

ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМ СТРАТЕГІЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТІВ АВІАТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ

INVESTIGATION OF THE FORMS OF STRATEGIC INTERACTION OF ENTITIES IN THE AIR TRANSPORT INDUSTRY

Дослідження взаємодії суб'єктів авіатранспортної галузі дозволило визначити основні форми інтеграційних об'єднань, оцінити наслідки їх функціонування для інших суб'єктів авіатранспортної галузі та споживачів. Визначено, що загострення конкуренції сприяло виникненню синергетичних взаємодій між авіакомпаніями шляхом формування глобальних альянсів, та суттєво змінило структуру авіаційної галузі. При цьому ці процеси доцільні як для лідерів, так і для звичайних авіакомпаній. Обґрунтовано переваги та негативні аспекти авіаційного альянсу авіакомпаній. Описано вплив горизонтального альянсу на стратегічну поведінку аеропортів та особливості процесу взаємодії авіакомпанії та аеропорту. Продемонстровано, що конкуренція між аеропортами може усунути шкідливий вплив монопольної поведінки альянсів авіакомпаній. Визначено особливості взаємодії авіакомпанії та аеропорту при здійсненні технологічних та бізнес процесів. Проаналізовано досвід регулювання діяльності стратегічних альянсів та підходи до оцінки функціонування стратегічних альянсів.

Ключові слова: авіаційний альянс, авіатранспортна галузь, конкуренція, вертикальні угоди, авіакомпанія, аеропорт.

The study of the interaction of the air transport industry entities made it possible to determine the main forms of integration associations, to assess the consequences of their functioning for other entities of the air transport industry and consumers. It is determined that increased competition has contributed to the emergence of synergistic interactions between airlines through the formation of global alliances, and has significantly changed the structure of the aviation industry. At the same time, these processes are expedient for both leaders and ordinary airlines. The advantages and negative aspects of airline alliances are substantiated. The influence of horizontal alliances on the strategic behavior of airports and the peculiarities of the process of interaction between the airline and the airport are described. Airports seek to make changes in the behavior of airlines through a vertical agreement to attract additional passenger traffic. Therefore, competing airports have incentives to share concession revenues and reduce the cost of airport services. It is demonstrated that competition between airports can eliminate the harmful effects of monopolistic behavior of airline alliances, and vertical alliances strengthen the competitive position of its members and have a positive impact on the development of the country's aviation industry. It is determined that the peculiarity of interaction between an airline and an airport in the implementation of technological and business processes is: the inseparability of interaction, the importance of coordination and the impossibility of postponing any component of the technological process; dependence of the overall result of the technological process on the quality of interaction between an airline and an airport; change of positions of interaction as a supplier and a consumer. The experience of regulating the activities of strategic alliances and approaches to evaluating the functioning of strategic alliances are analyzed.

Key words: aviation alliance, air transportation industry, competition, vertical agreements, airlines, airports.

УДК 656.7(045) F63

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.11-41>

Висоцька М.П.¹

к.е.н., доцент,
професор кафедри міжнародних
економічних відносин і бізнесу,
Національний авіаційний університет

Vysotska Maryna

National Aviation University

Постановка проблеми. Перспективний розвиток авіатранспортної галузі України вимагає формування та впровадження дієвих механізмів реалізації стратегічно-узгодженої економічної взаємодії всіх суб'єктів авіатранспортної галузі, які беруть участь у наданні комплексної авіатранспортної послуги на основі вироблення спільної стратегії розвитку. Конкуренція на міжнародному ринку авіаційних перевезень, особливо з урахуванням домінування глобальних стратегічних альянсів, створює додаткові виклики для авіапідприємств України та вимагає відповідних стратегічних рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Функціонування авіаційних альянсів, їх вплив на процеси в галузі та економічний добробут висвітлювали в своїх працях закордонні дослідники і практики Jong-Hun Park [6], Adrián Nerja [8; 9], Sánchez, Mariola [9], Philip G. Gayle [10], Dave Brown [10], Barbot C. [11], Waleed Youssef [12], Mark Hansen [12], Xavier Fageda [13] та ін.

Теоретичні аспекти сучасних інтеграційних процесів, представлені в працях вітчизняних вчених Козаченко Г.В. [2], Кириленко О.М. [4], Новак В.О. [4], Римар М.В. [1] та ін.

Проте проблема стратегічної взаємодії при формуванні конкурентоспроможної авіатранспортної галузі України з погляду на потенційне відтворення операційної та інфраструктурної потужності після закінчення війни потребує більш ґрунтовних досліджень.

Метою статті є дослідження основних форм інтеграційних об'єднань суб'єктів авіатранспортної галузі з погляду ефективності їх стратегічної взаємодії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Забезпечення ефективної діяльності суб'єктів авіатранспортної галузі на ринку авіаперевезень зумовлює необхідність відповідної перебудови та інтеграції систем взаємодії між ними. Адаптація і удосконалення систем взаємодії дозволить оптимально поєднати економічні механізми,

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4076-7823>

організаційно-управлінські інструменти і адміністративно-керівні важелі відповідно новій інтегрованої системі технологічного процесу надання авіатранспортних послуг та більш ефективно керувати ринковою поведінкою та взаємодією суб'єктів авіатранспортної галузі. Стабільність та тривалість взаємодій, ефективність сформованих зав'язків визначаються станом, структурою та динамікою розвитку ринку авіаційних перевезень.

У сучасному світі міжнародні стратегічні альянси стали невід'ємною частиною бізнес-стратегій [1]. Менеджмент компаній усвідомлює важливість стратегічних альянсів для створення конкурентоспроможного бізнес-середовища. Це дозволяє отримати доступ до нових технологій та ринків, які можуть бути недосяжними за відсутності таких партнерств.

Співпраця в рамках альянсу не завжди має стратегічний характер. Альянс можна вважати стратегічним лише тоді, коли його вплив на розвиток підприємства є суттєвим, а можливості залучення клієнтів та захисту від конкуренції в галузі є значним.

Стратегічний альянс формується на договірних засадах між учасниками і не передбачає створення нової формальної структури у будь-якій організаційно-правовій формі [2]. Це визначення характеризує сутність відносин між учасниками альянсу, як незалежних сторін угоди.

Експерти приходять до висновків, що найбільша кількість альянсів сформована у галузях з високим рівнем технологій та високими капіталовкладеннями, у тому числі таких як авіаційний транспорт [3].

Зазначимо, що створення авіаційних альянсів є об'єктивним явищем через посилення міжнародних інтеграційних процесів, оскільки жодна авіакомпанія не може охопити всі регіони та напрямки світу поодиночі. Тому перевізники мають співпрацювати між собою, щоб забезпечити своїм клієнтам розширену мережу маршрутів та більше можливостей. Не дивно, що на сьогодні багато всесвітньо відомих авіакомпаній увійшли до глобальних альянсів [4]. Крім того, загострення конкуренції посприяло виникненню синергетичних взаємодій між авіакомпаніями шляхом формування глобальних альянсів, що суттєво змінило структуру авіаційної галузі. Ці зміни призвели до підвищення продуктивності та оптимізації виробничих процесів у галузі, а також примусили авіакомпанії переглянути свої операційні стратегії. Авіаційні альянси забезпечили компаніям розширення мереж рейсів і збільшення послуг для своїх клієнтів, а міжконтинентальні маршрути зазвичай обслуговуються авіакомпаніями, що входять до одного з трьох основних глобальних альянсів Star Alliance, SkyTeam і Oneworld [5], на які припадає біля половини усіх пропонованих потужностей.

Змагання на міжнародному ринку авіаперевезень стимулює процеси інтеграції як серед великих перевізників, так і серед звичайних авіакомпаній. Для авіакомпаній лідерів участь в стратегічних альянсах спрямована на досягнення конкурентних переваг і глобального лідерства [6]. Наприклад, авіакомпанія United Airlines, має близько 21% акцій групи Star Alliance, American Airlines володіє 41% акцій альянсу OneWorld, а Delta Air Lines – 30% акцій SkyTeam [5]. Останнім часом великі авіакомпанії розширюють свої мережі обслуговування через стратегічні альянси з іншими авіакомпаніями для формування глобальної мережі обслуговування. Невеликі компанії розглядають альянси як спосіб існування в умовах жорсткої конкуренції та єдину можливість отримати доступ до зовнішніх ринків.

Таким чином, авіакомпанії створюють альянси з метою розширення маршрутів, спільного використання ресурсів та підвищення зручності подорожей для міжнародних пасажирів, які мають можливість скористатися кількома напрямками та довгими перельотами.

Учасники авіаційних альянсів реалізують спільну комерційну стратегію, координують регулярні рейси, забезпечують високу якість обслуговування та дотримуються стандартів безпеки. Водночас вони зберігають високий рівень фінансової самостійності та ідентичність бренду.

Проведене дослідження дозволило виділити основні переваги та недоліки стратегічних альянсів для авіакомпаній.

Основними перевагами приєднання до авіаційного альянсу є:

- збільшення маршрутної мережі для своїх клієнтів на інших напрямках та на довгих маршрутах пропонуючи існуючі рейси партнерів;
- зниження експлуатаційних витрат за рахунок спільного використання ресурсів та об'єктів партнерів (залів очікування, приміщень терміналів аеропортів, служб наземного обслуговування або баз технічного обслуговування). Спільне використання IT-систем, спільна реклама та маркетинг.

Стратегічні альянси мають свої негативні аспекти, серед яких особливо виділяються наступні:

1. Високі бар'єри входу. Існують високі бар'єри для вступу до авіаційного альянсу. Авіакомпанії, які прагнуть стати частиною глобального альянсу, повинні відповідати певним вимогам у сфері комерційної та операційної діяльності. Заявка на вступ може розглядатися протягом тривалого часу і може бути відхилена.

2. Стандартизація та взаємна прив'язка. Стандартизація діяльності авіаперевізників-партнерів у межах альянсової структури, а також взаємна прив'язка один до одного в організації польотів та використанні аеропортів базування членів

альянсу може призвести до економічно невиправданих наслідків.

3. Дискримінація партнерів. Існує ризик дискримінації партнерів, особливо коли рейси потрапляють під національну юрисдикцію, що може призвести до формування виняткових позицій та прав декількох авіаперевізників на певні напрямки та маршрути.

4. Геополітичні фактори. Геополітичні обставини можуть перешкоджати авіакомпаніям деяких країн у претензіях на вступ до авіаційного альянсу, що може суттєво ускладнити розвиток авіаперевізника.

Проте, навіть при наявності певних недоліків, розвиток світового ринку пасажирських авіаперевезень просувається шляхом відкритої галузевої консолідації.

Авіакомпанія може належати лише до одного з альянсів, але може вступати до інших форм партнерства, таких як інтерлайн, код-шеринг та спільні підприємства. Ці угоди можуть укладати члени одного альянсу, перевізники з конкуруючих альянсів або авіакомпанії, які не належать до жодної групи.

Підкреслимо, що входження в глобальні стратегічні альянси вимагає від авіакомпаній відповідності високим стандартам обслуговування, тому не всі авіакомпанії можуть бути до них прийняті. Крім того, для авіакомпаній, що працюють за моделлю лоукост, діяльність яких спрямована на оптимізацію операційних витрат (шляхом використання другорядних аеропортів для зниження тарифів) та скорочення кількості послуг, входження в альянси, діяльність яких зосереджена на високому рівні якості послуг, доступі до залів відпочинку компаній-партнерів, збільшенні маршрутної мережі, є недоцільним. Тому лоукост авіакомпанії формують власні групи. Наразі функціонує створений у 2016 році панрегіональний альянс Value Alliance, який складається з шести бюджетних перевізників, що працюють на ринку Азіатсько-Тихоокеанського регіону [7].

Отже, стратегічні альянси між авіакомпаніями, так звані горизонтальні альянси, дуже поширені та є реакцією авіакомпаній на зміну економічних і нормативних умов. Створення горизонтального альянсу призводить до зменшення рівня конкуренції між авіакомпаніями до такого рівня, що вони починають функціонувати як стратегічні партнери, а не конкуренти. У фазі циклу, коли альянс потужний і авіакомпанії функціонують як єдина компанія, їх послуги розглядаються як доповнення, а не заміники. Це спричиняє зміну стратегічних відносин між аеропортами, які визначаються стратегічними відносинами авіакомпаній. Альянси авіакомпаній істотно впливають на стратегічні відносини між аеропортами, які конкурують між собою за розподіл пасажиропотоків. Аеропорти

прагнуть за допомогою вертикальної угоди внести зміни в поведінку авіакомпаній, для додаткового залучення пасажиропотоків. Тому аеропорти, що конкурують, мають стимули ділитися доходами від концесії (неаеронавігаційних послуг аеропорту, які включають роздрібну торгівлю, рекламу, оренду автомобілів, автостоянку тощо). Підкреслимо, що неавіаційний бізнес став важливим джерелом доходу для аеропортів. В останні два десятиліття на нього припадає близько половини всіх доходів. За умов концесійного розподілу доходів паралельні альянси авіакомпаній збільшують споживчий надлишок. Такі контракти сприяють зростанню економічного добробуту [8; 9].

Негативний вплив горизонтальних альянсів на споживачів, викликаний можливою змовою авіакомпаній щодо цін, може бути зменшено вертикальними угодами між аеропортом та авіакомпанією та дозволяє аеропорту впливати на ринок конкуренції для збільшення кількості пасажирів [10; 11]. Помічено, що альянси знижують ціни на авіаквитки, а отже, покращують становище пасажирів.

Тобто конкуренція між аеропортами може бути достатньою, щоб усунути шкідливий вплив альянсів авіакомпаній. Альянси між авіакомпаніями та аеропортами-хабами (вертикальні альянси) підсилюють конкурентні позиції його членів та позитивно впливають на розвиток авіаційної галузі країни.

Дослідження показують зростання кількості рейсів між базовими аеропортами авіакомпаній альянсу, після його створення та збільшення ринків, де авіакомпанії альянсу пропонують стиковки, а також збільшення середньої частоти обслуговування на цих ринках. Крім того, спостерігається загальне скорочення часу очікування, пов'язане з послугами пересадки на літаки авіакомпаній альянсу. Наслідком створення стратегічних альянсів виявилася ефективна монополізація послуг між хабами партнерів альянсу.

Порівняння обсягів обслуговування та тарифів в аеропортах альянсу показують обернену кореляцію – ті аеропорти, у кого найбільше зросло обслуговування, мали найнижче зростання тарифів [12].

Вважаємо, що метою вертикальної взаємодії суб'єктів авіатранспортної галузі України має бути створення умов ефективної співпраці для досягнення спільних цілей та максимізації вигод для всіх учасників, використання потенційних можливостей розвитку та протидія глобальним викликам. Реалізація цієї мети потребує пошуку нової економічної моделі співробітництва, координації технологічного та маркетингового аспектів взаємодії, розширення маршрутної мережі, зростання кількості рейсів, модернізації технологічної бази, забезпечення стабільності функціонування. Крім того, ефективно функціонування авіакомпаній та

аеропортів полягає у пошуку та забезпеченні оптимального обсягу, для якого граничні витрати дорівнюють граничному виторгу, що дозволяє максимізувати вигоди від операційної діяльності.

Для визначення стратегічної позиції авіа підприємства доцільно провести аналіз, використовуючи основні економічні показники та критерії. Для авіакомпанії необхідно проаналізувати обсяг пасажирських перевезень, кількість маршрутів, кількість повітряних суден, середній коефіцієнт завантаження, продуктивність праці, дохід на одного працівника авіакомпанії, ціни на послуги авіакомпанії. Для аеропорту потрібно визначити річний пасажиропотік, пропускну спроможність, середньорічний дохід на одного пасажирів, коефіцієнти фізичного та морального зносу терміналів аеропорту, продуктивність праці, аеропортові збори, витрати на одного працівника, визначити наявність базових авіакомпаній, транспортну доступність, близькість до регіональних центрів, кількість та наявність платоспроможного попиту в зоні охоплення.

При формуванні стратегічної взаємодії слід мати на увазі, що авіакомпанії та аеропорти виконують окремі взаємодоповнюючі операції під час технологічних або бізнес-процесів на повітряному транспорті. До особливостей взаємодії між авіакомпаніями та аеропортами можна віднести:

- нерозривність взаємодії, важливість координації та неможливість відкладення у часі будь якої складової технологічного процесу;
- залежність загального результату технологічного процесу від якості взаємодії авіакомпанії та аеропорту;
- зміна позицій сторін взаємодії як постачальника і споживача.

Методи та інструменти взаємодії зазнають постійної трансформації під впливом зовнішніх факторів, що визначають розвиток повітряних перевезень на регіональному, галузевому та глобальному рівнях. Ці фактори охоплюють нові технології, організаційні підходи, інформаційні можливості та економічні рішення.

Визначення ролі авіаційного транспорту у системі національного господарства України, проблем та векторів його подальшого розвитку, дослідження впливу глобальних трендів, свідчить про залежність ефективності функціонування авіатранспортної галузі від внутрішньосекторальних та міжсекторальних взаємодій підприємств і організацій, що беруть участь у організації та здійсненні авіаперевезень, а також від рівня платоспроможності споживачів авіатранспортних послуг, співпраці із органами державної влади та місцевого самоврядування (у місцях дислокації аеропортів), а також із підприємствами суміжних і споріднених галузей і видів діяльності. Саме на цих засадах має формуватися потенціал міжнародної

конкурентоспроможність вітчизняної авіатранспортної галузі.

Механізми, методи та інструменти взаємодії підприємств авіатранспортної галузі перебувають під впливом факторів, що зумовлює їх постійну зміну і адаптацію. Ці чинники пов'язані із глобальними, регіональними, галузевими трендами розвитку авіаперевезень, удосконаленням та появою нових технологій, в тому числі інформаційних та організаційних, виникненням нових ринкових можливостей та економічною кон'юнктурою. Завдання стратегічного розвитку авіатранспортної галузі України в умовах глобальних викликів полягає у підвищенні конкурентоспроможності українських авіа підприємств, а саме: технічному удосконаленні та розвитку парку авіаційної техніки та інфраструктури, запровадженні інноваційних моделей розвитку, забезпеченні безпеки польотів та безпеки на аеродромах відповідно до міжнародних стандартів, створенні сприятливих умов для розвитку лоукост-авіаперевезень задля забезпечення доступності авіаційних перевезень для населення. Реалізація цих завдань пов'язана з впровадженням нових форм і методів стратегічної взаємодії суб'єктів ринку.

Альтернативою стратегічним альянсам є створення інтегрованих структур, зокрема таких як спільні підприємства, що дозволяють партнерам досягти певного рівня розподілу витрат на маршрутах. Співпраця у сфері витрат перетворюється на використання синергії шляхом спільної закупівлі палива, наземного обслуговування, громадського харчування та інших поставок, а також спільного використання маркетингових і глобальних систем розподілу. Водночас спільні підприємства можуть передбачати глибший розподіл доходів, дозволяють авіакомпаніям координувати розклади, ціни та потужності більш суттєво, ніж співпрацюючи через альянс. Прикладами спільних підприємств є угода між Delta та її європейськими партнерами SkyTeam (Air France-KLM і Alitalia) або співпраця між Delta та Virgin Atlantic на трансатлантичних маршрутах.

Ще одним напрямом співпраці авіакомпаній, яка передбачає більш глибокий рівень розподілу прибутків, є так звані альянси акцій. Ці угоди полягають у тому, що одна авіакомпанія набуває певного контролю над іншою шляхом придбання її акцій. Прикладами альянсів акціонерного капіталу є купівля акцій Air Berlin і Alitalia компанією Etihad або купівля акцій IAG компанією Qatar Airways [13].

Водночас, не слід забувати, що утворення інтегрованих структур, зокрема таких як спільні підприємства, холдинги, фінансово-промислові групи, транснаціональні корпорації та інші, що можуть вважатися альтернативою стратегічним альянсам, вимагає значних фінансових витрат та організаційних зусиль, пов'язаних із інтеграцією

інформаційної, організаційно-управлінської, операційної та інших підсистем суб'єктів-учасників. Купівля, поглинання чи приєднання в іншій формі також потребує значних первинних вкладень капіталу (одноразових інвестицій), що веде до значного здорожчення угоди та робить інтеграцію суттєво менш ефективною, оскільки одержання ефекту від інтеграції може бути значно відтерміновано у часі.

На процеси злиття-поглинання ринкових суб'єктів можуть впливати органи державної влади або місцевого самоврядування, виходячи з власних цілей соціально-економічного розвитку (зростання ВВП/ВРП, збільшення обсягу інвестицій, підвищення кількості робочих місць та ін.), що переводить цей процес з суто економічної площини у політичну. Все це говорить на користь такої «м'якої» форми об'єднання як стратегічний альянс.

Різність шляхів розвитку стратегічних альянсів вказує на їхню гнучкість та адаптивність до умов діяльності партнерів, варіативність їхніх відносин і можливість маневрувати, що недоступно учасникам жорстко-інтегрованих структур.

Аналіз та обґрунтування утворення стратегічних альянсів в авіатранспортній галузі пов'язаний із оцінкою альтернатив і визначенням системи стратегічних цілей і завдань, дослідженням і оцінюванням різних варіантів потенційно можливих союзів і партнерств, визначенням обмежень, перспектив і ризиків спільного розвитку.

Оскільки стратегічний альянс є договірною формою встановлення партнерства бізнес-суб'єктів, при його утворенні, як правило, не має потреби отримувати згоду органів влади і міноритарних акціонерів. Водночас, зважаючи на те, що переважна більшість аеропортів України перебуває у комунальній власності, погодження з органами влади уникнути не вдасться. Втім, навіть у такому разі, стратегічний альянс залишається найбільш гнучкою формою бізнес-відносин, оскільки дає можливість поєднати економічні інтереси учасників з дотриманням умов їхньої обмеженої відповідальності, а отже, меншого ризику для власників.

Слід враховувати, що різними державами встановлюються різні правові обмеження та використовуються різні регуляторні важелі для діяльності учасників стратегічних альянсів, що ускладнює створення міжнародних альянсів, або діяльності національних альянсів на міжнародних ринках. Ці обмеження стосуються регулювання діяльності об'єднань підприємств, захисту конкуренції, протидії монополізації ринків тощо.

Досвід інших країн у правовому регулюванні діяльності стратегічних альянсів свідчить про неоднозначність правових оцінок діяльності цих структур та різниці підходів до їх регулювання – від підтримки, навпаки, стримування. Це пов'язано із гнучкістю відносин між учасниками альянсу,

нечіткою визначеністю їх взаємного правового статусу як партнерів у рамках об'єднання [14; 15].

Науковці виділяють дві основні позиції щодо оцінки функціонування стратегічних альянсів [16; 17]:

1. Відповідно до першої позиції, поширеної в країнах ЄС та деяких країнах Азії, функціонування стратегічних альянсів загалом оцінюється позитивно, але з певними обмеженнями та умовами:

- стратегічний альянс визнається об'єднанням, регулювання діяльності якого здійснюється на тих самих засадах, як і окремої фірми. Основна увага приділяється обмеженням монополії і масштабів бізнесу;

- за умови відповідності цілей та позитивного впливу діяльності стратегічного альянсу на соціально-економічний розвиток країни, вона схвалюється навіть за умови її негативного впливу на стан конкуренції на ринку. Тобто стратегічний альянс виступає засобом підтримки розвитку господарства країни, особливо у частині активізації інновацій, нагромадження інтелектуального капіталу, що дозволить отримати переваги для країни у майбутньому. За такої умови обмеження конкуренції визнається допустимим.

2. Згідно другої позиції, що домінує у США, діяльність стратегічних альянсів, в цілому, не схвалюється. Стратегічний альянс, особливо між конкуруючими фірмами, сприймається як загроза конкуренції, засіб усунення інших конкурентів і отримання контролю над ринком, чого держава прагне не допустити. Отже, для створення стратегічних партнерств на договірних засадах необхідним є дозвіл органів влади, незважаючи на частку ринку, яку займають учасники альянсу. Слід зазначити, що для створення стратегічних альянсів ця вимога навіть більш жорсткою, ніж при формуванні інтегрованих об'єднань методом злиття-поглинання. Також діють обмеження на використання результатів спільно виконаних досліджень і розробок, що стосуються виробничо-збутової діяльності альянсу [18].

Висновки. Підсумовуючи досвід розвитку стратегічних альянсів, висвітлений у наукових працях, можна констатувати, що у зв'язку із загостренням конкуренції, впливом технологічного прогресу та процесами глобалізації формування авіаційних стратегічних альянсів стає невідворотним явищем.

Авіаційні альянси в цілому чинять позитивний вплив на діяльність авіапідприємств та споживачів, але є й певні недоліки. На сьогодні ринок міжнародних авіаційних перевезень переважно забезпечують авіакомпанії, що входять до міжнародних стратегічних альянсів Star Alliance, One World, Sky Team. Створено панрегіональний альянс Value Alliance, що складається з лоукост перевізників, які працюють на ринку Азіатсько-Тихоокеанського регіону.

Конкуренція між аеропортами може усунути шкідливий вплив монопольної поведінки альянсів авіакомпаній, а вертикальні альянси підсилюють конкурентні позиції його членів та позитивно впливають на розвиток авіаційної галузі країни. Отже, метою взаємодії суб'єктів авіатранспортної галузі України, має стати створення умов ефективної співпраці для досягнення спільних цілей та максимізації вигод для всіх учасників, використання потенційних можливостей розвитку та протидія глобальним викликам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Рymar M.B. Інтеграційні процеси у підприємстві : монографія. Львів Видавництво «РВВ НЛТУ України», 2013. 188 с.
2. Козаченко Г.В., Шульженко Л.Є. Стратегічні альянси: дуальний характер. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2012. № 27(1). С. 54–60. URL: : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tppe_2012_27\(1\)_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tppe_2012_27(1)_9).
3. Kuznetsova N.V. Strategic alliances: Industry-specific characteristics of the achievement of a competitive advantage. *International Journal of Economics and Financial Issues*. 2016. Vol. 6. No. 1. P. 109–117.
4. Kyrylenko O., Razumova K., Novak V., Guryna A. Strategic analysis as a tool for the formation and implementation of air company development strategy. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*. 2020 No. 3(34). DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i34.215456>
5. John Grant| AIRLINE ALLIANCES...TIME TO CHANGE PARTNERS 07 December 2022. URL: https://www-oag-com.translate.google.com/blog/airline-alliances?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=uk&_x_tr_hl=uk&_x_tr_pto=sc#What-airline-alliance
6. Jong-Hun Park The effects of airline alliances on markets and economic welfare Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review. Volume 33, Issue 3, September 1997, Pages 181–195.
7. Value Alliance URL: <https://www.valueairlines.com>
8. Adrián Nerja, Can parallel airline alliances be welfare improving? The case of airline–airport vertical agreement, Transportation Research Part A: Policy and Practice, Volume 167, 2023, 103559, ISSN 0965-8564, URL: <https://doi.org/10.1016/j.tra.2022.11.019>. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0965856422003020>)
9. A. Nerja, M. Sánchez//Nerja, Adrián and Sánchez, Mariola (2020): *The effects of concession revenue sharing contracts in airport competition*. Published in: *Economics of Transportation* , Vol. 28, (December 2021)
10. Philip G. Gayle, Dave Brown Airline strategic alliances in overlapping markets: Should policymakers be concerned? *Economics of Transportation*. 2014. Volume 3, Issue 4, pp. 243–256.
11. Barbot, C. (2011). Vertical contracts between airports and airlines is there a trade-off between welfare and competitiveness? *J. Transp. Econ*
12. Waleed Youssef, Mark Hansen Consequences of strategic alliances between international airlines: The

case of Swissair and SAS Transportation Research Part A: Policy and Practice. Volume 28, Issue 5, September 1994, Pages 415–431.

13. Xavier Fageda, Ricardo Flores-Filloi, Bernd Theilen, Hybrid cooperation agreements in networks: The case of the airline industry, *International Journal of Industrial Organization*, Volume 62, 2019, Pages 194–227, ISSN 0167-7187. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2017.10.008>. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167718717303855>)

14. C. Kalmbach, C. Roussel Dispelling the myths of alliances January 1999. URL: https://www.researchgate.net/publication/313002199_Dispelling_the_myths_of_alliances

15. F. Vissi Strategic Alliances and Global Monopolies March 1997. URL: https://www.researchgate.net/publication/298454976_Strategic_Alliances_and_Global_Monopolies

16. Ahmad Sugiono, Rahayu Agus, Lili Adi Wibowo, Ratih Hurriyati Ahmad Developing models of environment uncertainty, incoterms on strategic alliance and competitive advantage January 2024 *Uncertain Supply Chain Management* 12(2):1083-1096 DOI: 10.5267/j.uscm.2023.12.001

17. Nuno Oliveira, Fabrice Lumineau, Africa Ariño Time in international strategic alliances: Progress and prospect March 2023 *Journal of World Business* 58(4):101456 DOI: 10.1016/j.jwb.2023.101456

18. Kang, N. and K. Sakai (2000), "International Strategic Alliances: Their Role in Industrial Globalisation", OECD Science, Technology and Industry Working Papers, No. 2000/05, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/613723204010>

REFERENCES:

1. Rymar M.V. (2013) *Intehratsiini protsesy u pidpriemnystvii : monohrafiia [Integration processes in entrepreneurship: monograph]*. Lviv: Vydavnytstvo «RVV NLTU Ukrainy», 2013. 188p. (in Ukrainian)
2. Kozachenko H.V., Shulzhenko L.Ie. (2012) *Stratichni aliandy: dualnyi kharakter [Strategic alliances: dual nature]*. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky*, vol. 27(1), pp. 54–60. (in Ukrainian)
3. Kuznetsova N.V. (2016) *Strategic alliances: Industry-specific characteristics of the achievement of a competitive advantage. International Journal of Economics and Financial Issues*. Vol. 6. No. 1. P. 109–117.
4. Kyrylenko O., Razumova K., Novak V., Guryna A. (2020) *Strategic analysis as a tool for the formation and implementation of air company development strategy. Financial and credit activities: problems of theory and practice*, no. 3(34). DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i34.215456>
5. John Grant| AIRLINE ALLIANCES...TIME TO CHANGE PARTNERS 07 December 2022. URL: https://www-oag-com.translate.google.com/blog/airline-alliances?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=uk&_x_tr_hl=uk&_x_tr_pto=sc#What-airline-alliance
6. Jong-Hun Park The effects of airline alliances on markets and economic welfare Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review

Volume 33, Issue 3, September 1997, Pages 181–195,

7. Value Alliance. URL: <https://www.valueairlines.com>

8. Adrián Nerja, Can parallel airline alliances be welfare improving? The case of airline–airport vertical agreement, *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, Volume 167, 2023, 103559, ISSN 0965-8564, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tra.2022.11.019>. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0965856422003020>)

9. A. Nerja, M. Sánchez//Nerja, Adrián and Sánchez, Mariola (2020): The effects of concession revenue sharing contracts in airport competition. Published in: *Economics of Transportation*, vol. 28, (December 2021)

10. Philip G. Gayle, Dave Brown (2014) Airline strategic alliances in overlapping markets: Should policy-makers be concerned? *Economics of Transportation*, vol. 3, Issue 4, pp. 243–256.

11. Barbot, C., 2011. Vertical contracts between airports and airlines is there a trade-off between welfare and competitiveness? *J. Transp. Econ*

12. Waleed Youssef, Mark Hansen Consequences of strategic alliances between international airlines: The case of Swissair and SAS *Transportation Research Part A: Policy and Practice*. Volume 28, Issue 5, September 1994, Pages 415–431.

13. Xavier Fageda, Ricardo Flores-Fillol, Bernd Theilen, Hybrid cooperation agreements in networks: The case of the airline industry, *International Journal of Indus-*

trial Organization, Volume 62, 2019, Pages 194–227, ISSN 0167-7187. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2017.10.008>. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167718717303855>)

14. C. Kalmbach, C. Roussel Dispelling the myths of alliances January 1999 https://www.researchgate.net/publication/313002199_Dispelling_the_myths_of_alliances

15. F. Vissi Strategic Alliances and Global Monopolies March 1997 https://www.researchgate.net/publication/298454976_Strategic_Alliances_and_Global_Monopolies

16. Ahmad Sugiono, Rahayu Agus, Lili Adi Wibowo, Ratih Hurriyati Ahmad Developing models of environment uncertainty, incoterms on strategic alliance and competitive advantage January 2024 *Uncertain Supply Chain Management* 12(2):1083-1096 DOI: 10.5267/j.uscm.2023.12.001

17. Nuno Oliveira, Fabrice Lumineau, Africa Ariño Time in international strategic alliances: Progress and prospect March 2023. *Journal of World Business*, 58(4):101456 DOI: 10.1016/j.jwb.2023.101456

18. Kang, N. and K. Sakai (2000), "International Strategic Alliances: Their Role in Industrial Globalisation", OECD Science, Technology and Industry Working Papers, No. 2000/05, OECD Publishing, Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/613723204010>