

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬЯНСЫ В ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ

Аладьев А.А., аспирант,

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Аннотация: стратегические альянсы являются движущей силой мирового рынка авиаперевозок. Порядка 2/3 пассажирских авиаперевозок приходится на деятельность глобальных стратегических альянсов. Эта форма партнерства обладает очевидными преимуществами как для авиакомпаний, так и для пассажиров. Дальнейшее развитие мирового рынка авиаперевозок будет сопровождаться усилением межальянсовой конкуренции «большой тройки»: Star Alliance, Sky Team и One World. Глобализационные процессы подтолкнули к изменению концепции организации перелетов по всему миру, а стратегические альянсы позволили организационно и технически обеспечить этот концептуальный переход. Если ранее традиционной формой авиасообщения были разворотные рейсы из одного города в другой и обратно или так называемые «point to point» перелеты, то в дальнейшем стала меняться архитектура мирового рынка авиаперевозок. Теперь, при развитии аэропортовой инфраструктуры, увеличении числа маршрутов и полетных сегментов, улучшении и совершенствовании технических характеристик воздушных судов концепция «point to point» перелетов была дополнена новой формой – «hub and spoke». То есть, на региональных международных рынках в основном близ крупных городов стали появляться аэропорты хабы, крупные транспортно-пересадочные узлы, обеспечивающие увеличивающиеся масштабы и потребности авиаиндустрии. При увеличении числа полетов, укрупнении полетных сегментов приходило понимание, что обеспечить масштабный охват рынка возможно только находясь в партнерстве с авиаперевозчиками-конкурентами, обладающими исключительными правами на национальных и региональных рынках. Заключая партнерские соглашения, авиаперевозчики пришли к новому концептуальному подходу в организации авиасообщения.

Ключевые слова: мировой рынок пассажирских авиаперевозок, глобальные стратегические альянсы, авиаиндустрия, коммерческая деятельность авиаперевозчиков, межальянсовая конкуренция

В авиационной индустрии конца 1970-1980-х годов на международном уровне протекали два противоположных явления. С одной стороны, тотальная конкуренция, сопровождающаяся стремлением охватить все большее число сегментов формирующегося мирового рынка авиаперевозок. С другой стороны, интеграция, консолидация и осознанное, направленное на унификацию деятельности сотрудничество, при чем зачастую крупных авиаперевозчиков, выражавшееся в заключении партнерских соглашений. Такая расстановка сил и ход событий были реакцией авиаиндустрии на зарождающиеся глобализационные процессы в мировой экономике, сопровождающиеся либерализацией и дерегулированием на региональных и национальных рынках.

Авиаиндустрия в те годы способствовала глобализационным изменениям, возникшим на рубеже веков в мировой экономике, став дополняющей, обеспечивающей отраслью глобальной экономики, определенно добавив скорости на межотраслевом уровне. Авиакомпания в условиях увеличивающейся конкуренции

на мировом рынке вырабатывали новые стратегии роста и развития, ориентируясь на международные направления, на которых действовали международные цены, которые в разы повышали эффективность и финансовые результаты деятельности авиакомпаний. Как раз, такая форма партнерства как стратегические альянсы открыла для авиакомпаний новые возможности по усилению рыночных позиций на международном уровне в условиях глобализации и способствовала совместной экспансии авиаперевозчиков на международные рынки.

В дополнение к формам «point to point» и «hub and spoke» перелетам стали формироваться стратегические альянсы, отвечающие запросам времени, приводящие к броуновскому движению за счет увеличения полетных сегментов на международных региональных рынках и цивилизованному распределению этих сегментов на сформировавшемся к тому времени мировом рынке авиаперевозок.

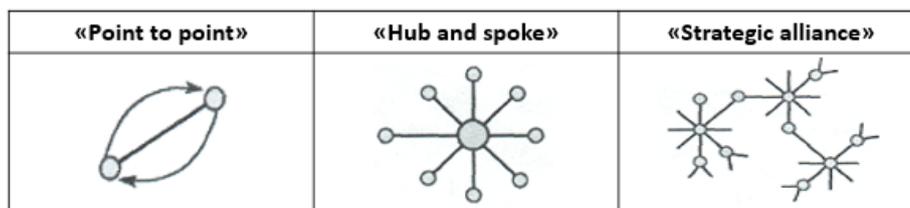


Рис. 1. Концепция организации авиаперелетов

Источник: аналитический доклад ВШЭ

В настоящее время авиаперевозчики продолжают осуществлять свою деятельность по принципам «point to point», «hub and spoke» и «strategic alliance» на внутренних и международных направлениях. Организация внутренних авиаперевозок находится под юрисдикцией национального законодательства при соответствии общепринятым нормам международного права. Организация перелетов по международным направлениям является более сложным и комплексным процессом, так как предполагает осуществление коммерческой деятельности на территории иностранного государства, при пересечении границ которого необходимо учитывать правила и нормы страны, в которую осуществляется авиаперевозка.

На международном рынке авиаперевозок продолжает наблюдаться две разноплановые, но параллельно идущие тенденции. С одной стороны, при увеличивающихся отраслевых масштабах авиаиндустрии происходит углубление конкуренции, барьеры входа в отрасль со временем становятся все сложнее и жестче. С другой стороны, углубление конкуренции сопровождается ярко выраженными интеграционными процессами среди авиаперевозчиков, что приводит к заключению все большего числа партнерских соглашений, взаимозависимости продуктовых линеек авиакомпаний, наблюдается, в целом, укрупнение авиакомпаний благодаря созданию групп, состоящих из головной компании и аффилированных структур. Более того, авиаперевозчики внутри группы зачастую представлены в различных сегментах рынка для увеличения репрезентативности и представительности группы на международном рынке авиаперевозок.

То есть, конкуренция на международном рынке авиаперевозок способствует интеграционным процессам среди как изначально самостоятельных сильных крупных перевозчиков, так и групп авиакомпаний. Интеграция позволяет за счет эффекта масштаба преодолевать кризисные явления, возникающие как в отраслевом разрезе,

так и глобально макроэкономическом, и цивилизованно распределять сегменты рынка.

Безусловным приоритетом авиакомпаний помимо укрепления собственных позиций на внутреннем рынке является выход на зарубежные рынки вне национальной юрисдикции для организации полетов по международным направлениям. Рейсы по международным направлениям являются наиболее рентабельными для авиакомпаний, что позволяет авиаперевозчикам интенсивными темпами монетизировать операционную деятельность нежели при ведении ее только внутри национальной экономики. В первую очередь это связан с тем, что, выходя на зарубежные региональные рынки, действует международная тарификации стоимости билета, стоимость базового тарифа которого зачастую в 1,5-2 раза превосходит стоимость внутреннего тарифа, действующего на территории одного государства. То есть, ценообразование на международных рынках авиаперевозок и ценовая политика авиакомпаний по зарубежным направлениям изначально берет свой старт с вполне рентабельного базового тарифа по конкретному направлению, что критически важно в столь низкомаржинальном бизнесе, которым является коммерческая деятельность авиакомпаний.

Стремление авиакомпаний выйти на международные рынки – процесс, требующий времени для согласования всех нюансов с принимающей стороной. Зачастую это зависит от конкуренции на определенном направлении, маршруте или сегменте маршрута, а также, что не мало важно, и, во многом, определяет сегодняшние правила игры – мощность и степень загрузки конкретного аэропорта и готовность принять соответствующий борт в запрашиваемое время, именуемое временным слотом. Противостояние за временные слоты – на сегодняшний момент камень преткновения при организации международных авиаперевозок ввиду высокой степени загруженности современных аэропортов и их ограниченной емкости и

возможности по принятию самолетов за один операционный цикл. Темпы ввода в эксплуатацию новых терминальных комплексов не сопоставимы с темпами роста международных авиаперевозок.

Авиационный альянс – форма партнерства не менее двух авиакомпаний, соблюдающие свод или пул общих правил, с целью осуществления экспансии на международные рынки для увеличения каждым участником альянса собственной доли на рынке и повышения уровня собственной устойчивости к турбулентным явлениям в мировой экономике за счет эффекта масштаба. То есть, авиакомпании-участники альянса преследуют следующую цель – повышение собственной конкурентоспособности благодаря расширению географии полетов и, как следствие, увеличение доли на рынке.

Авиакомпании, вступающие в стратегические авиационные альянсы, сохраняют свою юридическую самостоятельность. Партнерское соглашение в рамках авиационного альянса не является сделкой слияния и поглощения той или иной структуры, это в большей степени дополнение продуктовой линейки авиакомпаний-партнеров с помощью синергетического эффекта. Пул общих правил, касающийся партнеров по альянсу, распространяется на следующие ключевые направления при организации совместной деятельности: коммерческая деятельность авиакомпаний-партнеров, маршрутизация полетов, системы бронирования и продаж билетов, маркетинг, программы лояльности, стандарты обслуживания пассажиров и др.

В настоящее время на мировом рынке авиаперевозок действуют три глобальных стратегических альянса: Star Alliance, Sky Team, One World.

По хронологии первое историческое соглашение о всесторонней интеграции авиакомпаний было подписано 14 мая 1997 года пятью авиакомпаниями: Lufthansa (Германия), Air Canada (Канада), United Airlines (США), Thai Airways International (Таиланд), Scandinavian Airlines (мультинациональный перевозчик: Швеция, Норвегия, Дания).

Подписанное соглашение вызвало огромный резонанс во всем мире, особенно в странах Европейского союза. В политических кругах Евросоюза того времени в формировании Star Alliance видели стремление агрессивного захвата рынка для его последующей монополизации. Альянс подвергся серьезной критике, его заподозрили в нечестной конкуренции и отступлении от всех постулатов рыночной экономики. Была назначена проверка

деятельности альянса. Европарламент ссылаясь на возникновение конфликта интересов национальных перевозчиков и создание моно-польной структуры. Альянсу в ультимативной форме выдвигались два основополагающих требования:

- запрет осуществления сделок слияния и поглощения в рамках единой действующей структуры;

- закрепление за национальными перевозчиками выполнение внутренних рейсов в определенной стране.

Выдвинутые требования альянс учел, а проведенная Евросоюзом проверка показала, что глубокая интеграция авиакомпаний, приведшая к образованию глобального стратегического альянса Star Alliance, способствует появлению новых маршрутов, расширению возможностей авиакомпаний участников и оптимизации операционных издержек перевозчиков. Кроме того, благодаря деятельности стратегического альянса, выраженной в увеличении трансконтинентальных маршрутов, стало возможным говорить о новой огранке формирующего и постепенно складывающегося на тот момент мирового рынка авиаперевозок.

Стратегический альянс Star Alliance впоследствии стал набирать мощь, показывать свою экономическую эффективность, привлекая все новых членов. Альянс на практике показал свою состоятельность, что побудило других вне альянсовых перевозчиков сформировать похожие по замыслу структуры. Так, в 1998 году благодаря всеобъемлющей интеграции Cathay Pacific (Китай, специальный административный район КНР – Гонконг), British Airways (Великобритания), American Airlines (США), Qantas Airways (Австралия), Canadian Airlines (Канада) появился альтернативный глобальный стратегический альянс One World. Нововведением альянса One World по отношению к действующему на тот момент Star Alliance стала система управления деятельностью альянса. Альянс One World по своей структуре напоминал международную организацию с выборным председателем правления и единым центром управления и обеспечения деятельностью.

Позднее, в 2000 году инициативная группа в лице четырех авиаперевозчиков Delta Airlines (США), Air France (Франция), Korean Air (Республика Корея), Aeromexico (Мексика) объявила о создании третьего по хронологии исторических событий, но второго на сегодняшний день по величине, глобального авиационного стратегического альянса Sky Team.

Таблица 1

Операционная деятельность глобальных стратегических альянсов на мировом рынке пассажирских авиаперевозок

| Наименование показателя | Star Alliance | Sky Team | One World |
|-----------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Количество участников | 26 | 19 | 13 |
| Страны (охват) | 195 + | 170 + | 158 + |
| Количество пунктов назначения | 1 300 + | 1 036 + | 1 000 + |
| Ежедневное количество рейсов | 19 000 + | 15 445 + | 14 000 + |
| Количество пассажиров (ежегодное) | 762 млн. пасс. + | 676 млн. пасс. + | 528 млн. пасс. + |

Источник: *Star Alliance, Sky Team, One World*

Помимо трех глобальных стратегических альянсов, на волне эйфории и успехов своих конкурентов в 2000-е годы некоторое время действовали еще ряд авиационных объединений, похожие по своей изначальной задумки на глобальные альянсы, но фактически не соответствующие заявленным параметрам.

Возвращаясь к деятельности стратегических альянсов, можно отметить, что принцип их работы основывается на двух важнейших инструментах, которые дополняют друг друга и без которых невозможно было бы представить деятельность авиакомпаний-членов:

- инструмент 1 – код-шеринговые соглашения;
- инструмент 2 – интерлайн-соглашения.

Код-шеринговые соглашения представляют собой договор между двумя и более авиакомпаниями по совместному обслуживанию рейсов и различных полетных сегментов составных маршрутов. Один полетный сегмент выполняет один из партнеров, второй сегмент или другую часть маршрута – другой авиаперевозчик-партнер по стратегическому альянсу. Благодаря код-шеринговым соглашениям авиакомпании расширяют собственную маршрутную сеть за счет своеобразного невидимого виртуального присутствия на невероятном множестве полетных сегментов в течение одного операционного цикла, фактически выполняя рейсы лишь на определенных сегментах, но за счет реализации билетных программ в единой системе бронирования альянса предложения перевозчика доступны всем пользователям по всему миру. В качестве примера можно привести авиакомпанию «Аэрофлот – российские авиалинии», которая является членом альянса Sky Team. В рамках членства в альянсе компания имеет код-шеринговые соглашения со всеми партнерами по альянсу, к примеру, холдинг Air France – KLM, Alitalia, AirBaltic, что позволяет предлагать своим пассажирам комплексные составные маршруты, которые авиакомпания не имеет возможности выполнять самостоятельно и передает своих

пассажиров на следующем полетном сегменте авиакомпании-партнеру по альянсу в рамках единой системы бронирования перелетов.

Код-шеринговые соглашения очень действенный инструмент, который пользуется популярностью у авиационных альянсов и является их движущей силой. Однако код-шеринговые соглашения могут быть заключены на двусторонней основе авиакомпаниями, не входящими в стратегический альянс. Различие заключается только в том, что в рамках единой альянсовой структуры авиаперевозчик заключает сразу многостороннее соглашение со всеми партнерами по альянсу, а самостоятельная вне альянсовая авиакомпания заключает подобные соглашения индивидуально с каждым отдельным перевозчиком. К примеру, авиакомпания «Сибирь – S7 Airlines», входящая в стратегический альянс One World, заключила партнерское двустороннее код-шеринговое соглашение с ближневосточной авиакомпанией Emirates, представляющей ОАЭ и не являющейся членом ни одного глобального стратегического альянса.

Вторым инструментом, обеспечивающим бесперебойную операционную деятельность авиакомпаний в рамках стратегического альянса, является интерлайн-соглашение, которое признает действие и силу документов, выданных авиакомпанией-партнером: полетные документы, багажные квитанции и ваучеры, товарные накладные и т.п. Таким образом, если код-шеринговое соглашение обеспечивает техническую реализацию вопроса распределения авиакомпаниями полетных сегментов на составных маршрутов, то интерлайн-соглашения позволяют закрепить юридически все бюрократические формальности, сопровождающие авиаперевозку на всех сегментах полета, выраженные в подтверждении и взаимном признании документов компании-партнера в соответствии с действующим на момент времени соглашением.

В стратегический альянс может войти группа авиакомпаний, к примеру, Lufthansa Group, состоящая из немецкой головной авиакомпании Lufthansa, австрийского национального перевозчика Austrian Airlines, швейцарского SWISS и бельгийского Brussels Airlines, а также немецкого лоукостера Eurowings. Все участники группы за исключением лоукостера Eurowings входят в стратегический альянс Star Alliance. Однако подобная ситуация встречается далеко не всегда. Так, скандинавский мультинациональный авиаперевозчик SAS осуществляет свою деятельность в группе SAS – Scandinavian Group, которая включает в себя также региональную авиакомпанию Air Greenland. Головная авиакомпания SAS входит в стратегический альянс Star Alliance, в то время как Air Greenland, выполняющая часть полетной программы SAS, не является членом стратегического альянса. Таким образом, получается, что аффилированные авиакомпании, являющиеся частью группы или холдинга и с которыми заключены соответствующие соглашения, далеко не всегда по умолчанию вслед за головной компанией становятся членом глобального альянса, а занимают лишь определенный сегмент в рамках деятельности региональной группы.

Деятельность авиационных альянсов, которая подразумевает консолидацию внутренних ресурсов каждого участника, способствует углублению межальянсовой конкуренции, что благоприятно сказывается на развитии международных авиаперевозок и выражается в следующих преимуществах как для авиаперевозчиков, так и для пассажиров:

Развитие составных маршрутов сопровождается расширением географии полетов, а координация расписания рейсов участниками альянса приводит к увеличению количества стыковочных рейсов.

Единая система бронирования обеспечивает оптимизацию операционных издержек авиакомпаний, а пассажир в один клик способен оформить необходимые полетные документы, впоследствии пройдя в аэропорте единожды процедуру сдачи багажа и регистрации на рейсы авиакомпаний-членов альянса на все полетные сегменты маршрута. В свою очередь, авиакомпании альянса используют совместные стойки регистрации с единым штатом сотрудников в одном терминальном комплексе, что позволяет оптимизировать издержки, не теряя в качестве предоставления услуг.

Ценообразование и программа полетов. Эффект

масштаба авиакомпаний, являющихся членами альянса, позволяет снижать стоимость билета путем распределения издержек среди компаний, выполняющих определенные сегменты маршрута.

Унифицированные программы лояльности авиакомпаний-партнеров в рамках единого альянса позволяют создать клиентоориентированный сервис для пассажиров, которые могут оформить дополнительные услуги в рамках зарегистрированной программы на всех рейсах компаний-членов альянса.

Кругосветные путешествия и организация бизнес и деловых мероприятий. Планируя маршрут своего путешествия, пассажир может обратиться к сервису Round the World и оформить кругосветное путешествие, пользуясь услугами авиакомпаний конкретного глобального стратегического альянса, чьи маршрутные программы распространяются на практически все континенты. Помимо организации кругосветных путешествий, глобальные стратегические альянсы трепетно относятся к бизнес и деловому сообществу и предлагают сервисы по проведению соответствующих мероприятий в рамках Global Meetings с определенным количеством делегатов, участников и гостей.

Как и любой процесс стратегические альянсы имеют побочный эффект и свои отрицательные черты, среди которых особо выделяются следующие основные постулаты:

1. Стандартизация деятельности авиаперевозчиков-партнеров внутри альянсовой структуры, а также взаимная привязка друг к другу, в части организации полетов, использования по умолчанию аэропортов базирования членов альянса, может привести к экономически необоснованным последствиям. К примеру, российская авиакомпания «Аэрофлот – российские авиалинии» и американская авиакомпания Delta Air Lines являются партнерами по стратегическому альянсу Sky Team. В таком случае, российский авиаперевозчик не вправе заключить соглашение с авиакомпанией, представляющей другой конкурирующий альянс Star Alliance, к примеру, американской авиакомпанией United Airlines, даже если с коммерческой точки зрения его не устраивают тарифы на рейсы партнера по альянсу Sky Team в лице Delta Air Lines или непосредственный выбор аэропорта базирования, в котором по мнению компании завышена стоимость аэропортового обслуживания. Тем не менее, авиакомпании-партнеры в соответствии с действующим соглашением обязуются взаимно принимать

тарификацию членов альянса и осуществлять перелеты в аэропорты присутствия и базирования перевозчиков по стратегическому альянсу.

2. Высокие барьеры входа в структуру авиационного альянса. Авиакомпании, стремящиеся стать частью глобального альянса должны соответствовать определенным установленным требованиям в области организации собственной коммерческой, операционной деятельности. Поданная заявка может рассматриваться длительное время, а по итогам рассмотрения получен отказ, в связи с несоответствием авиакомпании уровню стратегического альянса или уже имеющейся излишней представительностью альянсу в регионе присутствия авиакомпании, что может быть экономически нецелесообразно для развития глобального стратегического альянса.

3. Геополитический фактор. Во всех ныне действующих глобальных стратегических альянсах представлены авиаперевозчики арабских государств, что не позволяет израильской авиакомпании El Al Israel Airlines даже претендовать на вступление в интеграционное объединение, что существенно тормозит развитие авиаперевозчика.

4. Дискриминация на рейсы партнеров, попадающих под национальную юрисдикцию. Зачастую определенные направления и маршруты попадают под исключительные права нескольких авиаперевозчиков, что ограничивает выбор пассажиров при параллельном повышении издержек компании, что приводит к монополизации определенных направлений и установлению высокой стоимости перелета.

Несмотря на имеющиеся разногласия, развитие мирового рынка пассажирских авиаперевозок движется по пути явной консолидации в отрасли. Отличается лишь форма консолидации авиакомпаний: одни перевозчики идут по пути создания собственной группы или холдинга, практически все члены которого входят в том числе в стратегический альянс; другие перевозчики выводят аффилированные компании на региональные рынки, четко определяя границы их присутствия и сегмент рынка, при этом сохраняя членство головной компании в структуре альянса; третьи – остаются самостоятельными авиакомпаниями и самостоятельно заключают двусторонние партнерские код-шеринговые

соглашения. Более того, деятельность альянсовых структур в современных реалиях сопровождается сделками слияния и поглощения авиакомпаний, представляющих конкурирующие альянсы, что было совершенно невозможно ранее. В 2009 году американская авиакомпания Continental Airlines вышла из состава Sky Team, чтобы завершить процесс слияния с американской авиакомпанией United Airlines, представляющей Star Alliance. В 2013 году американские авиакомпании American Airlines и US Airways объединились под единым брендом American Airlines Group, хотя изначально представляли два конкурирующих альянса One World и Star Alliance соответственно.

Меняется техника и технологии участия и присутствия авиаперевозчиков на мировом рынке авиаперевозок, но одно остается неизменным – в столь низкомаржинальном бизнесе как коммерческая деятельность авиакомпаний партнерство в той или иной форме является двигателем развития авиакомпаний, а для собственного позиционирования на мировом рынке в качестве глобального бренда участие в одном из стратегических альянсов «большой тройки» Star Alliance, Sky Team или One World подразумевается автоматически. И это участие связано не только с имиджевым брендингом конкретного авиаперевозчика, а, в первую очередь, с эффективностью и существенно более глубокой монетизацией деятельности каждой авиакомпании, ныне входящей в один из глобальных стратегических авиационных альянсов, которые на практике доказали свою коммерческую состоятельность, а также проявляют за счет эффектов масштаба большую гибкость и адаптивность к кризисным явлениям, характерными для современной мировой экономике, и являются флагманами развития пассажирских авиаперевозок во всем мире. В среднесрочной перспективе конкуренция будет возрастать не среди частных крупных игроков на мировом рынке, а, как раз, вероятно, будет усиливаться противостояние между альянсовыми структурами, которые в настоящее время являются актуальной формой партнерства на рынке пассажирских авиаперевозок, находящемся на этапе консолидации и интеграции и все больше стремящийся к цивилизованному и понятному распределению сегментов этого рынка благодаря формированию олигополистической структуры.

Литература

1. Аналитический доклад *The International Air Transport Association (IATA) Aviation industry economic performance* (оперативные данные) [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <https://www.iata.org/en/publications/economics/> (дата обращения: 05.10.2020)
2. Официальный сайт глобального стратегического альянса *Star Alliance* [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <https://www.staralliance.com/en/our-products/> (дата обращения: 05.10.2020)
3. Официальный сайт глобального стратегического альянса *Sky Team* [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <https://www.skyteam.com/ru/business-solutions> (дата обращения: 05.10.2020)
4. Официальный сайт глобального стратегического альянса *One World* [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <https://www.oneworld.com/business-travel-program> (дата обращения: 05.10.2020)
5. Официальный сайт интеграционного авиационного объединения *Arab Air Carriers Organization (AACO)* [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <https://aaco.org/market-insights> (дата обращения: 05.10.2020)

References

1. *Analiticheskij doklad The International Air Transport Association (IATA) Aviation industry economic performance* (operativnye dannye) [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: URL: <https://www.iata.org/en/publications/economics/> (data obrashcheniya: 05.10.2020)
2. *Oficial'nyj sajt global'nogo strategicheskogo al'yansa Star Alliance* [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: URL: <https://www.staralliance.com/en/our-products/> (data obrashcheniya: 05.10.2020)
3. *Oficial'nyj sajt global'nogo strategicheskogo al'yansa Sky Team* [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: URL: <https://www.skyteam.com/ru/business-solutions> (data obrashcheniya: 05.10.2020)
4. *Oficial'nyj sajt global'nogo strategicheskogo al'yansa One World* [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: URL: <https://www.oneworld.com/business-travel-program> (data obrashcheniya: 05.10.2020)
5. *Oficial'nyj sajt integracionnogo aviacionnogo ob"edineniya Arab Air Carriers Organization (AACO)* [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: URL: <https://aaco.org/market-insights> (data obrashcheniya: 05.10.2020)

STRATEGIC ALLIANCES IN CIVIL AVIATION

*Aladyev A.A., Postgraduate,
Financial University under the Government of the Russian Federation*

Abstract: strategic alliances are the driving force behind the global airline market. Global strategic alliances account for about 2/3 of passenger air traffic. This form of partnership has obvious advantages for both airlines and passengers. Further development of the global air transportation market will be accompanied by increased inter-alliance competition of the "big three": Star Alliance, Sky Team and One World. Globalization processes have led to a change in the concept of organizing flights around the world, and strategic alliances have allowed ensuring this conceptual transition organizationally and technically. If earlier the traditional form of air service was turn-around flights from one city to another and back, or the so-called "point to point" flights, then in the future the architecture of the global air transportation market began to change. Now, with the development of airport infrastructure, increasing the number of routes and flight segments, improving and developing the technical characteristics of aircraft, the concept of "point to point" flights has been supplemented with a new form – "hub and spoke". In other words, in regional international markets, mainly near major cities, hub airports and major transport hubs began to appear, providing for the increasing scale and needs of the aviation industry. With the increase in the number of flights and the consolidation of flight segments, it was realized that it was only possible to ensure large-scale market coverage by partnering with competing air carriers that have exclusive rights in national and regional markets. By entering into partnership agreements, air carriers have come to a new conceptual approach in the organization of air traffic.

Keywords: global passenger air transportation market, global strategic alliances, aviation industry, commercial activities of air carriers, inter-alliance competition