

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет міжнародної економіки і менеджменту  
Кафедра європейської економіки і бізнесу**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА**

**Міжнародні економічні відносини**

**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**

**29 Міжнародні відносини**

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**292 Міжнародні економічні відносини**

Форма навчання: ДЕННА

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на тему «Стратегії розвитку глобальних авіаційних альянсів»

здобувача Свириденко Дар'ї Русланівни \_\_\_\_\_

(підпис)

Науковий керівник: професор, д.е.н Чужиков В. І.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації  
здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: д.е.н., доцент, Федірко О.А.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет міжнародної економіки і менеджменту**

**Кафедра європейської економіки і бізнесу**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА  
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ  
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Міжнародні економічні відносини  
29 Міжнародні відносини  
292 Міжнародні економічні відносини**

**ПОГОДЖЕНО**

Керівник проектної групи (гарант)  
Освітньо-професійної програми

\_\_\_\_\_ Федірко О.А.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Федірко О.А.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

здобувачу вищої освіти Свириденко Дар'ї Русланівни  
денної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: **«Стратегії розвитку глобальних авіаційних альянсів»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від « \_\_\_\_ » вересня 2023 р. № \_\_\_\_\_

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах ТОВ «БФ ЗАВОД»

**План кваліфікаційної магістерської роботи**

<b>Розділ 1</b>	Теоретичні засади формування глобальних авіаційних альянсів
<b>Розділ 2</b>	Аналіз конкурентоспроможності авіаційних угруповань
<b>Розділ 3</b>	Регулювання авіаційних угруповань в Європейському Союзі

<b>Об'єкт дослідження:</b>	Стратегії глобального розвитку авіаційних альянсів
<b>Предмет дослідження:</b>	Процеси формування, розвитку, трансформації авіаційних альянсів в умовах глобалізації
<b>Мета кваліфікаційної магістерської роботи:</b>	Дослідити характер, особливості і тренди становлення і розвитку глобальних авіаційних альянсів

**Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:**

<b>У розділі 1</b>	Дослідити: 1.1. Суть та значення авіаційних альянсів; 1.2. Еволюція авіаційних альянсів; 1.3. Методи дослідження еволюційних альянсів.
<b>У розділі 2</b>	Вивчити: 2.1. Особливості конкурентоспроможності авіаційних альянсів; 2.2. Секторальні і географічні пріоритети; 2.3. Інноваційні тренди розвитку
<b>У розділі 3</b>	З'ясувати: 3.1. Економічна модель Європейського авіаційного простору; 3.2. Механізми і інструменти регулювання; 3.3. Конвергенція вітчизняної та європейської авіаційних моделей в умовах російсько-української війни

**Завдання підготував  
науковий керівник**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**В.І. Чужиков**

(ініціали, прізвище)

**«26» вересня 2023 р.**

**Завдання одержав студент**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Д.Р. Свириденко**

(ініціали, прізвище)

**«27» вересня 2023 р.**

## Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 79 сторінок, 5 таблиць, 12 рисунків, список використаних джерел з 53 найменувань, додатки.

### «Стратегії розвитку глобальних авіаційних альянсів»

*Об'єктом дослідження* є стратегії глобального розвитку авіаційних альянсів.

*Предметом дослідження* є процеси формування, розвитку, трансформації авіаційних альянсів в умовах глобалізації.

*Мета кваліфікаційної магістерської роботи* – дослідити характер, особливості і тренди становлення і розвитку глобальних авіаційних альянсів.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- визначити сутність поняття авіаційного альянсу та ринку авіації;
- вивчити особливості конкурентоспроможності авіаційних альянсів;
- визначити чинники формування та розвитку авіаційних альянсів на міжнародному рівні;
- здійснити аналіз трендів розвитку та становлення глобальних авіаційних альянсів;
- вивчити секторальні і географічні пріоритети авіаційних альянсів;
- з'ясувати економічну модель Європейського авіаційного простору.

*Практичне значення отриманих результатів.* У світі, що постійно змінюється та розвивається, авіаційні альянси стають кутувим каменем сучасної авіаційної індустрії. Розмаїття та складність цього сегменту галузі визначають його вагомий вплив на економіку та міжнародні відносини. В сучасній динамічній індустрії повітряного транспорту авіакомпаніям стає важливо долати складні виклики конкуренції та забезпечувати стабільність у ринковому середовищі. Одним із стратегічних кроків для досягнення цих цілей є участь у глобальних авіаційних альянсах.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи: 2023 р.

Рік захисту роботи: 2023 р.

*Ключові слова:* глобальний авіаційний альянс, авіаційний ринок, авіація, авіаційний простір, альянси.

**Відгук**  
про кваліфікаційну магістерську роботу  
здобувача факультету міжнародної економіки і менеджменту  
освітньо-професійної програми «Міжнародні економічні відносини»

Свириденко Дарії Русланівни  
(прізвище, ініціали)

на тему «Стратегії розвитку глобальних авіаційних альянсів»

1. Актуальність теми: зумовлена зростаючою динамікою міжнародних авіаперевезень та формуванням потужних авіаційних альянсів
2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи:
  - чітка, послідовна структура роботи;
  - системність мислення;
  - логіка викладення матеріалу дослідження.
3. Наявність самостійних розробок автора:
  - аналіз і співставлення глобальних авіаційних трендів;
  - прогнозування змін у вітчизняній авіаційній системі після завершення війни.
4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: полягає у можливості прогнозування розвитку глобальних альянсів і місця в ній вітчизняних перевізників.
5. Наявність недоліків: суттєвих недоліків не помічено
6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: відповідає вимогам, допущена до захисту. Оцінка – 47 балів.

**Науковий керівник:**

проректор, д.е.н., професор

(посада, учене звання, науковий ступінь)



(підпис)

В.І Чужиков  
(прізвище, ініціали)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

## **Рецензія.**

на кваліфікаційну магістерську роботу  
здобувача вищої освіти

Свириденко Дарії Русланівни  
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема «Стратегії розвитку глобальних авіаційних альянсів»

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи і доцільність її розроблення актуальність роботи впливає з глобальних таксономічних змін в міжнародних авіаційних перевезеннях, що зумовило формування локалізованих моделей секторальної активності – авіаційних альянсів

Якість проведеного дослідження якість дослідження не викликає сумнівів, адже базується на використанні достовірних статистичних матеріалах, застосування сучасних методів дослідження та новітніх інструментів верифікації.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи до них варто було б віднести: логіку викладення матеріалу; використання багатьох іноземних джерел; зіставлення власних матеріалів з висновками, котрі належать провідним міжнародним експертам.

Зауваження автору варто було б більш широко використати математичний апарат.

Практична значимість висновків і рекомендацій окремі підрозділи магістерської роботи можна використати при викладанні курсу «міжнародна економіка», а також як аналітичний матеріал в роботі вітчизняних авіакомпаній

Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана  
Проректор з науково – педагогічної роботи  
Київського національного економічного  
університету імені Вадима Гетьмана  
д.е.н., професор



А.М.Колот

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ГЛОБАЛЬНИХ АВІАЦІЙНИХ АЛЬЯНСІВ.....</b>	<b>6</b>
1.1 Суть та значення авіаційних альянсів.....	6
1.2. Еволюція авіаційних альянсів.....	12
1.3. Методи дослідження еволюційних альянсів.....	21
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АВІАЦІЙНИХ УГРУПУВАНЬ.....</b>	<b>31</b>
2.1. Особливості конкурентоспроможності авіаційних альянсів.....	31
2.2. Секторальні і географічні пріоритети глобальних авіаційних альянсів.....	36
2.3. Інноваційні тренди розвитку глобальних авіаційних альянсів.....	42
<b>РОЗДІЛ 3. РЕГУЛЮВАННЯ АВІАЦІЙНИХ УГРУПУВАНЬ У ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ.....</b>	<b>48</b>
3.1. Економічна модель Європейського авіаційного простору.....	48
3.2. Механізми і інструменти регулювання.....	55
3.3. Конвергенція вітчизняної та європейської авіаційних моделей в умовах російсько-української війни.....	59
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>71</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>74</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>80</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми.* В сучасній динамічній індустрії повітряного транспорту авіакомпаніям стає важливо долати складні виклики конкуренції та забезпечувати стабільність у ринковому середовищі. Одним із стратегічних кроків для досягнення цих цілей є участь у глобальних авіаційних альянсах. Вступ до авіаційних альянсів надає авіакомпаніям можливість здійснювати тісну співпрацю та партнерство з іншими учасниками галузі. Злиттям, партнерством та об'єднанням ресурсів вони відкривають нові горизонти можливостей та стикаються з унікальними викликами, які ставить перед ними вимогливий контекст різноманітного глобального авіаційного ринку.

Це відкриває широкий спектр переваг, від доступу до розширеної мережі маршрутів до зменшення експлуатаційних витрат та підвищення рівня обслуговування пасажирів. Альянси дають можливість авіакомпаніям розширювати географію своїх перевезень та привертати нових клієнтів за допомогою код-шерингу, що стає додатковим стимулом для залучення пасажирів та підвищення їхньої лояльності. У цьому контексті дослідження важливості та переваг участі авіакомпаній у глобальних авіаційних альянсах стає актуальним для розуміння ключових стратегічних переваг та впливу цього участі на успішність авіаперевізників у сучасному ринковому середовищі.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Дослідження на тему глобальних авіаційних альянсів можуть зосереджуватись на різних аспектах, таких як вплив цих альянсів на ринок авіаперевезень, ефективність їхньої діяльності, взаємодія з регуляторними органами тощо. Існує багато вчених, які досліджували розвиток глобальних авіаційних альянсів. Деякі з них: Джон Фостер, Девід Глікман, Крістоф Мензель, Річард Лефевр, Анджела Хаттон, Ана Россело, Пітер Форбс, Роберт Кейн, Майкл Тремблей, Генрі Хартевелл, Кеннет Хоуп, Стефан Шорн, Александр Агеев, Андрій Герус, Джозеф Стелла, Майкл Трейлор та багато інших.

*Мета і завдання.* Метою роботи є дослідження характеру, особливостей і трендів становлення і розвитку глобальних авіаційних альянсів.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі **завдання**:

- визначити сутність поняття авіаційного альянсу та ринку авіації;
- вивчити особливості конкурентоспроможності авіаційних альянсів;
- визначити чинники формування та розвитку авіаційних альянсів на міжнародному рівні;
- здійснити аналіз трендів розвитку та становлення глобальних авіаційних альянсів;
- з'ясувати секторальні і географічні пріоритети авіаційних альянсів;
- з'ясувати економічну модель Європейського авіаційного простору.

*Об'єктом дослідження* є стратегії глобального розвитку авіаційних альянсів.

*Предметом дослідження* є процеси формування, розвитку, трансформації авіаційних альянсів в умовах глобалізації.

*Методи дослідження.* У дослідженні стратегій розвитку глобальних авіаційних альянсів використано комплекс поглиблених методів дослідження, які проникали в основу аналізу цілей, стратегій та взаємодій цих альянсів. Для глибшого розуміння взаємодії між учасниками альянсів застосовано стратегічний аналіз, осягнуто відтворення та моделювання сценаріїв розвитку, а також вивчено позиціонування учасників на ринку. Такий комплексний підхід не лише дозволив глибше проникнути в сутність теми, але й створив підґрунтя для цілеспрямованого аналізу та висновків, підтриманих науковими фактами та доказами.

*Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів* полягає у внесенні нових знань та поглибленні розуміння процесів формування та функціонування глобальних авіаційних альянсів. Робота містить аналіз актуальних наукових джерел та законодавчої бази в цій сфері, що дозволило визначити основні стратегії та підходи до формування авіаційних альянсів. Методична значущість полягає в тому, що отримані результати можуть бути використані як практичний посібник для фахівців авіаційної галузі, що займаються питаннями формування та розвитку авіаційних альянсів. Робота містить практичні рекомендації щодо

визначення стратегій та підходів до формування авіаційних альянсів, що дозволяє покращити ефективність їх функціонування. Практична значущість полягає в тому, що отримані результати можуть бути використані для розробки та впровадження стратегій розвитку глобальних авіаційних альянсів в реальному секторі економіки. Робота містить аналіз стратегій розвитку найбільших авіаційних альянсів у світі та рекомендації щодо вибору оптимальних стратегій для підприємств авіаційної галузі. Це може допомогти збільшити конкурентоспроможність авіакомпаній та підвищити ефективність їх діяльності на міжнародному ринку.

*Інформаційною базою дослідження* стали наукові статті та публікації в журналах, присвячених авіаційній галузі, економіці та стратегічному управлінню, монографії та книги відомих авторів, що досліджують тему формування та функціонування авіаційних альянсів, офіційні документи та звіти міжнародних організацій, таких як Міжнародна організація цивільної авіації (ІКАО) та Міжнародна асоціація повітряного транспорту (ІАТА), статистичні дані та звіти авіакомпаній та авіаційних альянсів, що дозволяють проаналізувати їхню фінансову та економічну діяльність, результати опитування та інтерв'ю з фахівцями авіаційної галузі, що дозволяють отримати відповіді на конкретні запитання та з'ясувати погляди на різні аспекти формування та розвитку авіаційних альянсів, електронні ресурси та бази даних, які містять інформацію про авіаційні альянси, їхню історію та діяльність, документи та звіти відомих консалтингових компаній, що займаються дослідженням авіаційної галузі та надають рекомендації щодо формування та розвитку авіаційних альянсів.

*Структура роботи.* Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ГЛОБАЛЬНИХ АВІАЦІЙНИХ АЛЬЯНСІВ

### 1.1 Суть та значення авіаційних альянсів

В сучасному світі, де глобалізація та швидкість — ключові складові успішного функціонування будь-якого сектору, авіаційна індустрія виявляється однією з найдинамічніших та найважливіших. Авіаперевезення стало не просто способом пересування, але й стратегічним чинником глобальних економічних відносин. У цьому контексті, авіаційні альянси, які об'єднують авіакомпанії у спільні партнерські структури, виявляються надзвичайно важливими. Сприяючи зростанню конкурентоспроможності, розширенню мережі маршрутів та поліпшенню обслуговування пасажирів, ці альянси відіграють суттєву роль у вдосконаленні світового авіапростору та створенні зручних та ефективних зв'язків між країнами та континентами. Існує багато вчених, які досліджували розвиток глобальних авіаційних альянсів. Деякі з них: Джон Фостер, Девід Глікман, Крістоф Мензель, Річард Лефевр, Анджела Хаттон, Ана Россело, Пітер Форбс, Роберт Кейн, Майкл Тремблей, Генрі Хартевелл, Кеннет Хоуп, Стефан Шорн, Александр Агеев, Андрій Герус, Джозеф Стелла, Майкл Трейлор та багато інших. Створення глобальних авіаційних альянсів забезпечує підвищення організаційно-економічної ефективності функціонування авіакомпаній за рахунок вибору стратегічних партнерів, налагодження тісних партнерських зв'язків між провідними світовими авіакомпаніями. Суть глобальних союзів полягає в об'єднанні, з метою співпраці трудових, фінансових та науково-технічних ресурсів для досягнення поставлених цілей шляхом використання досягнень кожного з учасників та розподілу витрат і ризиків, пов'язаних з реалізацією спільних програм. Авіаційні альянси, також відомі як альянси авіакомпаній або партнерства авіакомпаній, — це угоди між двома або більше авіакомпаніями про співпрацю та спільну роботу на взаємну

вигоду. Ці альянси створені для покращення зв'язку, збільшення частки ринку, оптимізації операцій і забезпечення зручності подорожей для пасажирів [1].

Співпраця відіграє вирішальну роль у сприянні інноваціям і створенню цінності в авіаційному секторі — значна конкуренція в галузі авіаперевезень сьогодні спонукала гравців розглянути можливість співпраці з партнерами, щоб сприяти спільному виживанню. Існує три основних типи авіаційних альянсів:

1) угоди про спільне використання коду (код-шеринг): в угоді про спільне використання коду авіакомпанії надають коди своїх рейсів на певних маршрутах. Це дозволяє пасажирам подорожувати однією авіакомпанією, але бронювати рейси іншої авіакомпанії. Наприклад, пасажир може забронювати рейс авіакомпанії А, але подорожувати літаком авіакомпанії Б. Прикладом код-шерингової угоди в авіаційних альянсах є інтерлайн-угода між Etihad Airways і кількома іншими авіакомпаніями, такими як American Airlines, Emirates, JetBlue, Qatar Airways і United. Etihad Airways, хоча і не є членом великого глобального альянсу, уклала інтерлайн-угоди з кількома авіакомпаніями, що дозволяє пасажирам бронювати подорожі на Etihad Airways, але насправді подорожувати на літаках авіакомпаній-партнерів. Це надає клієнтам більше варіантів рейсів і напрямків за допомогою одного бронювання.

2) маркетингові альянси: маркетингові альянси включають авіакомпанії, які рекламують і продають рейси одна одної під власним брендом. Це дозволяє авіакомпаніям розширювати свою мережу та охоплювати більше пунктів призначення, не додаючи нових рейсів. Це також дозволяє клієнтам бронювати кілька рейсів різних авіакомпаній за одним квитком.

Одним із яскравих прикладів є маркетинговий альянс між Emirates і Qantas. У 2012 році Emirates і Qantas уклали партнерство, де вони спільно рекламували та продавали авіаквитки в мережах обох авіакомпаній, дозволяючи клієнтам отримати вигоду від покращеного зв'язку та безперебійних подорожей.

3) Спільні підприємства. Спільне підприємство — це глибший рівень співпраці, коли кілька авіакомпаній об'єднують свої ресурси та координують роботу на

певних маршрутах. Спільні підприємства передбачають єдині ціни, графіки та розподіл доходів. Завдяки спільним підприємствам авіакомпанії можуть раціоналізувати свою діяльність, зменшити витрати та надавати кращі послуги клієнтам. Яскравим прикладом є трансатлантичне спільне підприємство Delta Air Lines, Air France, KLM і Virgin Atlantic. У цьому спільному підприємстві чотири авіакомпанії координують розклади, ділять доходи та вирівнюють свої послуги, щоб забезпечити більш інтегрований та бездоганний досвід подорожей для пасажирів, які здійснюють рейси між Північною Америкою та Європою [2].

Природу та значення авіаційних альянсів можна зрозуміти через їхні специфічні риси, а саме:

- розширення глобальної мережі: авіаційні альянси дозволяють авіакомпаніям-учасникам розширювати свою глобальну мережу та забезпечувати безперебійне підключення до пасажирів. Вони можуть запропонувати більше напрямків і варіантів рейсів, використовуючи ресурси один одного та угоди про код-шерінг.
- підвищення ефективності: авіакомпанії можуть отримати вигоду від кращого використання флоту та оптимізації витрат через альянси. Угоди про код-шерінг і спільні підприємства дозволяють їм зменшити дублювання польотів і збільшити використання своїх літаків, що призводить до підвищення ефективності та прибутковості.
- покращені враження від пасажирів: авіаційні альянси прагнуть запропонувати пасажирам бездоганний досвід подорожі. Клієнти можуть насолоджуватися зручнішими пересадками, доступом до залів очікування та перевагами для часто літаючих клієнтів у кількох авіакомпаніях, навіть подорожуючи з одним квитком.
- економія: співпрацюючи та спільним використанням ресурсів, авіакомпанії можуть зменшити витрати за рахунок економії на масштабі. Це може включати спільну закупівлю палива, угоди про технічне обслуговування, спільні об'єкти аеропорту та спільну IT-інфраструктуру.
- конкурентна перевага: авіаційні альянси надають авіакомпаніям-учасникам конкурентну перевагу, збільшуючи частку ринку та здатність конкурувати з

більшими перевізниками. Це дозволяє авіакомпаніям залучати більше пасажирів, пропонуючи ширший вибір напрямків, послуг і зручних подорожей.

- синергія авіакомпаній: співпраця через альянси дозволяє авіакомпаніям ділитися передовим досвідом, обмінюватися знаннями та вчитися на успіхах і невдачах одна одної. Ця синергія може призвести до операційних покращень, підвищення задоволеності клієнтів та інновацій у галузі.

- стратегічне партнерство: авіаційні альянси сприяють стратегічному партнерству між авіакомпаніями-учасниками та іншими зацікавленими сторонами, такими як готелі, компанії з прокату автомобілів і туристичні агентства. Ці партнерства допомагають надавати комплексний досвід подорожей і розширювати допоміжні потоки доходу [2].

В сучасному світі авіаційна індустрія відіграє критичну роль у забезпеченні світового зв'язку, глобальної торгівлі, туризму та співпраці між країнами. Одинокі авіакомпанії, незважаючи на свій потужний та високорозвинений характер, зіштовхуються з численними викликами та обмеженнями в міжнародних перевезеннях. У цьому контексті авіаційні альянси виходять на передній план як стратегічні партнерства, спрямовані на забезпечення спільної діяльності та взаємовигідного співробітництва між авіакомпаніями. Вони не лише поширюють мережу маршрутів і покращують обслуговування пасажирів, але також мають суттєвий вплив на глобальну економіку, торгівлю, туризм і співпрацю між державами. Через глобалізацію та загострення конкуренції авіакомпанії сучасного світу розглядають суть приєднання до стратегічних альянсів як вирішальне значення для підвищення своєї конкурентоспроможності. Сьогодні авіакомпаніям вигідніше створювати альянси зі своїми конкурентами, ніж купувати акції менших перевізників. У рамках цієї співпраці авіакомпанії можуть ділитися ресурсами, вибирати або розширювати партнерські маршрути та навіть пропонувати можливість заробляти та обмінювати милі через програми винагород один одного. Сучасні економічні тенденції, які спочатку створювалися як невеликі угоди, які сприяли співпраці принаймні двох авіакомпаній, сприяли появі стратегічних альянсів, що характеризуються величезними та амбітними проектами,

спрямованими на вдосконалення мереж повітряного транспорту. З цієї причини стратегічні альянси авіакомпаній доклали значних зусиль для підвищення конкурентоспроможності та стійкості окремих партнерів. Авіакомпанії-учасники проводять узгоджену комерційну політику, координують регулярні рейси, забезпечують високу якість послуг і стандарти безпеки. У той же час вони зберігають високу фінансову незалежність і зберігають ідентичність бренду. Для однієї авіакомпанії неможливо належати до кількох альянсів одночасно, адже таким чином перевізник може розширити свій ринок, але така ситуація зменшить здатність інших авіакомпаній-членів залишатися конкурентоспроможними.

Прикладами авіаційних альянсів є Star Alliance, Oneworld та SkyTeam. Кожен з них об'єднує кілька авіакомпаній для спільної роботи над покращенням обслуговування пасажирів та оптимізації операцій. З моменту їх появи наприкінці 1990-х років вони стали приємною інновацією для пасажирів, які мають елітний статус, який визнають усі авіакомпанії-партнери. Якщо ви, наприклад, учасник Delta Air Lines Medallion, ви можете отримати пріоритет від усіх інших авіакомпаній, які є членами SkyTeam. Практично кожна велика авіакомпанія входить до складу альянсу, за відповідними винятками серед великих глобальних гравців є Emirates, Virgin Atlantic і переможці TPG Awards Etihad і Virgin Australia. Кілька великих регіональних авіакомпаній також не входять; це стосується Southwest, JetBlue і WestJet у Північній Америці, Ryanair і EasyJet у Європі та Air Asia. Характерною особливістю глобальних альянсів можна назвати лідирування і заняття провідних позицій в них переважно класичних магістральних перевізників і незначну питому вагу низькотарифних авіакомпаній, що набирають силу. Це говорить, з одного боку, про прихильність історичному корінню, адже ініціаторами утворення альянсів виступили традиційні європейські та американські перевізники, історія яких налічує не одне десятиліття, а з іншого боку, вони ж нерідко стають материнськими компаніями своїх низькотарифних дочірніх авіапідприємств, які гнучкіші та більш сприйнятливі до потреб ринку авіаперевезень, що швидко змінюються. Таким чином, в глобальних альянсах мирно співіснують та доповнюють один одного дві моделі авіаперевізного бізнесу: класична й

низькотарифна. Виробничі показники альянсів говорять про життєздатність та високий ступінь конкурентоспроможності такої двоякої моделі в найближчому майбутньому. При цьому слід зазначити, що прогрес, що продовжується, в розвитку високошвидкісного наземного транспорту, насамперед залізничного, може в довгостроковій перспективі привести до домінування на традиційному ринку вже низькотарифних перевізників і їх інтегральної кооперації з іншими видами транспорту. Три провідні глобальні авіаційні альянси («Star Alliance», «SkyTeam» та «Oneworld») зараз нараховують майже 2/3 повної місткості світових авіаліній та понад 80% витрат подорожуючих літаками між першою сотнею ділових міст світу [4]. Майже всі з двадцяти найбільших повносервісних мереж авіаліній нині входять до одного з трьох глобальних авіаційних альянсів. Існує низка причин появи глобальних альянсів авіакомпаній: 1) все більша кількість людей хочуть літати до більшої кількості місць простіше (і вони готові платити більшу вартість) – але урядові обмеження і ділова економіка роблять неможливим обслуговування всіх цих ринків однією авіакомпанією. Об'єднання з однодумцями – партнерськими авіакомпаніями надає можливість перевізникам забезпечити їхніх клієнтів можливостями подорожувати по всьому світу; 2) в питаннях скорочення витрат авіакомпанії можуть досягти істотної ефективності шляхом більш тісної співпраці; 3) альянси допомагають збільшити доходи авіакомпаній та забезпечують можливості підтримувати більшу кількість маршрутів та їх частоту, перевозячи пасажирів між мережами членів; 4) індивідуальні пасажирів і корпоративні клієнти все більше визнають значення і переваги, які їм можуть запропонувати альянси авіакомпаній. Вік будь-якого з даних альянсів не перевищує 15 років, а появи кожного з них передувало злиття великих авіакомпаній в одне ціле. Злиття авіаційних компаній в найбільші альянси, зумовлено, передусім, економічною вигодою. Об'єднавшись в єдине ціле, авіакомпанії досягають більшого ефекту від своєї діяльності і скорочують масу витрат. Сучасні авіакомпанії досить часто використовують такі форми взаємної співпраці, як підписання угод «код-шер», що іменуються, а також «интерлайн». У альянсі авіакомпанії зберігають свою юридичну незалежність, але при цьому уніфікують бонусні програми для

пасажирів, використовують спільні авіарейси і погоджують розклад. Конкуренція у цій індустрії зростатиме не лише між індивідуальними авіаперевізниками, але й між глобальними стратегічними альянсами. Варто зазначити, що авіаційні альянси є значущою часткою міжнародної економіки за деяких причин. На мою думку, однією з важливих причин, які варто зазначити є розширення мережі маршрутів — альянси дозволяють авіакомпаніям розширювати свою географічну присутність та надавати пасажирам більше вибору напрямків. Наступне — оптимізація витрат, тобто спільне використання інфраструктури, як терміналів та злітно-посадкових смуг, може знизити експлуатаційні витрати. Покращення технологічного розвитку є значущим пунктом для міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин тому, що альянси можуть сприяти спільному впровадженню новітніх технологій та інновацій в авіаційній галузі.[5] Також авіаційні альянси сприяють розширенню та зростанню туризму та бізнес-поїздок у країні, що призводить до зростання надходження коштів у державних бюджет. Не варто забувати про посилення торгівлі та економічних зв'язків і стимулювання економічного росту, так як забезпечуючи швидкий та ефективний транспорт між країнами, авіаційні альянси сприяють розвитку міжнародних торгівельних та економічних відносин, а розвиток авіаційного сектору сприяє створенню робочих місць, стимулює інвестиції та сприяє загальному економічному зростанню.

## **1.2. Еволюція авіаційних альянсів**

Еволюцію альянсів авіакомпаній можна простежити до кінця 1990-х років, коли концепція партнерства авіакомпаній почала набирати обертів. З того часу альянси авіакомпаній зазнали значних змін і трансформацій. На початку розвитку авіації між авіакомпаніями було мало співпраці. Більшість з них діяли незалежно, продаючи власні маршрути та виконуючи власні рейси. Це дозволило

авіакомпаніям зосередитися на власних брендах, маршрутах і пропозиціях послуг, але, звичайно, залишило багато авіакомпаній дуже обмеженими в пунктах призначення, які вони могли обслуговувати. У зв'язку з цим пасажирам довелося б мати справу з кількома авіакомпаніями, щоб подорожувати на більші відстані. Спочатку, в 1930-х роках, авіакомпанії створювали двосторонні угоди для спільних рейсів. Це дозволило їм розширити свої маршрути та підвищити заповнюваність літаків. Частина першої співпраці відбулася в 1930-1940-х роках між Panair do Brasil (однією з найбільших авіакомпаній Латинської Америки до її закриття в 1965 році) та її материнською компанією Pan American World Airways.[5] Дві авіакомпанії співпрацювали на маршрутах, продаючи рейси, які обслуговувалися одна одною, процес, ймовірно, першим (невеликим) альянсом авіакомпаній. Ця співпраця зменшилася після того, як Pan American World Airways зменшила свою частку в Panair do Brasil у 1940-х роках. Згодом, співпраця між авіакомпаніями поступово набирала обертів та у 1980-х роках було створено систему кодшерингу, яка дозволяла авіакомпаніям продавати квитки на рейси партнерів під своїм кодом. Це привело до створення перших альянсів. Так ми можемо поступово відстежити етапи еволюції становлення авіаційних альянсів( таблиця 1.1):

Таблиця 1.1 — Етапи еволюції становлення авіаційних альянсів

Назва етапу	Характерні ознаки
Перше покоління (кінець 1990-х – 2005 рр.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Пошук спільних стратегічних інтересів</li> <li>- Оптимізація ресурсів</li> <li>- Формування альянсу «Star Alliance»</li> </ul>
Друге покоління (2005-2010 рр.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Глибше інтегрування</li> <li>- Розширення асортименту послуг</li> <li>- Розвиток код-шерингу</li> <li>- Участь у альянсах для невеликих авіакомпаній</li> </ul>
Гнучкі партнерства (з 2010 р. По теперішній час)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зростання об'ємів інтеграції</li> <li>- Спільні інвестиції та інфраструктура</li> <li>- Інновації та технології</li> </ul>
Розширення через філії та дочірні компанії	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Створення філій та дочірніх компаній</li> <li>- Локалізація бізнесу</li> <li>- Розвиток мережі маршрутів</li> </ul>

Джерело: складено автором на основі [6]

Згідно з таблицею 1.1, можна відокремити чотири основні етапи становлення авіаційних альянсів:

1) Альянси першого покоління (кінець 1990-х – 2005 рр.): на цьому етапі альянси зосереджувалися в основному на код-шерінгових угодах, інтеграції програм для часто літаючих пасажирів, спільних залах відпочинку та узгоджених розкладах, щоб забезпечити безперебійну подорож для пасажирів. Основні кроки у цьому процесі були пов'язані зі зростанням конкуренції та потребами в оптимізації ресурсів. Першим важливим кроком була у 1997 році, який об'єднав кілька провідних авіакомпаній світу. Цей етап включав створення стратегічних партнерств між авіакомпаніями для обміну маршрутами, пасажирами та технічними ресурсами. Коаліції також розширювали свою географічну присутність, надаючи пасажирам більше можливостей для подорожей за допомогою мережі партнерів. Важливим аспектом цього етапу було підписання міжнародних угод та стандартів, що регулюють спільну діяльність авіакомпаній. Це сприяло створенню взаємно вигідних умов для всіх учасників альянсу. Кілька прикладів авіаційних альянсів першого етапу їх розвитку:

1. Star Alliance (Зірковий альянс):

- Учасники: Aegean Airlines; Air Canada; Air China; Air India; Air New Zealand; All Nippon Airways (ANA); Asiana Airlines; Austrian Airlines; Avianca; Brussels Airlines; Copa Airlines; Croatia Airlines; EgyptAir; Ethiopian Airlines; EVA Air; LOT Polish Airlines; Lufthansa; Scandinavian Airlines (SAS); Shenzhen Airlines; Singapore Airlines; South African Airways; Swiss; TAP Portugal; Thai Airways; Turkish Airlines; United Airlines.
- Переваги: пасажири можуть використовувати мережу всіх учасників для зручних пересадок, а також накопичувати бонусні милі в програмах лояльності.

2. Oneworld:

- Учасники: American Airlines; British Airways; Cathay Pacific; Finnair; Iberia; Japan Airlines (JAL); Malaysia Airlines; Qantas Airways; Qatar Airways; Royal Jordanian; Royal Air Maroc; S7 Airlines; SriLankan Airline; Alaska Airlines.

- Переваги: Інтеграція мережі маршрутів та обмін пасажирами для більш ефективних перельотів.
3. SkyTeam:
- Учасники: Aerolíneas Argentinas; Aeroméxico; Air Europa; Air France; Alitalia; China Airlines; China Eastern; Czech Airlines; Delta Air Lines; Garuda Indonesia; Kenya Airways; KLM; Korean Air; Middle East Airlines; Saudia; TAROM; Vietnam Airlines; Xiamen Airline.
  - Переваги: розширена мережа маршрутів, спільні лояльнісні програми та обмін пасажирами.

Отже, перший етап еволюції авіаційних альянсів був спрямований на пошук спільних стратегічних інтересів та оптимізацію ресурсів, щоб забезпечити більш ефективну та конкурентоспроможну діяльність у міжнародному авіапросторі.

2) Друге покоління альянсів (2005-2010 рр.): у другому поколінні альянсів акцент було зміщено в бік глибшої співпраці та координації між авіакомпаніями-партнерами. На цьому етапі між авіакомпаніями були створені спільні підприємства та антимонопольні угоди, що дозволило їм узгоджувати ціни, ділитися доходами та спільно планувати маршрути. Ці альянси мали на меті досягти більшої ефективності, максимізувати покриття мережі та ефективніше конкурувати на світовому ринку. Основні риси цього етапу включають:

1. Глибше інтегрування: альянси стали більш інтегрованими, розширюючи співпрацю на рівні операцій, маркетингу та технічних аспектів. Це дозволило партнерам максимально використовувати синергію та оптимізувати використання ресурсів.
2. Пошук нових ринків: альянси активно розширювали свою географічну присутність, особливо в екзотичних та швидко розвиваючих ринках. Це включало в себе відкриття нових маршрутів та залучення додаткових партнерів з цих регіонів.

3. Розширення асортименту послуг: альянси надавали більше варіантів для пасажирів, включаючи збільшення кількості пропозицій у програмах лояльності, що сприяло привабливості для різних сегментів пасажирів.
4. Розвиток код-шерингу: авіакомпанії вдосконалювали практику код-шерингу, що дозволяє пасажирам придбати квиток на рейс партнера через свою авіакомпанію, що спрощує маршрутизацію та полегшує пересадки.
5. Участь у альянсах для невеликих авіакомпаній: більше невеликих авіакомпаній долучилися до альянсів, щоб забезпечити собі більший масштаб та можливості конкурувати з великими гравцями на ринку.

У цей період альянси стали більш стратегічно спрямованими на розвиток та пошук нових можливостей. Це дозволило їм виявити себе як сильних учасників глобального авіаційного ринку. Другий етап еволюції авіаційних альянсів включав в себе ряд важливих подій та розвитків таких як, наприклад, запуск альянсу A380: У 2005 році Air France, Korean Air, Lufthansa та інші учасники запустили спільну експлуатацію Airbus A380, найбільшого пасажирського літака у світі. Це дозволило партнерам забезпечити пасажирам високий рівень комфорту та вибір при подорожах. Або створення альянсу Oneworld Sapphire: у 2009 році Oneworld запустив новий рівень статусу для лояльних клієнтів – Sapphire, який надавав додаткові переваги та привілеї для пасажирів.

3) Гнучкі партнерства (з 2010 р. По теперішній час): за останні роки концепція альянсів авіакомпаній розвинулася далі, з більшим наголосом на гнучких партнерствах, а не на жорстких структурах альянсів. Авіакомпанії почали створювати цільові партнерства та спільні підприємства на основі конкретних маршрутів або сегментів ринку, а не приєднуватися до повноцінного глобального альянсу. Ця зміна дозволяє авіакомпаніям укладати угоди відповідно до їхніх унікальних потреб і ринкових стратегій.

Даний етап «Гнучких партнерств» у розвитку авіаційних альянсів характеризується зміненими підходами до співпраці між авіакомпаніями. Основні особливості цього етапу включають:

1. Стратегічні партнерства: альянси стали більш гнучкими, фокусуючись на глибшому стратегічному партнерстві з обраною групою авіакомпаній. Замість участі в широкому колі партнерів, компанії вибирають ті, з якими можна досягти найбільш вигідних синергій.
2. Зростання об'ємів інтеграції: гнучкі партнерства дозволяють глибше інтегрувати операційні та комерційні аспекти, зокрема в галузі резервацій, обробки багажу та програм лояльності.
3. Інновації та технології: альянси вкладають значні зусилля в розвиток новітніх технологій, таких як цифрові рішення для покращення клієнтського досвіду та оптимізації операцій.
4. Спільні інвестиції та інфраструктура: авіакомпанії почали спільно інвестувати в аеропорти, термінали та інфраструктуру для поліпшення обслуговування пасажирів.
5. Фокус на сталій рентабельності: гнучкі партнерства спрямовані на забезпечення рентабельності, збалансованого зростання та управління ризиками.

Один з прикладів гнучких партнерств у еволюції авіаційних альянсів може бути співпраця між авіакомпаніями Emirates та Qantas. У 2013 році ці дві авіакомпанії уклали стратегічну угоду, в рамках якої пасажирів обох авіаперевізників можуть користуватися мережею маршрутів один одного та накопичувати бонусні милі. Більш того, Emirates та Qantas почали спільно експлуатувати певні маршрути, що сприяло покращенню обслуговування пасажирів та зростанню ефективності обох компаній. Ця угода дозволила обом авіакомпаніям збільшити свою географічну присутність та представлення на ринках Південної Азії та Океанії, надаючи пасажирів більше можливостей для подорожей. Такий підхід став типовим для гнучких партнерств, де авіакомпанії об'єднують зусилля для досягнення взаємно вигідних цілей без необхідності повного об'єднання під однією спільною брендовою назвою. Отже, цей етап відображає стратегічний перехід від масових альянсів до більш узгоджених та довгострокових партнерств. Гнучкі партнерства надають авіакомпаніям можливість краще адаптуватися до змін у галузі авіаційного бізнесу та реагувати на змінні умови на ринку.

4) Розширення через філії та дочірні компанії. Іншою помітною тенденцією в еволюції альянсів авіакомпаній є розширення покриття мережі за рахунок включення філій або дочірніх компаній. Авіакомпанії створюють стратегічні партнерства або придбають частки в інших перевізниках, що дозволяє їм розширити охоплення та обслуговувати додаткові ринки, не обов'язково включаючи цих перевізників до основної структури альянсу. Основні особливості цього етапу включають:

1. Створення філій та дочірніх компаній: авіакомпанії, що входять до альянсу, можуть створювати філії або дочірні компанії у різних регіонах для розширення своєї присутності та наближення до місцевого ринку;
2. Локалізація бізнесу: філії та дочірні компанії дозволяють альянсам краще реагувати на потреби та вимоги місцевих пасажирів, адаптувати рішення до місцевого законодавства та культурних особливостей;
3. Розвиток мережі маршрутів: шляхом створення філій та дочірніх компаній, авіакомпанії можуть розширювати свою мережу маршрутів та покриття, що дозволяє пасажирам мати більше варіантів для подорожей;
4. Спільне управління ресурсами: альянси можуть об'єднувати ресурси філій та дочірніх компаній для оптимізації операцій та покращення ефективності.

Особливістю четвертого етапу є так звана подвійна структура у Lufthansa Group, адже крім основної компанії Lufthansa, група включає такі дочірні авіакомпанії, як Swiss International Air Lines, Austrian Airlines, Brussels Airlines та інші, що сприяє покращенню обслуговування в різних регіонах, а також у Emirates Group: Включає Emirates Airlines, а також дочірні компанії, такі як Flydubai та dnata, які допомагають розширити присутність групи в різних сегментах ринку. Підсумовуючи, можна зазначити, що цей етап спрямований на зміцнення глобальної позиції альянсів через розвиток своїх власних структур та компаній у різних частинах світу [7]. Можна зробити висновок, що еволюція альянсів авіакомпаній була зумовлена прагненням до розширення співпраці, розширення покриття мережі, збільшення переваг для клієнтів і підвищення ефективності

роботи через впровадження синергійних стратегій та оптимізацію ресурсів. Крім того, цей процес привів до підвищення конкурентоспроможності на ринку авіаперевезень і створенню більш стійких і життєздатних бізнес-моделей для учасників альянсів. Ці зміни відображають динамічну природу авіаційної промисловості та необхідність створення альянсів для адаптації до мінливих ринкових умов. Порівнюючи перші та сучасні авіаційні альянси, можна зробити висновок, що під час становлення поняття «авіаційні альянси» та набуття обертів даного феномену у галузі авіації, найперші альянси були створені з метою координування розкладів рейсів, обміну пасажирями та кодшерингу, що дозволяло авіакомпаніям продавати квитки на рейси партнерів під своїм кодом. Вони були в основному двосторонніми угодами між окремими авіакомпаніями. Натомість сучасні авіаційні альянси, такі як Star Alliance, SkyTeam та Oneworld, є значно більш складними і глобальними структурами. Вони включають у себе десятки авіакомпаній з різних країн, що працюють разом для надання послуг на глобальному рівні. Сучасні альянси не лише координують розклади рейсів та здійснюють кодшеринг, але й надають спільні послуги для пасажирів, такі як програми лояльності, відкриття спільних лаунж-зон, координують дії в аеропортах для зручності пасажирів, а також проводять спільні закупівлі для зниження витрат. Виходячи з цього, можна зазначити, що еволюція альянсів була потрібною та корисною не лише для самих альянсів та авіакомпаній-учасників, а і для, насамперед, пасажирів, завдяки яким ці альянси отримують прибуток. Варто відзначити, що еволюція альянсів авіакомпаній відіграла значну роль у формуванні міжнародних економічних відносин протягом останніх кількох десятиліть. Вони зробили внесок у глобалізацію, сприяючи міжнародним подорожам і торгівлі, і мали глибокий вплив на авіаційну промисловість та економіку в цілому.

На ранніх етапах своєї еволюції альянси авіакомпаній створювалися переважно для подолання регулятивних обмежень на міжнародні рейси. Завдяки партнерству з авіакомпаніями в інших країнах перевізники можуть розширити свої мережі та пропонувати більше напрямків. Це сприяло міжнародному бізнесу та туризму, сприяючи економічному зростанню та розвитку. У міру того, як альянси

авіакомпаній розвивалися, вони почали пропонувати більше переваг, таких як спільні програми для часто літаючих пасажирів, узгоджені розклади, легші стикування та спільні об'єкти аеропорту. Ці вдосконалення зробили міжнародні подорожі зручнішими та ефективнішими, сприяючи подальшій глобальній економічній інтеграції. Сьогодні на три основні альянси авіакомпаній – Star Alliance, SkyTeam і Oneworld – разом припадає понад 60% світового авіаперевезення. Вони значно посилили конкуренцію в авіаційній галузі, що призвело до зниження тарифів і кращого обслуговування споживачів. Також сприяє економічному зростанню шляхом створення робочих місць, розвитку туризму та сприяння торгівлі. Крім того, еволюція альянсів також сприяла економічній співпраці між країнами, адже альянси (приєднання до них чи створення) часто передбачають партнерство між авіакомпаніями з різних країн, що може допомогти зміцнити двосторонні економічні зв'язки, що є важливою складовою міжнародної економіки та міжнародних відносин. Вони також сприяють розвитку авіаційної галузі в країнах з економікою, що розвивається, надаючи доступ до технічної експертизи та глобальних ринків, таким чином стимулюючи економіку країн, які цього потребують. Підсумовуючи, еволюція альянсів авіакомпаній мала значний вплив на міжнародні економічні відносини, сприяючи глобалізації, сприяючи економічному зростанню та співпраці, а також формуючи світову авіаційну промисловість [8]. Враховуючи все вищесказане, можна дійти висновку, що еволюція авіаційних альянсів є складним та динамічним процесом, що відбувався протягом кількох десятиліть. Починаючи з перших спроб об'єднання авіакомпаній для спільного вирішення проблем та забезпечення пасажирів більшими можливостями, альянси поступово стали потужними партнерствами, що впливають на глобальний авіаційний ринок. Перший етап характеризувався формуванням базових принципів співпраці та розширенням мережі маршрутів. Другий етап призвів до глибшої інтеграції та пошуку нових можливостей для покращення обслуговування пасажирів. Третій етап, або «гнучкі партнерства», відображає стратегічний фокус на розвиток та вдосконалення глобальної присутності через створення філій та дочірніх компаній. Варто відзначити, що

кожен з цих етапів вимагав адаптації до зростаючих вимог ринку та розширення глобального конкурентного середовища. Отже, еволюція авіаційних альянсів є важливим елементом розвитку авіаційної промисловості, спрямованим на поліпшення якості обслуговування та надання пасажиром більше можливостей для подорожей.

### **1.3. Методи дослідження авіаційних альянсів**

Дослідження авіаційних альянсів є надзвичайно важливою галуззю в аналізі сучасного авіаційного простору. Задачі цього дослідження включають вивчення взаємозв'язків між учасниками альянсу, аналіз ефективності їхньої співпраці та виявлення ключових факторів, що впливають на успіх альянсу. Методи дослідження авіаційних альянсів включають аналіз сукупності даних, оцінку стратегічних партнерств, аналіз фінансових показників, а також оцінку впливу альянсу на конкурентоспроможність учасників. Різноманітні методи, що застосовуються для дослідження авіаційних альянсів, та аналіз прикладів використання кожного з них в аналітичних студіях та дослідженнях галузі авіаційного транспорту є невід'ємною частиною розуміння роботи авіаційної галузі. Завдяки специфічним методам дослідження є можливість отримати глибше розуміння особливостей функціонування та впливу авіаційних альянсів на глобальну індустрію цивільної авіації. Один з важливих методів дослідження авіаційних альянсів – це аналіз сукупності даних про обсяги пасажироперевезень та маршрутну активність учасників альянсу. Цей метод дозволяє вивчати та порівнювати показники діяльності авіакомпаній, які увійшли до альянсу. Основні кроки виконання такого аналізу зображені на рисунку 1.1[9].

1. Збір та обробка даних: зібрання історичних даних про обсяги пасажироперевезень, кількість рейсів, використання літаків тощо для кожної з авіакомпаній-учасниць альянсу.
2. Побудова графіків та діаграм: використовуючи отримані дані, можна побудувати графіки та діаграми для візуалізації динаміки та обсягів діяльності кожної авіакомпанії та альянсу в цілому.
3. Порівняння показників: аналіз порівняння пасажиропотоків, кількості рейсів, динаміки росту тощо дозволяє оцінити вклад кожної компанії в успіх альянсу.
4. Виявлення паттернів та тенденцій: дослідження даних може виявити паттерни та тенденції в розвитку альянсу, що дозволяє зрозуміти його сильні та слабкі сторони.

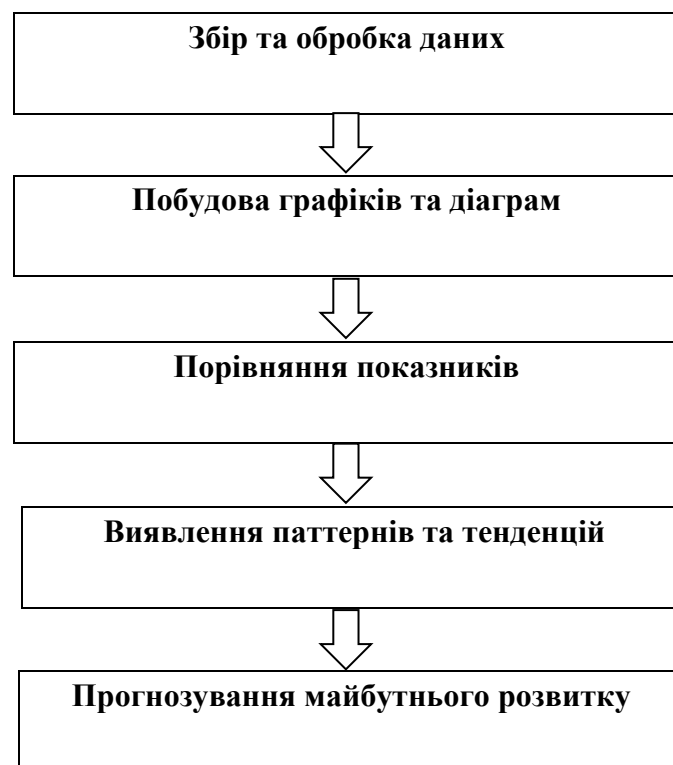


Рис. 1.1 – Етапи аналізу сукупності даних про обсяги пасажироперевезень та маршрутну активність учасників альянсу

*Джерело: складено автором на основі [9]*

5. Збір та обробка даних: зібрання історичних даних про обсяги пасажироперевезень, кількість рейсів, використання літаків тощо для кожної з авіакомпаній-учасниць альянсу.

6. Побудова графіків та діаграм: використовуючи отримані дані, можна побудувати графіки та діаграми для візуалізації динаміки та обсягів діяльності кожної авіакомпанії та альянсу в цілому.
7. Порівняння показників: аналіз порівняння пасажиропотоків, кількості рейсів, динаміки росту тощо дозволяє оцінити вклад кожної компанії в успіх альянсу.
8. Виявлення паттернів та тенденцій: дослідження даних може виявити паттерни та тенденції в розвитку альянсу, що дозволяє зрозуміти його сильні та слабкі сторони.
9. Прогнозування майбутнього розвитку: на основі аналізу даних можна спробувати прогнозувати можливі напрямки розвитку альянсу та його учасників.

Наприклад, аналізуючи сукупності даних для альянсу «SkyTeam», ми досліджуємо пасажиропотік та маршрутну активність трьох провідних авіакомпаній, що є членами альянсу «SkyTeam»: Delta Air Lines, Air France та KLM:

#### 1. Обсяги пасажироперевезень

Delta Air Lines:

- В 2020 році перевезла 56 мільйонів пасажирів.
- Пасажирські кілометри (RPK) склали 304 мільярди.

Air France:

- В 2020 році перевезла 34 мільйони пасажирів.
- Пасажирські кілометри (RPK) склали 200 мільярдів.

KLM:

- В 2020 році перевезла 29 мільйонів пасажирів.
- Пасажирські кілометри (RPK) склали 157 мільярдів.

#### 2. Маршрутна активність:

Delta Air Lines:

- Мережа маршрутів охоплює більше 300 пунктів призначення у 50 країнах.

Air France:

- Призначені рейси до більш ніж 200 пунктів у 113 країнах.

KLM:

- В мережі маршрутів представлені 165 пунктів у 69 країнах.

Досліджуючи ці дані, ми бачимо, що кожна з авіакомпаній має вражаючий обсяг пасажироперевезень та широку мережу маршрутів. Спільно вони створюють один із найпотужніших альянсів у світі, що надає пасажиром широкий вибір місць для подорожей та дозволяє ефективно конкурувати на міжнародному авіаційному ринку. Цей метод надає дослідникам можливість об'єктивно оцінювати ефективність та внесок кожної авіакомпанії у загальний успіх альянсу, а також слугує основою для прийняття рішень з покращення стратегій та партнерських відносин. Іншим методом дослідження авіаційних альянсів є аналіз стратегічних партнерств та синергій між учасниками. Цей метод дозволяє вивчати, які вигоди авіакомпанії отримують від участі в альянсі та як вони спільно працюють для взаємного зростання. Основні кроки виконання такого аналізу зображено на рисунку 1.2, що зображено нижче.[8]

1. Вивчення стратегій учасників: дослідження публічних заяв та фінансових звітів авіакомпаній для вивчення їх стратегій, мет і цілей в участі в альянсі.
2. Аналіз спільних ініціатив: вивчення спільних проектів, програм та ініціатив, які впроваджуються авіакомпаніями в межах альянсу, для виявлення синергій та взаємовигідних партнерських відносин.
3. Оцінка ефективності співпраці: аналіз результатів спільних проектів та програм для визначення їх впливу на бізнес кожної авіакомпанії та на загальний успіх альянсу.
4. Вивчення конкурентної переваги: оцінка того, як учасники альянсу поєднують свої сильні сторони для забезпечення конкурентних переваг на ринку.
5. Аналіз ефективності управління: вивчення способів управління внутрішніми процесами та рішеннями в альянсі для забезпечення оптимального використання ресурсів.

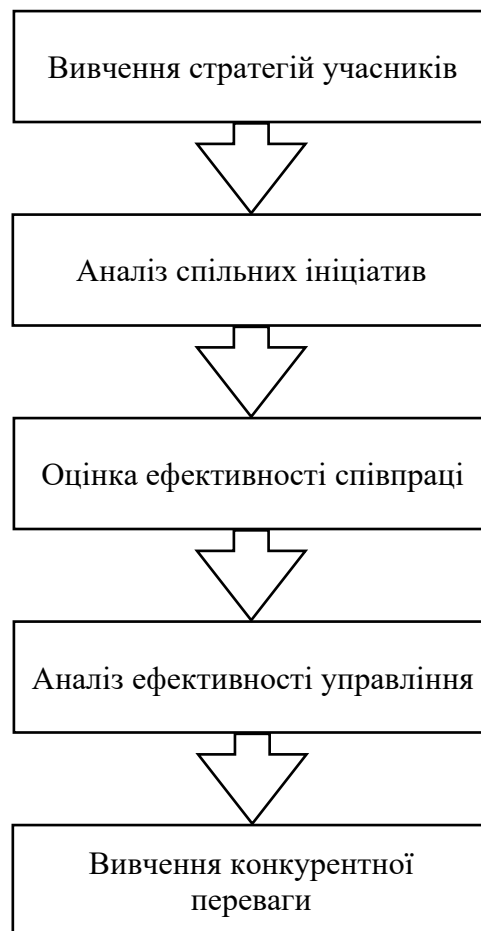


Рис. 1.2 – Етапи аналізу стратегічних партнерств та синергій між учасниками

*Джерело: складено автором на основі [8]*

6. Вивчення стратегій учасників: дослідження публічних заяв та фінансових звітів авіакомпаній для вивчення їх стратегій, мет і цілей в участі в альянсі.
7. Аналіз спільних ініціатив: вивчення спільних проектів, програм та ініціатив, які впроваджуються авіакомпаніями в межах альянсу, для виявлення синергій та взаємовигідних партнерських відносин.
8. Оцінка ефективності співпраці: аналіз результатів спільних проектів та програм для визначення їх впливу на бізнес кожної авіакомпанії та на загальний успіх альянсу.
9. Вивчення конкурентної переваги: оцінка того, як учасники альянсу поєднують свої сильні сторони для забезпечення конкурентних переваг на ринку.

10. Аналіз ефективності управління: вивчення способів управління внутрішніми процесами та рішеннями в альянсі для забезпечення оптимального використання ресурсів.

Цей метод дозволяє дослідникам оцінити ефективність та потенційні можливості авіаційних альянсів через призму їх стратегічних партнерств та спільних ініціатив. Як приклад, розглянемо партнерства та синергії між двома ключовими учасниками альянсу "Star Alliance": Lufthansa та United Airlines:

#### 1. Стратегічні партнерства:

Lufthansa:

- У 2017 році Lufthansa уклала код-шерінгову угоду з All Nippon Airways (ANA), що дозволило пасажиром обох авіакомпаній використовувати коди партнера для бронювання та покупки квитків на спільних маршрутах.

United Airlines:

- У 2019 році United Airlines уклала стратегічну угоду з Avianca, що передбачає спільну експлуатацію маршрутів та спільний маркетинг.

#### 2. Синергії та взаємовигідність:

У результаті стратегічних партнерств Lufthansa та United Airlines отримують можливість розширити мережу маршрутів та покриття, представляючи пасажиром більше варіантів для подорожей.

Крім того, вони спільно використовують інфраструктуру аеропортів та логістичні послуги для оптимізації операцій та зменшення витрат.

Завдяки цим стратегічним партнерствам, Lufthansa та United Airlines можуть конкурувати на світовому ринку більш ефективно та надати пасажиром більше можливостей для глобальних подорожей.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що стратегічні партнерства між Lufthansa та United Airlines призвели до синергій, які дозволяють обом компаніям забезпечувати пасажиром більші можливості та комфорт при подорожах. Ці партнерства підсилюють їх конкурентоспроможність та дозволяють ефективно конкурувати в глобальному авіаційному ринку. Вивчаючи методи дослідження

авіаційних альянсів, можна звернути увагу на те, що кожен з них має свої особливості та важливість у вивченні взаємодії між учасниками альянсів та їх впливу на глобальну авіаційну індустрію.[10] Аналіз сукупності даних про обсяги пасажироперевезень та маршрутну активність надає можливість кількісно оцінити діяльність кожної авіакомпанії-учасниці, виявити тенденції та визначити їхній внесок у загальний успіх альянсу. Аналіз стратегічних партнерств та синергій між учасниками відкриває перед дослідниками можливості вивчення спільних ініціатив та програм, що призводять до взаємних вигід для кожного партнера.[11]

Варто зазначити, що вивчення ефективності діяльності авіаційних альянсів відіграє значущу роль у здійсненні дослідження роботи даних систем та є одним з методів дослідження авіаційних альянсів. Вивчення ефективності авіаційних альянсів має кілька важливих причин:

1. Економічна ефективність: оцінка прибутковості та ефективності діяльності альянсу дозволяє визначити, чи досягають учасники альянсу фінансових цілей та чи забезпечують економію витрат.
2. Оптимізація ресурсів: дослідження дозволяє з'ясувати, наскільки ефективно використовуються ресурси (пасажирські кілометри, доступні крісла тощо) та чи існують можливості для їх оптимізації.
3. Конкурентоспроможність: добре функціонуючий альянс може забезпечити конкурентну перевагу на ринку авіаперевезень через покращення маркетингу, збільшення маркетингового покриття і т.д.
4. Ризики та стратегічне планування: оцінка ефективності дозволяє виявити можливі ризики та проблеми, що можуть вплинути на діяльність альянсу. Це дозволяє розробити стратегії для їх управління та запобігання.
5. Покращення обслуговування клієнтів: дослідження може виявити можливості для покращення обслуговування пасажирів, що може позитивно позначитися на задоволенні клієнтів.
6. Сталий розвиток: розуміння ефективності дозволяє розробити стратегії для сталого розвитку альянсу та його учасників, забезпечуючи довгостроковий успіх.

Усі ці фактори підкреслюють важливість вивчення ефективності авіаційних альянсів для забезпечення успішної та стабільної діяльності в цьому галузі. Існують певні формули для оцінки ефективності діяльності авіаційних альянсів [11]:

#### 1. Коефіцієнт завантаження (Load Factor):

Припустимо, що авіакомпанія виконує 100 рейсів, а кількість пасажиро-кілометрів, які були фактично пройдені, складає 30млн. Додатково, сумарна доступна кількість крісел-кілометрів становить 40млн. Тоді розрахунок Коефіцієнта завантаження буде такий:  $\text{Load Factor} = (30\text{млн} / 40\text{млн}) \times 100 = 75\%$  У цьому прикладі Коефіцієнт завантаження складає 75%, що означає, що компанія використовує 75% своєї доступної потужності для перевезення пасажирів.

#### 2. Кількість фактично перевезених пасажиро-кілометрів (RPK):

Наприклад, авіакомпанія виконала 5 рейсів, на кожному з яких було перевезено 100 пасажирів на відстань у 1000 кілометрів кожен. Отже, кількість фактично перевезених пасажиро-кілометрів (RPK) розраховується так:  $\text{RPK} = \text{Кількість пасажирів} \times \text{Відстань кожного рейсу} = (5 \text{ рейсів} \times 100 \text{ пасажирів}) \times 1000 \text{ кілометрів} = 5000 \text{ пасажиро-кілометрів}$ . Підсумовуючи, можна побачити, що кількість фактично перевезених пасажиро-кілометрів складає 5000. Це означає, що пасажирів подорожували на сумарну відстань 5000 кілометрів під час цих 5 рейсів.

#### 3. Доступна кількість крісел-кілометрів (ASK):

Прикладом може слугувати така ситуація: авіакомпанія має 4 літаки, кожен з яких має 150 крісел, і вони виконують 3 рейси на день, кожний з яких має середню відстань в 1000 кілометрів. Розрахунок доступної кількості крісел-кілометрів (ASK) буде такий:  $\text{ASK} = \text{Кількість крісел} \times \text{Кількість рейсів} \times \text{Відстань кожного рейсу} = (4 \text{ літаки} \times 150 \text{ крісел}) \times (3 \text{ рейси/літак} \times 1000 \text{ кілометрів}) = 1,8\text{млн крісел-кілометрів}$ . У цьому прикладі, доступна кількість крісел-кілометрів складає 1,8млн. Отже, компанія має можливість перевезти 1,8 млн пасажирів на кілометральну відстань.

#### 4. Дохід за пасажиро-кілометр (Passenger Yield):

Цей метод допомагає виміряти середню вартість, яку платять пасажирів за кожен пройдений кілометр — авіакомпанія заробила загальний дохід у розмірі 3млн

одиниць валюти за пасажирські перевезення. Крім того, кількість пасажиро-кілометрів (RPK) становить 2млн. Тоді розрахунок доходу за пасажиро-кілометр (Passenger Yield) буде такий:

Passenger Yield = Загальний дохід / Кількість пасажиро-кілометрів = 3млн / 2млн = 1.5 одиниць валюти на пасажиро-кілометр. Тоді дохід за пасажиро-кілометр складає 1.5 одиниць валюти. Це означає, що авіакомпанія заробляє 1.5 одиниці валюти за кожен пройдений пасажиром кілометр.

#### 5. Дохід за доступний крісел-кілометр (RASK):

Припустимо, що авіакомпанія має загальний дохід у розмірі 2,5млн одиниць валюти та доступну кількість крісел-кілометрів (ASK) у розмірі 2млн, а розрахунок доходу за доступний крісел-кілометр (RASK) є таким:  $RASK = \text{Загальний дохід} / \text{Доступна кількість крісел-кілометрів} = 2,5\text{млн} / 2\text{млн} = 1.25$  одиниць валюти на крісел-кілометр. У цьому прикладі, дохід за доступний крісел-кілометр складає 1.25 одиниць валюти. Це означає, що авіакомпанія генерує 1.25 одиниці валюти за кожний доступний крісел-кілометр.

#### 6. Час прибуття вчасно (On-Time Performance, OTP):

Наприклад, авіакомпанія виконала 100 рейсів, із яких 85 вилетіли вчасно, виходячи з цього, коефіцієнт Часу прибуття вчасно (On-Time Performance, OTP) буде такий:  $OTP = (\text{Кількість рейсів вилетіли вчасно} / \text{Загальна кількість рейсів}) \times 100 = (85 / 100) \times 100 = 85\%$ . У цьому прикладі, Час прибуття вчасно (OTP) складає 85%. Розрахунок показує, що 85% рейсів вилетіли вчасно, що є дуже гарним результатом і свідчить про належну пунктуальність авіакомпанії.

#### 7. Задоволення клієнтів (Customer Satisfaction, CSAT): Прикладом може слугувати ситуація, якщо якась авіакомпанія провела опитування пасажирів і отримала такі результати:

- Кількість задоволених клієнтів: 450
- Загальна кількість опитаних: 500

Тоді розрахунок Задоволення клієнтів (Customer Satisfaction, CSAT) буде такий:  $CSAT = (\text{Кількість задоволених клієнтів} / \text{Загальна кількість опитаних}) \times 100 = (450 / 500) \times 100 = 90\%$ . У цьому прикладі, Задоволення клієнтів (CSAT) складає 90%.

Отже, 90% опитаних клієнтів виразили задоволення рівнем обслуговування авіакомпанії [12].

Ці формули можуть надати цінні відомості про продуктивність та ефективність авіаційних альянсів. Але варто зауважити, що конкретні метрики та їх важливість можуть варіюватися в залежності від цілей та завдань альянсу. Комбінація цих методів дозволяє отримати комплексний уявлення про функціонування та вплив авіаційних альянсів на глобальну індустрію авіації. Результати аналізу стають важливими вихідними даними для прийняття стратегічних рішень, спрямованих на підвищення ефективності та конкурентоспроможності учасників альянсів.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АВІАЦІЙНИХ УГРУПУВАНЬ

### 2.1. Особливості конкурентоспроможності авіаційних альянсів

Конкурентоспроможність – запорука успіху для кожної авіакомпанії та авіаційного альянсу. Конкурентоспроможність у сфері авіації може бути визначена різними авторами та експертами в галузі бізнесу та авіації. Майкл Портер, відомий бізнес-стратег визначає конкурентоспроможність як здатність компанії забезпечити унікальність та створити значення для клієнтів, що перевершує вартість продукту чи послуги порівняно з конкурентами [20]. Філіп Котлер визначає конкурентоспроможність як здатність компанії задовольняти потреби клієнтів краще за конкурентів, забезпечуючи якісний продукт чи послугу та ефективний маркетинг. Дж. Барни та С. Карролл: Вони визначають конкурентоспроможність як здатність компанії вижити та успішно конкурувати на ринку шляхом використання своїх ресурсів та можливостей ефективніше за інших. Згідно з визначенням Джеймса О. Фармера, конкурентоспроможність авіакомпанії визначається її здатністю створювати та підтримувати переваги перед конкурентами, що приносить значне значення для пасажирів [21].

Авіаційні альянси підвищують конкурентоспроможність за рахунок розподілу витрат, синергії маршрутів і скоординованих графіків. Вони забезпечують ширші мережі, покращене підключення та підвищену економічну ефективність, що приносить користь як авіакомпаніям, так і пасажирам [13]. Крім того, спільні маркетингові зусилля та спільні ресурси сприяють посиленню присутності на ринку та покращенню загальної конкурентоспроможності. Різниця в конкурентоспроможності авіаційного альянсу порівняно з авіакомпанією може бути значною. Альянси можуть мати переваги у великому масштабі, ресурсах, маркетингових можливостях і мережі маршрутів завдяки спільному партнерству кількох авіакомпаній. На рисунку 2.1 синя смуга відображає частоту заяв членів

Star Alliance про їхнє основне завдання, червона смуга показує членів SkyTeam, а зелена смуга вказує на членів Oneworld [14].

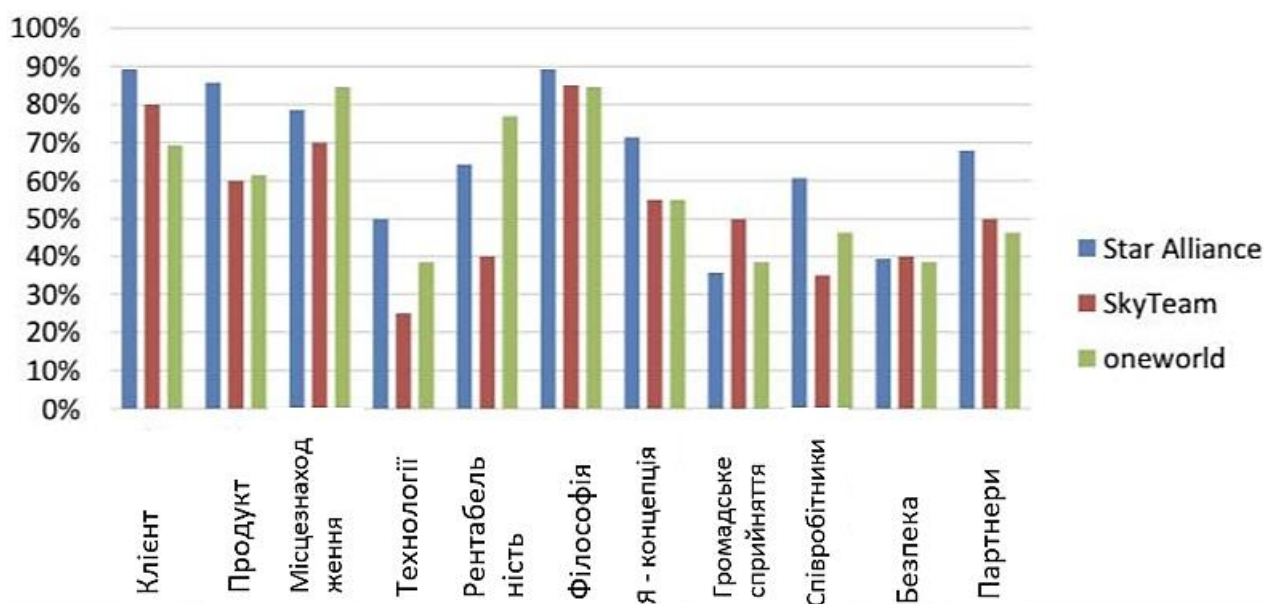


Рисунок 2.1 - Порівняльна характеристика змісту завдань членів авіаційних альянсів у % за 2021 рік [14]

На рисунку 2.1 показано, що зміст місії членів альянсу значно відрізняється. Коли йдеться про «клієнта», то 89,28% членів Star Alliance, 80% учасників SkyTeam і 69,23% членів oneworld підкреслюють це у своїх заявах про мету. 85,71% учасників Star Alliance, 60% учасників SkyTeam і 61,53% учасників oneworld виділяють «продукт». 78,57% членів Star Alliance, 70% учасників SkyTeam і 84,61% учасників oneworld виділяють «розташування». Лише 50% учасників Star Alliance, 25% учасників SkyTeam і 38,46% членів oneworld виділяють «технології». 64,28% учасників Star Alliance, 40% учасників SkyTeam і 76,92% членів oneworld підкреслюють у своїх заявах про «прибутковість». 89,28% членів Star Alliance, 85% учасників SkyTeam і 84,61% учасників oneworld виділяють «філософію». 71,42% членів Star Alliance, 55% членів SkyTeam, 55% членів oneworld виділяють «я-концепцію» у своїх заявах про місію. 35,71% учасників Star Alliance, 50% учасників SkyTeam і 38,46% учасників oneworld наголошують на «публічному іміджі». 60,71% членів Star Alliance, 35% членів SkyTeam, 46,15% членів oneworld виділяють «співробітників» у своїх заявах про місію. 39,28% учасників Star

Alliance, 40% учасників SkyTeam і 38,46% учасників oneworld виділяють «безпеку». Нарешті, 67,85% учасників Star Alliance, 50% учасників SkyTeam і 46,15% членів oneworld виділяють «партнерів» у заявах про місію.[14] Як показано на малюнку, є виявлені відмінності щодо «продукту» і «прибутковості». Тобто Star Alliance виділяє «продукт» більше, ніж інші альянси. Аналізуючи рисунок 2.1, результат може свідчити про те, що Star Alliance підкреслює свої зусилля щодо обслуговування високого рівня, а Oneworld, з іншого боку, суттєво виділяє «прибутковість». Саме через позицію Star Alliance щодо рівня обслуговування він є найкращим авіаальянсом серед усіх і це є його конкурентною перевагою.

Механізм співпраці відіграє важливу роль для авіаційних альянсів, забезпечуючи їм ефективну інтеграцію та спільне функціонування. До основних переваг механізму співпраці для авіаальянсів належать [15]:

1. Спільне використання ресурсів: альянси можуть об'єднувати свої ресурси, такі як флоти літаків, аеропорти, технічне обслуговування, щоб забезпечити оптимальне використання та ефективну економію масштабу.
2. Код-шеринг: члени альянсів можуть використовувати спільні коди для позначення своїх рейсів, що дозволяє пасажирів здійснювати зручні пересадки та резервувати спільні маршрути.
3. Спільні маркетингові стратегії: альянси проводять спільні маркетингові кампанії для збільшення визнання бренду та привертання пасажирів. Це може включати спільні рекламні заходи, програми лояльності та спільні акції.
4. Координація маршрутів: члени альянсів можуть оптимізувати маршрути та графіки рейсів, спільно вирішуючи, які маршрути краще покривати для забезпечення оптимального покриття ринку.

Аналізуючи дані про переваги, бачимо, що механізми співпраці допомагають авіаційним альянсам взаємодіяти ефективно, розширюючи їхні можливості та покращуючи конкурентоспроможність. На рисунку 2.2 зображено спектр розвитку авіаційних альянсів через співпрацю [16].

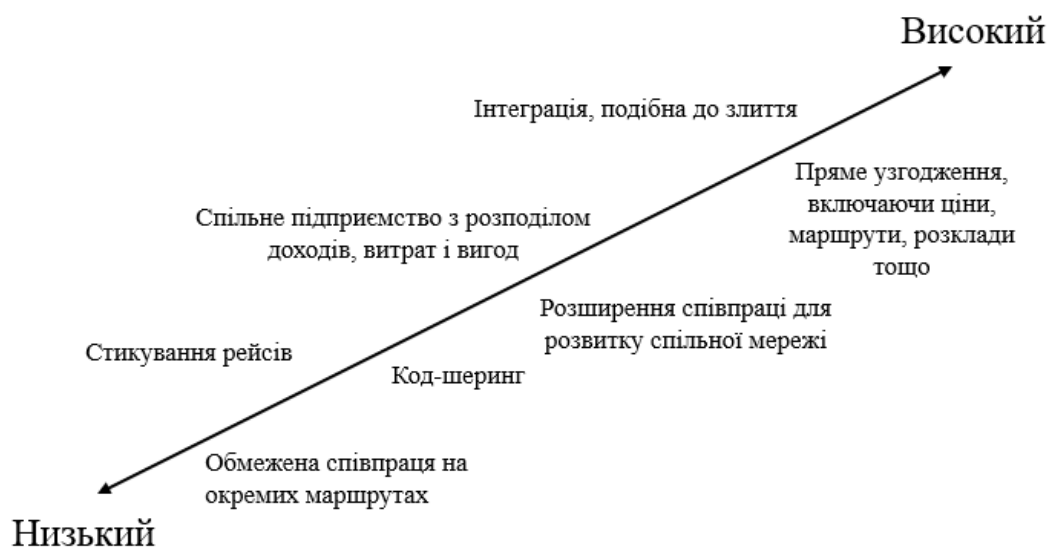


Рисунок 2.2 - Спектр розвитку альянсної співпраці

*Джерело: створено автором на основі [16]*

На рисунку 2.2 визначаються різні етапи, що відображають рівень інтеграції та співпраці між авіаційними альянсами. Від базових форм співпраці (обмежена співпраця на конкретних маршрутах; стикування рейсів) до глибокої інтеграції (пряме узгодження, включаючи ціни, маршрути, розклади тощо; спільне підприємство з розподілом доходів, витрат і вигод), спектр враховує різні стратегічні підходи та рівні взаємодії між учасниками альянсів. Зростання по цьому спектру свідчить про те, що альянси розвиваються від простої координації дій до більш глибокої інтеграції, що допомагає підвищувати ефективність та конкурентоспроможність у галузі авіаперевезень.[17] Конкурентоспроможність авіаційних альянсів часто визначається їхньою здатністю надавати привабливі маршрути, програми лояльності, зручні пересадки та широкий спектр послуг для пасажирів, що відображається в пасажиропотоці та їхній лояльності. Данна на рисунку статистика показує ринкову частку альянсів авіакомпаній у пасажиропотоках в авіаційній галузі у 2021 році. Показано, що у цьому році Star Alliance мав найбільшу частку пасажиропотоку на основі доходу від пасажиро-кілометрів – 18,7 відсотка [18].

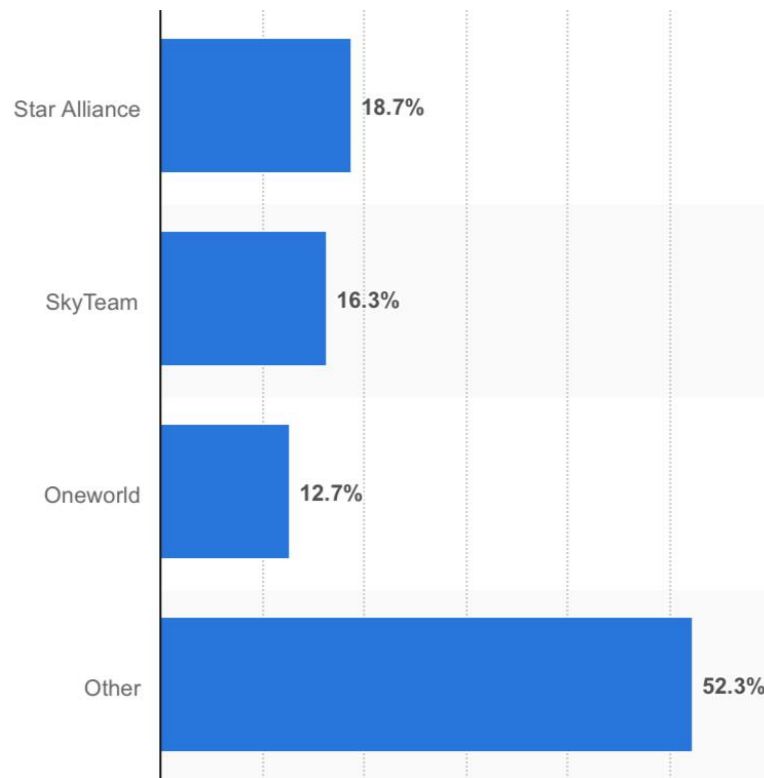


Рисунок 2.3 - Ринкова частка авіаційних альянсів у пасажиропотоках у % за 2021 рік [18]

Можна зробити висновок, що авіаційні альянси займають майже половину ринку авіації у пасажиропотоках, що є їх конкурентною перевагою. Отже, дослідження особливостей конкурентоспроможності авіаційних альянсів підкреслило важливість стратегічного партнерства у сучасній авіаційній індустрії. Ці альянси дозволяють авіакомпаніям ефективніше використовувати ресурси, розширювати мережу маршрутів і забезпечувати більш вигідні умови для пасажирів [19]. Однак успіх альянсів залежить від здатності ефективно управляти внутрішніми конфліктами, забезпечувати високий рівень сервісу та адаптуватися до змін в глобальній економічній та політичній обстановці. Тільки зрілі та гнучкі авіаційні альянси зможуть залишатися конкурентоспроможними в умовах постійних змін у сфері цінової конкуренції та технологічних інновацій.

## 2.2 Секторальні і географічні пріоритети

Авіаційні альянси відіграють ключову роль у формуванні світової авіаційної галузі, впливаючи як на галузеві, так і на географічні пріоритети. Галузеві пріоритети стосуються конкретних сфер в авіації, на яких зосереджені альянси, наприклад пасажирські послуги, вантажні операції або ініціативи сталого розвитку. Географічні пріоритети стосуються регіонів і ринків, на яких альянси зосереджують свої зусилля, включно з основними центрами, ринками, що розвиваються, або регіонами з недостатнім обслуговуванням. Стратегічно вирішуючи як галузеві, так і географічні пріоритети, авіаційні альянси прагнуть оптимізувати свою діяльність, збільшити частку ринку та надавати більш комплексні послуги своїм клієнтам. Це може призвести до таких переваг, як покращене підключення, економічна ефективність і розширення пропозицій для клієнтів. Аналізуючи діяльність трьох основних авіаційних альянсів Star Alliance, SkyTeam та OneWorld можна побачити, що одним з найголовніших секторальних пріоритетів для даних альянсів є розвиток та підтримка екологічно стійкої авіації.

Існує кілька програм та ініціатив, спрямованих на сприяння сталому розвитку в авіаційній галузі [22]:

- Ініціатива oneworld щодо нейтрального викиду вуглецю: подібно до Star Alliance, oneworld, ще один глобальний альянс авіакомпаній, зобов'язався досягти викиду вуглецю з 2020 року. Вони працюють над зменшенням викидів за допомогою різноманітних заходів і компенсації залишкових викидів.
- Програма компенсації викидів вуглецю IATA: Міжнародна асоціація повітряного транспорту (IATA) пропонує програму під назвою «Програма компенсації викидів вуглецю для міжнародної авіації» (CORSIA), яка розроблена, щоб допомогти авіакомпаніям компенсувати викиди вуглецю шляхом придбання відповідних одиниць викидів.
- Вуглецева акредитація аеропортів: це глобальна програма, яка сертифікує аеропорти на основі їхніх зусиль щодо управління та зменшення викидів вуглецю.

Програма забезпечує основу для вимірювання, звітності та перевірки викидів аеропортів, а також визнає їхні зусилля стати більш стійкими;

- Ініціативи з біопалива: різні авіакомпанії та організації беруть участь в ініціативах з розробки та сприяння використанню стійкого авіаційного палива (SAF) як альтернативи традиційному реактивному паливу. Це включає в себе партнерство з виробниками біопалива та дослідження сталої сировини;

- Спільні зусилля галузі: різні галузеві групи, такі як Air Transport Action Group (ATAG) і Clean Skies for Tomorrow Coalition, об'єднують зацікавлених сторін з авіаційної промисловості, урядів і екологічних організацій, щоб працювати над досягненням спільних цілей сталого розвитку;

- Програми екологічної сертифікації: авіакомпанії та аеропорти проводять програми екологічної сертифікації, такі як ISO 14001 або подібні стандарти, які демонструють їхню прихильність екологічним практикам і постійному вдосконаленню екологічних показників;

Ці програми спрямовані на усунення впливу авіації на навколишнє середовище та сприяння більш екологічним практикам у галузі. Кожна програма може мати свої унікальні напрямки та стратегії, але разом вони сприяють більш екологічно відповідальному авіаційному сектору. Ще одним з секторальних пріоритетів авіаційних альянсів є наявність вантажних програми для полегшення транспортування товарів і вантажів [23]:

- SkyTeam Cargo: SkyTeam, глобальний альянс авіакомпаній, пропонує комплексну програму вантажних перевезень, яка дозволяє авіакомпаніям-учасникам співпрацювати у сфері вантажних перевезень. Вони забезпечують безперебійну мережу для доставки товарів по всьому світу зі спеціалізованими рішеннями для різних галузей промисловості;

- OneWorld Cargo: OneWorld, ще один великий глобальний альянс, має спеціалізований вантажний підрозділ, який надає ряд послуг для міжнародної доставки товарів. Це включає спеціалізовані рішення для швидкопсувних товарів, фармацевтичної та інших галузей;

- Star Alliance Cargo: Star Alliance, один із найбільших альянсів авіакомпаній, має вантажну програму, яка дозволяє авіакомпаніям-учасникам координувати свої вантажні послуги. Вони пропонують широкий спектр вантажних рішень, включаючи генеральні вантажі, експрес-доставки та спеціалізовані послуги для таких галузей, як фармацевтика та швидкопсувні продукти;
- SkyTeam Cargo Cool Chain: SkyTeam Cargo пропонує спеціалізовану послугу для доставки чутливих до температури товарів під назвою «Cool Chain». Це гарантує, що швидкопсувні продукти, такі як фармацевтичні препарати, квіти та свіжі продукти, транспортуються в умовах контрольованої температури.
- IAG Cargo (частина oneworld): IAG Cargo – це підрозділ авіап перевезень International Airlines Group (IAG), до складу якого входять такі авіакомпанії, як British Airways і Iberia. IAG Cargo надає ряд спеціалізованих послуг з перевезення вантажів по всьому світу;
- Lufthansa Cargo (частина Star Alliance): Lufthansa Cargo є дочірньою компанією Lufthansa та входить до мережі Star Alliance. Він пропонує широкий спектр вантажних послуг, включаючи перевезення генеральних вантажів, експрес-перевезення та спеціалізовані рішення для таких галузей промисловості, як фармацевтична та автомобільна.

Ці вантажні програми дозволяють авіакомпаніям-учасникам використовувати свої об'єднані ресурси та мережі, щоб надавати ефективні та надійні вантажні послуги для підприємств і галузей промисловості по всьому світу. Вони пропонують спеціалізовані рішення для різних типів товарів, забезпечуючи безпечну та своєчасну доставку до місць призначення по всьому світу. Отже, підсумовуючи аналіз секторальних пріоритетів авіаційних альянсів, можна дійти висновку, що екологічні пріоритети авіаційних альянсів свідчать про їхню вагомість в питаннях сталого розвитку, а вантажні — про зосередження альянсів на можливостях оптимізації та поліпшення глобального логістичного ланцюга.

Що стосується географічних пріоритетів, на таблиці 2.1 наведено підсумкову статистику польотів трьох альянсів авіакомпаній за 2022 рік. Дані показують, що

Star Alliance має найширший ринок, найбільшу частку ринку та найбільшу кількість авіакомпаній-членів, напрямків, маршрутів і рейсів серед трьох авіаальянсів. Загалом ці три альянси авіакомпаній займають більше половини авіаційного ринку [24].

Таблиця 2.1- Підсумкова статистика польотів авіаційних альянсів за 2022 рік [24]

Властивості	Oneworld	Star Alliance	SkyTeam
Кількість авіакомпаній	14	27	20
К-ть флагманських перевізників	10	21	15
Кількість пунктів призначення	935	1199	1048
Кількість маршрутів	4862	8813	6763
Кількість рейсів	1,172,780	1,988,715	1,815,943
Відсоток ринку	16%	22%	19%

Основним географічним пріоритетом для кожної авіакомпанії та, звичайно, авіаційного альянсу є вибір ринкового регіону світу. Як показано на рисунку 2.4, Oneworld, Star Alliance і SkyTeam мають схожі основні ринкові регіони: азіатський, європейський та американський. Однак частка цих трьох авіаційних альянсів на кожному великому ринку різна. Star Alliance керує найбільшим ринком серед трьох. SkyTeam зосереджується на ринку Азії та Європи (загальна частка: 80%), а не на тихоокеанському регіоні. Oneworld має відносно середній розподіл на трьох основних ринках, але не працює в африканському регіоні [25].

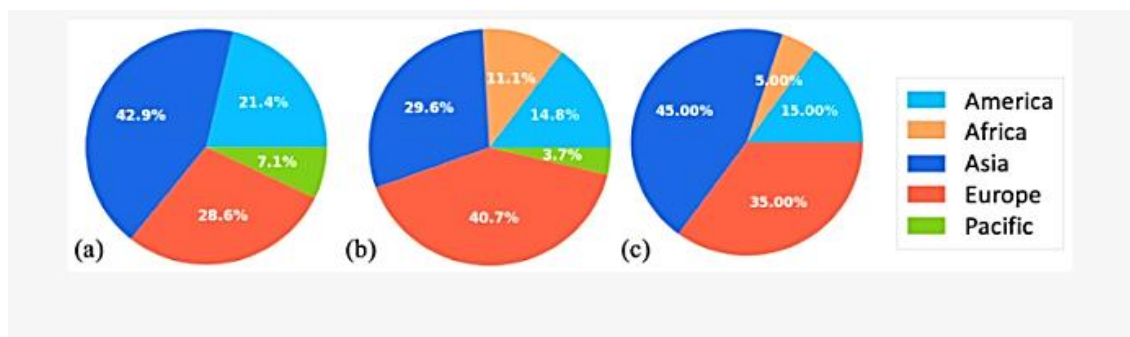


Рисунок 2.4 - Частка регіонального ринку перевізників у кожному авіаційному альянсі, (a): Oneworld; (b): Star Alliance; (c): SkyTeam) у % за 2021 рік [25].

Oneworld в основному зосереджена на американському та європейському ринках (рис. 2а), оскільки розмір вузла аеропорту та концентрація польотів у цих двох регіонах набагато більші, ніж в інших регіонах. Примітно, що Oneworld зосереджено на кількох азіатських регіонах, і ці ринкові регіони, такі як Японія, Гонконг, Малайзія, Шрі-Ланка, Західна Азія та Австралія, відносно географічно віддалені один від одного. На відміну від Oneworld, і Star Alliance, і SkyTeam зосереджені не лише на азіатському ринку, а й на ринках Америки та Європи (рис. 2б,с). Загалом ринкова структура Star Alliance і SkyTeam з точки зору просторового розподілу більш однорідна, ніж у Oneworld [25]. На додатку А зображено просторовий розподіл спільнот аеропортів у кожному альянсі авіакомпаній. Кольори вузлів представляють спільноти аеропортів; розміри вузлів є значеннями PageRank, які вказують на важливість аеропортів з точки зору ймовірності їх посадки; стиль кола та квадрата демонструє місцеву та міжнародну спільноту аеропортів відповідно. Лінії представляють маршрути [26].

Аналізуючи додаток А, бачимо, що на ринку Азіатсько-Тихоокеанського регіону Star Alliance і SkyTeam мають більші аеропортові вузли, вищу концентрацію польотів і більше аеропортових спільнот, ніж Oneworld. Найбільші спільноти аеропортів в обох цих альянсах авіакомпаній складаються з китайських аеропортів. Примітно, що китайські аеропорти в аеропортовій спільноті SkyTeam мають відносно більшу важливість, ніж аеропорти Star Alliance, оскільки SkyTeam має дві китайські авіакомпанії (China Southern Airlines і China Eastern Airlines). Oneworld і SkyTeam мають лише одну спільноту аеропортів у Північній Америці; однак у Star Alliance є три спільноти аеропортів: дві з них в основному складаються з аеропортів Канади, а остання включає переважно аеропорти Сполучених Штатів. У Латинській Америці Oneworld має найбільшу кількість спільнот аеропортів і охоплює більшість країн Південної Америки; Star Alliance має лише дві спільноти аеропортів, але все ще охоплює більшість великих аеропортів у країнах Латинської Америки.

Конкурентний ринок – це той, на якому аеропорти відправлення та прибуття знаходяться в межах одного ринкового регіону в кожному з альянсів авіакомпаній.

Результати показують, що конкурентні ринки розподілені між 83 країнами з 3111 маршрутами, де кількість внутрішніх маршрутів і міжнародних маршрутів становить 2675 (85,99%) і 436 (14,01%) відповідно.

Як показано на додатку Б (вузли ілюструють розташування аеропортів; жовті та зелені лінії позначають внутрішні та міжнародні маршрути відповідно), просторовий розподіл конкурентних внутрішніх ринків відбувається в трьох основних регіонах: Північній Америці, Європі та Азіатсько-Тихоокеанському регіоні. У той час як міжнародні конкурентні ринки знаходяться в чотирьох регіонах: Північна/Центральна Америка, Європа, Західна Азія та Азіатсько-Тихоокеанський регіон. Примітно, що Сполучені Штати мають найбільшу кількість внутрішніх конкурентних маршрутів (=2288, 85,53% домінуючих конкурентних маршрутів) [26]. Порівнюючи кількість внутрішніх аеропортів, помітно, що кількість міжнародних аеропортів серед трьох альянсів авіакомпаній є нижчою, тому, що внутрішніх рейсів набагато більше, ніж міжнародних в рамках альянсів авіакомпаній. Наші результати показують, що всі три альянси авіакомпаній мають міжнародне співтовариство аеропортів в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, який є найбільш конкурентоспроможним регіоном згідно з щорічним звітом OAG.

Отже, підсумовуючи вищесказане, робимо висновок, що галузеві та географічні пріоритети авіаційних альянсів підкреслюють їхню стратегічну адаптивність у динамічній галузі. Зосереджуючись на конкретних галузях авіації та стратегічно орієнтуючись на ключові регіони, альянси прагнуть покращити досвід пасажирів, розширити охоплення ринку та зробити внесок у сталу авіаційну практику. Ці пріоритети відображають узгоджені зусилля з подолання складнощів світового авіаційного ландшафту, що зрештою приносить користь як мандрівникам, так і галузі в цілому.

## 2.3 Інноваційні тренди розвитку

Авіація стала рушійною силою глобального бізнесу, і тепер вона також визнається міжнародною спільнотою як важливий чинник досягнення цілей сталого розвитку ООН. Авіаційний сектор швидко розвивається і буде розвиватися. За останніми оцінками, протягом наступних 20 років попит на повітряний транспорт зростатиме в середньому на 4,3% на рік ( рисунок 2.5 ).

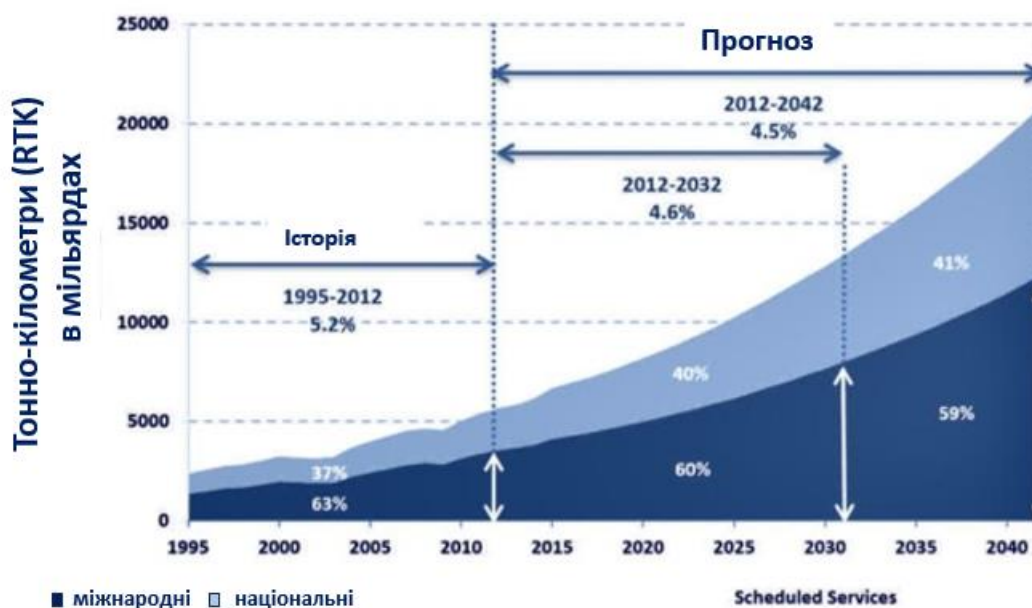


Рисунок 2.5 - Прогнози розвитку авіаційного сектору

Джерело: створено автором на основі [27]

Аналізуючи рисунок 2.5, робимо висновок, що попит на інноваційні тренди розвитку для авіаційних альянсів зростатиме задля утримання конкурентоспроможності та посилення позицій на ринку. Оскільки авіаційна галузь продовжує розвиватися та пристосовуватися до мінливого ландшафту, очікується, що в 2023 році в галузі будуть впливати кілька тенденцій. Від технологічних досягнень до зусиль щодо сталого розвитку, ці тенденції матимуть значний вплив на те, як ми літаємо та відчуваємо повітряні подорожі. Важливо зазначити, що науково-технологічна інтернаціоналізація та кооперація сприяє розробленню механізмів реакції на сучасні технологічні виклики в авіації та

спільному вирішенню завдань економічного розвитку на глобальному рівні. На рисинку 2.8 наведено огляд сучасних технологічних трендів та викликів авіації.



Рисунок 2.8 - Сучасні технологічні виклики авіації [28]

Таким чином, враховуючи наукоємність, підвищену експлуатаційну складність та капіталомісткість, бачення стійкої до технологічних викликів авіації вимагає від індустрії поступового впровадження нових концепцій, технологій і моделей навчання. Інноваційні тренди розвитку авіаційних альянсів можуть включати в себе впровадження новітніх технологій у сфері авіації, таких як електрифікація та гібридизація літаків, розробка більш ефективних двигунів, а також використання штучного інтелекту та аналітики для оптимізації роботи авіакомпаній. Крім того, важливим елементом може стати розробка та впровадження нових сервісів для пасажирів, що покращують їхній досвід подорожування. На таблиці 2.2 зображено приклади інноваційних трендів у розвитку авіаційних альянсів. Електрифікація літаків: розробка та випуск електричних літаків або гібридних моделей, які використовують електричні двигуни разом з традиційними джерелами енергії. Наприклад:

1. E-Fan X (Airbus): це спільний проект Airbus та Rolls-Royce, який передбачав розробку гібридного електричного двигуна для літака. Цей проект спрямований на дослідження та випробування нових технологій в області електричної авіації.

2. Alice (Eviation Aircraft): це електричний літак, розроблений компанією Eviation Aircraft, який розрахований на пасажирські перевезення. Літак оснащений електричними двигунами та літій-іонними акумуляторами.
3. E-Fan (Airbus): це електричний легкий літак, розроблений Airbus. Він використовує електричний привід для забезпечення польотів.
4. Hybrid-Electric Regional Aircraft (Zunum Aero): Zunum Aero працює над розробкою регіональних літаків, які використовують гібридні електричні системи.
5. Project 804 (EasyJet): EasyJet запустили ініціативу з метою розробки та випробування електричних технологій для авіації.

Таблиця 2.2 - Інноваційні тренди розвитку авіаційних альянсів

Тренд	Приклад
Електрифікація літаків	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alice (Eviation Aircraft)</li> <li>2. E-Fan (Airbus)</li> <li>3. Hybrid-Electric Regional Aircraft (Zunum Aero)</li> <li>4. Project 804 (EasyJet)</li> </ol>
Розробка екологічно чистих палив	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. SAF в рамках альянсу SkyNRG (KLM, Delta, Virgin Atlantic)</li> <li>2. Проект по виробництву SAF в альянсі Clean Skies for Tomorrow (Lufthansa Group, SWISS, Austrian Airlines, Brussels Airlines)</li> <li>3. Проект H2Fly (easyJet, Airbus)</li> </ol>
Впровадження штучного інтелекту та аналітики	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Predictive Maintenance (Airbus)</li> <li>2. Dynamic Pricing (Airlines)</li> <li>3. Customer Service Chatbots (Various Airlines)</li> <li>4. Flight Optimization (Boeing)</li> <li>5. Personalized Marketing (Airlines)</li> <li>6. Safety and Security Analytics (Various Airlines)</li> </ol>
Роботизація обслуговування літаків	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обслуговування літаків в альянсі OneMRO (Star Alliance)</li> <li>2. Проекти в обслуговуванні Rolls-Royce (oneworld alliance)</li> <li>3. Застосування автономних транспортних засобів в SkyTeam</li> </ol>
Впровадження блокчейн-технологій	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. SITA Blockchain:</li> <li>2. FlightChain (Lufthansa)</li> <li>3. Aeron (ARN)</li> <li>4. Winding Tree</li> </ol>

Джерело: створено автором на основі [29]

Електрифікація літаків: розробка та випуск електричних літаків або гібридних моделей, які використовують електричні двигуни разом з традиційними джерелами енергії. Наприклад:

6. E-Fan X (Airbus): це спільний проект Airbus та Rolls-Royce, який передбачав розробку гібридного електричного двигуна для літака. Цей проект спрямований на дослідження та випробування нових технологій в області електричної авіації.
7. Alice (Eviation Aircraft): це електричний літак, розроблений компанією Eviation Aircraft, який розрахований на пасажирські перевезення. Літак оснащений електричними двигунами та літій-іонними акумуляторами.
8. E-Fan (Airbus): це електричний легкий літак, розроблений Airbus. Він використовує електричний привід для забезпечення польотів.
9. Hybrid-Electric Regional Aircraft (Zunum Aero): Zunum Aero працює над розробкою регіональних літаків, які використовують гібридні електричні системи.
10. Project 804 (EasyJet): EasyJet запустили ініціативу з метою розробки та випробування електричних технологій для авіації.

Розробка екологічно чистих палив: використання альтернативних джерел палива, таких як біопаливо, амоніак, водень та інші, для зменшення викидів CO<sub>2</sub>. Наразі, розробка екологічно чистих палив у сфері авіаційних альянсів активно вивчається та реалізується з метою зменшення впливу авіаційної промисловості на забруднення довкілля та зниження викидів парникових газів. Ось деякі приклади:

1. SAF в рамках альянсу SkyNRG (KLM, Delta, Virgin Atlantic):
  - SkyNRG - це альянс, що включає авіакомпанії KLM, Delta та Virgin Atlantic. Вони спільно працюють над впровадженням Sustainable Aviation Fuel (SAF) - екологічно чистого палива, виготовленого з відновлювальних джерел, таких як біомаса та відходи.
2. Проект по виробництву SAF в альянсі Clean Skies for Tomorrow (Lufthansa Group, SWISS, Austrian Airlines, Brussels Airlines):
  - Lufthansa Group та інші авіакомпанії утворили альянс Clean Skies for Tomorrow. Вони запустили спільний проект, метою якого є

виробництво Sustainable Aviation Fuel (SAF) за допомогою прямого вилучення CO<sub>2</sub> з атмосфери та використання водню виробництва електроенергії.

### 3. Проект H2Fly (easyJet, Airbus):

- Компанія easyJet та Airbus оголосили про створення альянсу H2Fly з метою розробки та тестування гідрогенового палива для літаків. Цей проект має на меті вивчення можливостей використання зеленого водню в авіації.

Впровадження штучного інтелекту та аналітики: Використання ШІ для оптимізації розкладу рейсів, керування запасами, прогнозування попиту та інших аспектів авіаційної діяльності. Впровадження штучного інтелекту (ШІ) та аналітики стає все більш важливим в авіаційній індустрії для оптимізації процесів та покращення обслуговування пасажирів. Прикладами є:

1. Predictive Maintenance (Airbus): компанія Airbus використовує ШІ для прогнозування потреб у технічному обслуговуванні літаків. Це дозволяє забезпечити надійність та уникнути непередбачених поломок.
2. Dynamic Pricing (Airlines): багато авіакомпаній використовують аналітику та ШІ для оптимізації ціноутворення на авіабілеті в реальному часі в залежності від попиту та інших факторів.
3. Customer Service Chatbots (Various Airlines): багато авіакомпаній впроваджують чатботів, які використовують ШІ для надання швидких та ефективних відповідей на запитання пасажирів.
4. Flight Optimization (Boeing): Boeing використовує аналітику та ШІ для оптимізації маршрутів та планування рейсів для економії палива та скорочення часу подорожі.
5. Personalized Marketing (Airlines): деякі авіакомпанії використовують аналітику та ШІ для персоналізованого маркетингу, пропонуючи індивідуальні пропозиції та послуги пасажирам.

6. Safety and Security Analytics (Various Airlines): авіакомпанії використовують аналітику та ШІ для аналізу даних з метою покращення безпеки та виявлення можливих загроз.

Роботизація обслуговування літаків: використання роботів та автоматизованих систем для проведення технічного обслуговування та ремонту літаків. На сьогоднішній день роботизація обслуговування літаків активно вивчається та впроваджується в авіаційній індустрії для підвищення ефективності та забезпечення високого стандарту обслуговування. На прикладі альянсів можна вказати ряд ініціатив та проектів:

1. Обслуговування літаків в альянсі OneMRO (Star Alliance): Star Alliance, який об'єднує численні авіакомпанії, включивши в себе Lufthansa Technik та інші технічні партнери, активно вивчає можливості роботизації обслуговування літаків в аеропортах. Це включає в себе автоматизовані системи технічного обслуговування та діагностики.
2. Проекти в обслуговуванні Rolls-Royce (oneworld alliance): кілька авіакомпаній, які є частинами альянсу oneworld, співпрацюють з Rolls-Royce у розробці та впровадженні автоматизованих технологій для обслуговування та моніторингу двигунів літаків.
3. Застосування автономних транспортних засобів в SkyTeam: декілька авіакомпаній, які належать до альянсу SkyTeam, розглядають можливості використання автономних транспортних засобів (роботів) для перевезення обладнання, запасних частин та іншого обладнання на території аеропортів.

Ці приклади вказують на те, що авіаційні альянси та їхні учасники досліджують та впроваджують роботизацію в різних аспектах обслуговування літаків, що включає технічне обслуговування, моніторинг двигунів та транспортування матеріалів. Це допомагає поліпшувати ефективність, знижувати час обслуговування та підвищувати загальний рівень безпеки в авіації.

Впровадження блокчейн-технологій: Використання блокчейну для забезпечення безпеки та надійності даних в авіаційній індустрії, включаючи обмін інформацією між авіакомпаніями та іншими партнерами. Ось кілька прикладів:

1. SITA Blockchain: компанія SITA розробила блокчейн-платформу для авіаційної індустрії, яка дозволяє авіакомпаніям та аеропортам обмінюватися даними безпечно та ефективно.
2. FlightChain (Lufthansa): Lufthansa веде дослідження з використання блокчейну для оптимізації процесу обробки та підтвердження багажу пасажирів.
3. Aeron (ARN): проект Aeron використовує блокчейн для створення децентралізованого реєстру літаків та пілотів, що дозволяє підвищити надійність та безпеку авіаційних даних.
4. Winding Tree: ця компанія розробляє децентралізовану платформу для бронювання авіаквитків та готелів, що базується на технології блокчейн.

Ці приклади вказують на потенціал блокчейн-технологій у покращенні безпеки, надійності та ефективності процесів в авіаційних альянсах. У висновку важливо відзначити, що сучасні альянси активно впроваджують новаторські підходи для відповіді на виклики глобальної авіаційної індустрії [30]. Впровадження цифрових технологій, розвиток екологічності, стратегічні інвестиції у нові ринки та удосконалення пасажирських та вантажних послуг є ключовими компонентами інноваційних стратегій альянсів.

## РОЗДІЛ 3. РЕГУЛЮВАННЯ АВІАЦІЙНИХ УГРУПУВАНЬ У ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ

### 3.1. Економічна модель Європейського авіаційного простору

Європейський авіаційний простір функціонує в рамках складної економічної моделі, що включає авіакомпанії, аеропорти, регуляторні органи, такі як Агентство авіаційної безпеки Європейського Союзу (EASA), і різні зацікавлені сторони. Модель зосереджена на збалансуванні економічного зростання зі стійкістю, безпекою та ефективністю в авіаційному секторі. Пасажирський попит в Європейському авіаційному просторі обумовлений ростом туризму, бізнес-поїздками та міграцією. Конкуренція між авіакомпаніями зростає, спонукаючи їх шукати стратегії для збільшення популярності та зниження витрат, наприклад, за допомогою код-шерингу та розвитку низькобюджетних сегментів.

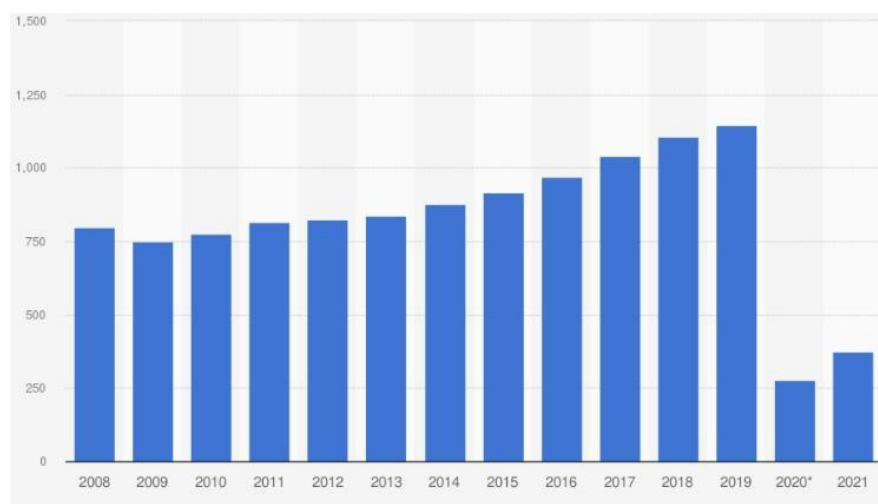


Рисунок 3.1 - Кількість пасажирів, перевезених повітряним транспортом в Європейському Союзі з 2008 по 2021 рік (млн) [33]

У 2021 році авіапасажирські перевезення в Європейському Союзі (ЄС-27) становили близько 373,7 млн пасажирів. Це збільшення на 35 % порівняно з 2020

роком, але кількість авіапасажирів у 2021 році все ще була значно нижчою, ніж до пандемії.

Стрімке зростання туризму та повітряного транспорту пояснюється двома основними факторами: переважання вищих доходів і зростання середнього класу в країнах з економікою, що розвивається, які схильні збільшувати свої витрати на подорожі; та лібералізація повітряного транспорту, що призвело до створення нових маршрутів, нових бізнес-моделей для авіакомпаній, таких як чартерні перевізники та лоукост-перевізники, що призвело до зниження тарифів і ширшого доступу до повітряного транспорту. Зокрема, в ЄС лібералізація внутрішньоевропейського авіаринку сприяла зростанню перевезень. [34]

Після лібералізації європейського неба в 1990-х роках, індустрія цивільної авіації ЄС була трансформована завдяки появі, зростанню та домінуванню авіакомпаній з низькими тарифами. На ці авіакомпанії зараз припадає більше третини всієї місткості на внутрішньоевропейських регулярних рейсах і більше 40 відсотків усіх пасажирів на маршрутах «від точки до точки». З більш ніж 70 мільйонами пасажирів на рік Ryanair зараз є лідером та найбільшою європейською авіакомпанією за кількістю пасажирів, і однією з найбільших у світі. У той час як різні типи авіакомпаній (мережеві перевізники, чартери та бюджетні авіакомпанії) мали однакові темпи зростання в період 1992-2002 років, згодом недорогий сегмент почав суттєво збільшувати свою частку ринку. Майже неіснуючий до 1995 року, до 2012 року недорогий сектор випередив сектор мережевих перевізників і до 2015 року становив 48% місткості [34]. Лібералізація авіаційної галузі впливає на розмір і розташування аеропортів. У країнах або регіонах, які спостерігають значне розширення сектору лоу-кост, такі авіакомпанії, як правило, пропонують послуги в одному класі. Згідно рисунку 3.2 (бюджетні перевізники виділені синім кольором), бачимо, що на авіаційному ринку ЄС переважає тенденція до користування послугами лоу-костерів. Ryanair є лідером.

Авіакомпанія/група авіакомпаній (січень-вересень 2022)	Середня к-сть польотів за день (2022)	% виконаних рейсів у Європейському Союзі (2022)
 Ryanair Group	2,584	10.1%
 easyJet Group	1,367	5.3%
 Turkish Airlines	1,253	4.9%
 Lufthansa Airlines	1,046	4.1%
 Air France Group	945	3.7%
 KLM Group	716	2.8%
 Wizz Air Group	660	2.6%
 British Airways Group	626	2.4%
 Vueling	547	2.1%
 SAS Group	520	2.0%
 Eurowings Group	430	1.7%
 Pegasus	423	1.7%
 TUI Group	383	1.5%
 Norwegian Group	341	1.3%
 SWISS Group	332	1.3%

Рисунок 3.2 - Частка найпопулярніших авіакомпаній Європейського Союзу на авіаційному європейському ринку за січень-вересень 2022 року у % [35]

На авіакомпанії з низькими тарифами припадає лєвова частка зростання багатьох маршрутів за останні роки, створюючи нові ринки для аеропортів, які раніше не обслуговували «застарілі» авіакомпанії, додаючи нову пропускну здатність до існуючих маршрутів, які вже обслуговують відомі авіакомпанії, і в багатьох випадках забираючи частку ринку у провідних авіакомпаній [35]. На рисунку 3.3 зображено топ-10 країн-напрямків у Європейському Союзі за 2022 рік. Аналізуючи даний рисунок, можна зробити висновок, що, порівнюючи з 2019 роком, європейська авіація не до кінця оговталась від наслідків COVID-19 та, звісно, війни в Україні. Згідно з рисунком 3.3, можна відокремити основні топ-5 країн-напрямків: Велика Британія, Німеччина, Іспанія, Франція та Італія. Авіаційні маршрути до даних країн не лише сприяють мобільності громадян, а й відкривають безліч можливостей для розвитку туризму та торгівлі.

№.	Країна	Середня к-ть польотів за день	% за минулий рік	% в порівнянні з 2019
1.	 United Kingdom	5,868	 +4%	 -10%
2.	 Germany	5,036	 +3%	 -18%
3.	 Spain	5,007	 +3%	 -1%
4.	 France	4,583	 +1%	 -5%
5.	 Italy	3,906	 +6%	 +1%
6.	 Türkiye	3,258	 +16%	 +12%
7.	 Greece	1,737	 +6%	 +12%
8.	 Netherlands	1,629	 +0%	 -10%
9.	 Norway	1,405	 +2%	 -9%
10.	 Switzerland	1,307	 +2%	 -5%

Рисунок 3.3 - Топ-10 країн-напрямків у Європейському Союзі за 2022 рік  
[36]

Такі напрямки є основою для туристичного руху, забезпечуючи потік людей між країнами та сприяючи обміну культурою і економічному зростанню. Це також стимулює торгівлю, дозволяючи легше переміщати товари та послуги між цими великими економіками [36]. Такі маршрути відіграють важливу роль у розвитку інфраструктури європейських аеропортів та пов'язаної з ними індустрії. На економіку регіону це має величезний вплив, забезпечуючи стабільний розвиток та сприяючи економічному зростанню через туризм, торгівлю та покращення інфраструктури. ЄС має значний пасажиропотік та багато гравців у авіаційній галузі. З цим пов'язана розробка єдиного повітряного простору для країн Європейського Союзу. Концепція вільного повітряного простору (ВПП) позитивно вплинула на скорочення подовження маршрутів у країнах, де вона була впроваджена. Регламент ЄС № 677/2011, який заохочує застосування ВПП, визначає його як «специфічний повітряний простір, у межах якого користувачі можуть вільно планувати свої маршрути між точкою входу та точкою виходу без посилання на мережу маршрутів служби обслуговування повітряного руху (СОПР)». Польоти залишаються підпорядкованими СОПР, але можна вибрати

маршрути, які забезпечують найкращу продуктивність, без обов'язкових повітряних шляхів і пунктів перетину. Вільний повітряний простір — це операційна інновація в технологічному підрозділі Європейського супутникового товариства. Євроконтроль, як менеджер мережі, взяв на себе нагляд за впровадженням ВПП у співпраці з членами Європейської конференції цивільної авіації та користувачами повітряного простору [36].

Це має на меті:

- надання інструментів для управління коливаннями пропускної здатності повітряного руху;
- покращення безпеки: забезпечити однаковий рівень безпеки в системах і процедурах управління повітряним рухом у всіх країнах ЄС;
- зменшення фрагментації надання послуг повітряного руху: різні національні підходи до управління повітряним рухом та його організації призводять до неузгодженості та недоліків, що негативно впливає на внутрішній ринок повітряного транспорту;
- покращення інтеграції військових систем в організацію управління повітряним рухом;
- сприяння впровадженню нових технологій.

Польоти за правилами ВПП вигідні в кількох аспектах. Покращене планування польотів дозволяє скоротити маршрути та зменшити транспортування палива, що призводить до легших літаків, тому спалюється менше палива та зменшуються викиди CO<sub>2</sub>. Держави, які запровадили операції ВПП, також відчували покращену ефективність польотів, як відзначає КНР (2017). Більше того, КНР виявила, що розрив між фактичними та запланованими траєкторіями в середньому на 1,6 відсотка менший у державах, де ВПП було повністю впроваджено, що підвищує передбачуваність операцій користувачів повітряного простору та позитивно впливає на пропускну здатність і використання повітряного простору. Концепція ВПП також була досліджена незалежно і дослідження демонструють сприятливий вплив застосування ВПП. Наприклад, Nava-Gaxiola та Barrado (2016) описують результати трьох етапів впровадження ініціативи в південно-західному ВПП, що

охоплює Португалію та Іспанію. Згідно з їхнім дослідженням, ефективність польоту підвищилася на 2,25 відсотка на останньому етапі, заощадивши 32 000 морських миль на день і близько 334 тонн палива, що означає економію 168 000 євро та 1052 тонни викидів CO<sub>2</sub>. Ті ж автори (Nava-Gaxiola and Barrado 2018) досліджували загальну думку про FRA серед диспетчерів УВД у чотирьох регіонах, у яких воно було запроваджено (Лісабон, Північна Європа, Чеська Республіка та Угорський контроль ВПП).[37] Серед інших аспектів, 85 відсотків контролерів погодилися, що ВПП є корисним. Необхідність його впровадження була відзначена як висока, і 78 відсотків респондентів вірили, що ініціатива буде повністю реалізована до 2030 року, тоді як лише 5 відсотків прогнозували її відкликання. Безпека була ще одним фактором, який обговорювався в дослідженні, оскільки контролери стикаються з більш хаотичною ситуацією в контролі вільного пересування в секторі. Перетин одних і тих же точок у системі повітряних шляхів дозволяє уникнути ризику конфліктів, але в повітряному просторі ВПП потенційні конфлікти важче виявити, оскільки рухи менш передбачувані. SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз) Єдиного Повітряного Простору у розрізі Європейського авіаційного простору [36]:

Сильні сторони (Strengths):

1. Ефективність: оптимізація повітряного руху, зменшення затримок та підвищення ефективності.
2. Економічні переваги: збільшення обсягів торгівлі та туризму, створення єдиного ринку для повітряних послуг.
3. Стандартизація: введення єдиної системи правил та стандартів, спрощення співпраці між країнами та авіакомпаніями.

Слабкі сторони (Weaknesses):

1. Складність впровадження: технічні виклики та необхідність узгодження між країнами можуть сповільнювати процес реформ.
2. Фінансові витрати: реалізація нових технологій та систем може вимагати значних інвестицій.

3. Різноманітність потреб: різні країни можуть мати відмінні потреби та підходи, що може ускладнювати процес створення єдності.

Можливості (Opportunities):

1. Подальший розвиток: змога постійно вдосконалювати системи та технології для підвищення ефективності.

2. Збільшення конкурентоспроможності: сприяння розвитку та зростанню авіаційної галузі в Європі.

Загрози (Threats):

1. Технічні проблеми: можливість виникнення технічних або системних проблем у впровадженні нових систем.

2. Фінансові обмеження: економічні або фінансові кризи можуть обмежити здатність до інвестування в розвиток авіаційного сектору.

3. Політичні аспекти: політичні або геополітичні конфлікти можуть впливати на здатність країн до співпраці та узгодження.

Загалом, Єдиний Європейський Повітряний Простір має потенціал для покращення ефективності, але йому необхідно подолати технічні та фінансові виклики, а також забезпечити узгодження між країнами для успішного впровадження та подальшого розвитку.

Отже, підбиваючи підсумки, доходимо висновку, що розвиток єдиного повітряного простору для країн Європейського Союзу виявляється ключовим етапом у вдосконаленні економічної моделі авіаційного сектору. Ця ініціатива сприяє підвищенню ефективності, зменшенню витрат та зростанню конкурентоспроможності. Забезпечуючи стандартизацію та співпрацю між країнами, модель сприяє розвитку туризму, торгівлі та інфраструктури, що в свою чергу позитивно впливає на економіку регіону. Європейський авіаційний простір стає не лише стратегічним зв'язком між країнами, але і фундаментальним кроком у створенні стійкої та інноваційної системи повітряного руху в масштабах всього континенту.

### 3.2 Механізми і інструменти регулювання

У сучасному світі авіаційний простір відіграє вирішальну роль у забезпеченні міжнародних зв'язків, економічного розвитку та глобальної мобільності. Особливо в контексті Європейського Союзу, де розвиток єдиного повітряного простору стає стратегічним напрямком. Регулювання та координація авіаційної галузі відбувається за допомогою різних механізмів та інструментів, спрямованих на розвиток інфраструктури, стандартизацію, впровадження новітніх технологій та сприяння безпеці та ефективності авіаційного сектору.

На таблиці 3.1 зображені основні механізми регулювання авіаційного простору Європейського Союзу.

Таблиця 3.1 - Механізми регулювання авіаційного простору Європейського Союзу

Назва	Функція	Роль
Європейська Агенція з безпеки авіації (EASA)	Відповідає за стандартизацію та безпеку в авіаційній індустрії в Європі	Розробка правил та стандартів безпеки, випуск сертифікатів для літаків та обладнання, контроль дотримання стандартів безпеки
Європейське агентство з безпеки повітряного руху (SESAR)	Відповідає за стандартизацію та безпеку в авіаційній індустрії в Європі	Розробка та впровадження інноваційних систем управління повітряним рухом, що спрямовані на зменшення затримок та підвищення ефективності
Функціональні Блоки Повітряного Простору (Functional Airspace Blocks – FABs)	Забезпечення співпраці між країнами для оптимізації використання повітряного простору	Спільне планування та використання повітряного простору для зменшення затримок та оптимізації маршрутів
Європейський Авіаційний Простір (Single European Sky ATM Research - SESAR)	Впровадження новітніх технологій та систем управління авіаційним рухом	Розробка та впровадження нових систем, які поліпшують ефективність управління авіаційним рухом та забезпечують безпеку польотів
Міжнародна організація цивільної авіації (ICAO)	Визначає міжнародні стандарти та сприяє координації між країнами в авіаційній сфері	Розробка та встановлення міжнародних стандартів безпеки та експлуатації авіаційних послуг

Джерело: складено автором на основі [37]

Ці органи та агенції спільно працюють для забезпечення безпеки, ефективності та розвитку авіаційного сектору в Європі. Вони регулюють та розвивають індустрію, спрямовуючи її на шлях інновацій та сталого розвитку. Використання механізмів та інструментів для регулювання європейського авіаційного простору має вирішальне значення з кількох причин:

1. Безпека: правила забезпечують найвищі стандарти безпеки в усіх авіаційних операціях, захищаючи пасажирів, екіпаж і майно.

2. Ефективність: такі механізми, як функціональні блоки повітряного простору (FAB) або SESAR, допомагають оптимізувати потік повітряного руху, зменшуючи затримки та підвищуючи загальну ефективність в авіаційному секторі.

3. Стандартизація: впровадження стандартизованих процедур і технологій сприяє одноманітності, оптимізації операцій і комунікації між країнами та авіакомпаніями.

4. Вплив на навколишнє середовище: нормативні акти та технологічні досягнення, запроваджені такими агентствами, як EASA та SESAR, спрямовані на зменшення впливу авіації на навколишнє середовище шляхом підвищення ефективності використання палива та зменшення викидів.

5. Економічне зростання: ефективно регульований авіаційний простір заохочує економічне зростання, полегшуючи та економічно ефективніше переміщення людей і товарів, стимулюючи торгівлю та туризм.

6. Глобальна гармонізація: дотримання міжнародних стандартів, що контролюються такими організаціями, як ICAO, дозволяє гармонізувати світову авіаційну практику, забезпечуючи сумісність і співпрацю між різними регіонами по всьому світу [36].

Основною ідеєю, яка народилася в рамках ЄС щодо правового регулювання повітряного простору, була ідея єдиного європейського неба, яке доповнювало б єдиний ринок і єдину валюту євро. У цьому контексті Європейський повітряний простір (Єдине європейське небо) – це не просто умовна назва частини повітряного простору, а намір надати цій частині особливий статус, який відрізняється від статусу суверенного повітряного простору європейських держав і, насамперед, при

цьому вже не збігається зі статусом відкритого простору, оскільки знаходиться на сухопутній і водній території держав. Такий функціональний підхід до повітряного простору того часу вже створила Конвенція про співробітництво в галузі аеронавігації та про спільну організацію та обслуговування повітряного руху у вищому повітряному просторі Західної Європи (Брюссель, 1960 р.). Учасники Конвенції представили поняття «західноєвропейський повітряний простір» як кумулятивне, яке є сумою суверенних повітряних просторів відповідних європейських держав. Із запровадженням режиму спільного використання космічного простору в ЄС 1 січня 1993 р. були анульовані всі двосторонні угоди про повітряний транспорт. Це означало, що країни ЄС мали право здійснювати авіасполучення в межах спільної території без отримання попереднього дозволу від інших країн ЄС. При цьому держави ЄС не втрачають свою територію, залишаються суб'єктами міжнародного права та учасниками Чиказької конвенції 1944 р. Часткове обмеження їхнього суверенітету, звісно, відбулося, але воно носить виключно функціональний характер, слугуючи вирішувати загальні завдання держав ЄС. Основи для правового регулювання міжнародного повітряного сполучення в Європейському Союзі вже були закладені в Договорі про заснування Європейського Економічного Співтовариства, підписаному в Римі в 1957 році. Договір встановлює, що місія Співтовариства полягає у сприянні створенню «спільного ринку і поступове зближення економічної політики держав-членів, гармонійний розвиток економічної діяльності в усьому Співтоваристві, безперервне та збалансоване зростання, підвищення стабільності, прискорене підвищення рівня життя та тісніші зв'язки між об'єднаними державами [36].

З 2011 року ЄС і Міжнародна організація цивільної авіації створили спільний комітет і прийняли Додаток з авіаційної безпеки, підписаний у 2011 році, встановивши робочу домовленість між ЄС і Міжнародною організацією цивільної авіації в галузі авіації. Тому в березні 2013 року ЄС і Міжнародна організація цивільної авіації узгодили новий план авіаційної безпеки на основі нещодавно налагодженої співпраці з метою обміну відповідною інформацією та досвідом у сфері авіаційної безпеки та забезпечення фінансування конкретних ініціатив у

сфері авіаційної безпеки. Законодавчі норми ЄС щодо питань безпеки польотів були спровоковані катастрофою "Flash Aviation" у 2004 році. Влада визнала авіакомпанію небезпечною. У зв'язку з цим ЄС ухвалив проект № 2111/2005 про заборону небезпечного руху повітряних суден (створення «чорного списку» авіакомпаній).

Найважливішим документом для нагляду за фільмами авіаційної безпеки є телевізійна індустрія та Haishan Shanghai Design Film Security Online Guanjing Film № 300/2008, а також скасування фільму № 2320/2002. Це положення передбачає захист повітряного простору людей і забезпечує основу для єдиного тлумачення на основі Додатку 17 Чиказької конвенції про міжнародну цивільну авіацію.

Правила ЄС повинні виконуватись усіма аеропортами, розташованими на території ЄС, і, оскільки вони стосуються цивільної авіації, не застосовуються до об'єктів військової авіації. Ці правила також застосовуються до всіх операторів, що надають транспортні послуги в межах ЄС. Це положення є внутрішнім законодавчим актом [36].

Загальні основні стандарти захисту цивільної авіації включають:

- безпека аеропорту;
- зонування аеропорту;
- безпека повітряних суден;
- пасажери та екіпаж;
- багаж (безпека багажу);
- доставка та пошта;
- кіноавіаперевізники та мобільні авіаперевізники;
- заходи безпеки під час польоту;
- вибір символів та інтернаціоналізація;
- придбання відповідного обладнання для забезпечення безпеки.[38]

Регулювання Європейського авіаційного простору відображає складність координації між країнами та створення єдиної системи в умовах різноманітності законодавчих стандартів та має свої особливості:

1. **Комплексність:** європейський авіаційний простір охоплює багато країн з різними законодавчими та технічними стандартами. Регулювання має об'єднувати ці різноманітність потреб для створення єдиної системи.

2. **Стандартизація:** необхідність створення та дотримання єдиних стандартів безпеки, технічних та оперативних правил для забезпечення безпеки й ефективності.

3. **Системні виклики:** розвиток новітніх технологій, які вимагають постійного оновлення та модернізації систем управління повітряним рухом.

4. **Координація між країнами:** необхідність тісної співпраці між країнами для створення функціональних блоків повітряного простору (FABs) та спільного використання ресурсів.

5. **Міжнародні впливи:** не тільки внутрішнє регулювання, але й узгодження з міжнародними стандартами, щоб забезпечити гармонізацію та взаємодію з іншими регіонами.

6. **Постійна модернізація:** постійне вдосконалення технологій та систем управління для підвищення ефективності та безпеки авіаційного простору.

Ці особливості вимагають спрощення співпраці між країнами, створення та дотримання єдиних стандартів безпеки та постійного вдосконалення систем управління для забезпечення ефективності Європейського авіаційного простору.

Отже, інструменти та методи регулювання Європейського авіаційного простору відіграють ключову роль у забезпеченні безпеки, ефективності та розвитку авіаційної індустрії в регіоні. Застосування цих засобів сприяє створенню єдиної системи управління повітряним простором, сприяє розвитку новітніх технологій та спрощує співпрацю між країнами для підвищення якості та безпеки авіаційних послуг у Європі.

### **3.3. Конвергенція вітчизняної та європейської авіаційних моделей в умовах російсько-української війни**

Конвергенція - це процес, коли різні речі, ідеї або системи починають рухатися одна до одної, зближуючись або стаючи схожими за певними аспектами. В контексті, наприклад, авіації, це може означати тенденцію різних країн адаптувати схожі стандарти, правила чи стратегії для наближення до спільних або однакових підходів у галузі авіації [39]. За Джозефом Стігліцом конвергенція розглядалася як можливість зменшення рівнів відмінностей між розвиненими та менш розвиненими економіками внаслідок спільних процесів розвитку чи зближення економічних показників. Умови, створені російсько-українською війною, спричинили значні зрушення в авіаційній промисловості обох країн, сприяючи переоцінці та адаптації їхніх вітчизняних та європейських моделей. Ці обставини призвели до певної конвергенції між цими моделями, зумовленою кількома ключовими факторами [53]:

- Безпека та регулювання. Обидві країни віддають перевагу підвищенню авіаційної безпеки та нормативним стандартам. Конфлікт викликав необхідність посилення заходів безпеки та нормативної бази для забезпечення безпеки пасажирів і дотримання міжнародних авіаційних стандартів.

- Економічні виклики. Економічні труднощі, включаючи санкції та геополітичні обмеження, змусили переглянути стратегії управління авіакомпаніями та аеропортами. Основна увага була зосереджена на підтримці конкурентоспроможності та життєздатності в умовах економічної негаразди.

- Стратегічна реорганізація. Регіональна нестабільність і геополітичні зміни вимагали стратегічного перегрупування в авіаційних компаніях і аеропортах. Це пов'язано з пошуком нових шляхів розвитку та стійкості в цих нестабільних умовах.

- Вивчення нових ринків: щоб диверсифікувати ринки та зменшити ризики, було зроблено поштовх до запровадження нових маршрутів польотів і встановлення партнерства з іншими регіонами з метою забезпечення стабільності та зростання в авіаційному секторі.

Ці зміни призвели до певного зближення вітчизняних і європейських моделей авіації в умовах російсько-української війни. Обом сторонам довелося переглянути та вдосконалити свої підходи до підтримки високих стандартів безпеки, адаптації до економічних викликів і стратегічного орієнтування в нестабільному геополітичному ландшафті.[40] Спосіб державного регулювання процесу наближення українського повітряного транспорту до Європейського Союзу – це спосіб державного впливу на послуги повітряного транспорту, ринкову інфраструктуру, некомерційні сектори з метою створення умов для їх ефективного функціонування відповідно до положень Закону про повітряний транспорт України. В умовах війни та повоєнного відновлення економіки повернутися до звичних методів і методів державного контролю майже неможливо. Необхідно розробити стратегію протистояння, захисту, збереження та розвитку в ситуації, коли Україна перебуває під військовою загрозою та є сусідом агресора. Указом Президента України № 479/2021 «Про створення національної системи стабільності» від 20 серпня 2021 року прийнято рішення Радою національної безпеки і оборони України, одним із основних змістом якого є Національна система сталого розвитку, яка визначає стійкість функціонування транспортної системи.[41] У таблиці 3.2 наведено системні ризики для економічної стабільності авіаційного транспорту України в умовах війни та післявоєнного відновлення, а також основні заходи щодо зменшення цих ризиків та зміцнення стабільності. Одним із найважливіших досягнень у процесі інтеграції українського авіатранспорту до ЄС є приєднання до Спільного авіаційного простору (САП). Україна та ЄС підписали Угоду в рамках 23-го саміту Україна-ЄС, який відбувся в Києві 12 жовтня 2021 року [47]. European SAP – це двостороння угода між ЄС і третіми країнами щодо встановлення спільних стандартів безпеки та лібералізації ринкових відносин в авіаційній сфері. SAP, по суті, є зоною вільної авіаційної торгівлі. Принцип угоди полягає в тому, що країна приймає все законодавство ЄС у сфері цивільної авіації, зокрема законодавство про безпеку польотів, захист пасажирів, відповідальність авіакомпаній за перевезення, захист навколишнього

середовища, конкуренцію та державну допомогу. Для України це конкретний і цілеспрямований напрямок інтеграції до ринку ЄС за його стандартами.

Таблиця 3.2 - Ризики економічної стійкості функціонування авіаційного транспорту України в умовах війни та повоєнного відновлення та ключові дії для їх зниження

Системні ризики для економічної стійкості	Точки уразливості в умовах воєнного стану	Ключові дії для зниження уразливості та зміцнення стійкості
Системними ризиками економічної стійкості України в умовах війни є: - триваюча широкомасштабна військова агресія Російської Федерації проти України; - дефіцит фінансування для утримання авіаційної галузі під час військової агресії та робіт з відновлення пошкоджених об'єктів авіаційної та аеронавігаційної інфраструктури; - часткова невідповідність законодавства України з питань авіаційного транспорту вимогам ЄС.	Загалом з 19 діючих цивільних аеропортів зруйновано аеродромні комплекси (злітно-посадкові смуги, Будівлі, споруди) у 12 аеропортах. Орієнтовні збитки аеропортів та аеронавігаційного обладнання складають близько 200 млрд. грн.[42] Вітчизняне законодавство з питань авіаційної діяльності потребує подальшої адаптації відповідно вимог ЄС.	Ключові дії: - відновлення об'єктів аеропортової та аеронавігаційної інфраструктури та операційної діяльності українських авіакомпаній; - відновлення надання послуг аеронавігаційного обслуговування в повітряному просторі України; - адаптація національного законодавства у сфері авіаційного транспорту до законодавства ЄС.

*Джерело: складено автором на основі [43, 52]*

Одним із найважливіших досягнень у процесі інтеграції українського авіатранспорту до ЄС є приєднання до Спільного авіаційного простору (САП). Україна та ЄС підписали Угоду в рамках 23-го саміту Україна-ЄС, який відбувся в Києві 12 жовтня 2021 року [47]. European SAP – це двостороння угода між ЄС і третіми країнами щодо встановлення спільних стандартів безпеки та лібералізації ринкових відносин в авіаційній сфері. SAP, по суті, є зоною вільної авіаційної торгівлі. Принцип угоди полягає в тому, що країна приймає все законодавство ЄС у сфері цивільної авіації, зокрема законодавство про безпеку польотів, захист пасажирів, відповідальність авіакомпаній за перевезення, захист навколишнього

середовища, конкуренцію та державну допомогу. Для України це конкретний і цілеспрямований напрямок інтеграції до ринку ЄС за його стандартами. [44] Аналіз нормативно-правових актів у сфері повітряного транспорту дозволяє систематизувати національний нормативний підхід у процесі інтеграції України до ЄС (рисунок 3.4). Розглянемо ці методи докладніше, визначивши основні засоби їх реалізації.

1) Підвищити рівень безпеки: впровадити заходи безпеки польотів відповідно до Додатку 19 Конвенції про міжнародну цивільну авіацію та Глобального плану безпеки польотів на 2013-2027 рр., а також створити ефективні системи управління на національному рівні та рівнях авіаційних організацій. Створити систему кібербезпеки цивільної авіації з урахуванням вимог національного регулюючого органу ІКАО у сфері кібербезпеки та існуючої європейської практики.

2) Посилити співпрацю з Європейським агентством з авіаційної безпеки (EASA), вирішити на законодавчому рівні контроль за станом птахів в українських аеропортах з урахуванням стандартів і рекомендованої практики ІКАО, забезпечити екологічну безпеку та енергозбереження об'єктів цивільної авіації. [48].

3) Підвищити рівень безпеки: впровадити заходи безпеки польотів відповідно до Додатку 19 Конвенції про міжнародну цивільну авіацію та Глобального плану безпеки польотів на 2013-2027 рр., а також створити ефективні системи управління на національному рівні та рівнях авіаційних організацій. Створити систему кібербезпеки цивільної авіації з урахуванням вимог національного регулюючого органу ІКАО у сфері кібербезпеки та існуючої європейської практики, - привести функції Бюро з розслідування аварій на повітряному транспорті у відповідність з європейським законодавством для прийняття рішень у разі інциденту чи акту незаконного втручання найкраще рішення.



Рисунок 3.4 - Основні методи державного регулювання процесів конвергенції авіаційного транспорту України до ЄС

Джерело: розроблено автором на основі [45,46]

4) Посилити співпрацю з Європейським агентством з авіаційної безпеки (EASA), вирішити на законодавчому рівні контроль за станом птахів в українських аеропортах з урахуванням стандартів і рекомендованої практики ICAO,

5) забезпечити екологічну безпеку та енергозбереження об'єктів цивільної авіації. Україна приймає участь у схемі компенсації та скорочення викидів вуглекислого газу для міжнародної авіації в рамках програми CORSIA (Carbon Offset Scheme for International Aviation). [48]

б) Прогресивна ліберальна політика: зняття рівних обмежень щодо кількості призначених авіакомпаній, напрямків і частоти польотів між Україною та іншими регіонами світу, збільшення кількості ефективних конкурентів на рівні маршрутів повітряного транспорту, свобода авіакомпаній у встановленні цін; недорогі авіакомпанії

7) Збільшення обсягів: ліцензування послуг; удосконалення процедур монетарного регулювання для підприємств цивільної авіації для зниження витрат на їх обслуговування та підвищення конкурентоспроможності; реалізація стратегічних проектів у регіональних аеропортах, у тому числі через державно-приватне партнерство та комплексні міжнародні плани з пільговими умовами фінансування

8) Дерегуляція господарської діяльності: врегулювання правових, операційних та фінансових відносин між власниками аеропортів та спрощення ними формальностей щодо міжнародних авіавантажних перевезень через українські аеропорти шляхом впровадження рекомендацій Європейської економічної комісії ООН щодо принципу «єдиного вікна»

9) Технології та процедури контролю для розвитку державно-приватного партнерства: впровадження стандартів і рекомендованих практик рамкових стандартів безпеки та спрощення світової торгівлі ICAO та WCO (SAFE), зокрема вступної частини уповноваженого агентства економічного оператора для забезпечення повітряних вантажних перевезень та логістичний ланцюг для перевезення пошти та спрощення процедур транзиту пасажирів

10) Сприяти розвитку та популяризації авіації загального призначення, у тому числі шляхом спрощення процедур реєстрації, сертифікації та оформлення повітряних суден та надлегких повітряних суден, а також приведення вимог законодавства України у відповідність зі стандартами та рекомендованою практикою ICAO для нерегулярних міжнародних польотів для нерегулярних міжнародних рейсів. комерційних цілях.

11) Сприяння зовнішньоекономічній та міжнародно-правовій діяльності цивільної авіації: імплементація Угоди про спільний повітряний простір з Європейським Союзом та проведення одночасних двосторонніх переговорів щодо лібералізації відповідно до цієї Угоди; Україна обрана членом Ради ICAO та бере активну участь у її роботі.

12) Технічні вдосконалення: розвиток термінального пасажирсько-вантажного комплексу з використанням інтермодальних технологій, за рахунок

власників та/або державно-приватного партнерства, для пасажирів (включаючи людей з обмеженими можливостями пересування та з обмеженими можливостями), вантажів та пошти; відповідно до європейського законодавства

13) Реконструкція злітно-посадкових смуг у регіональних аеропортах та комплексна модернізація обладнання для забезпечення експлуатації середньомагістральних та, за необхідності, широкофюзеляжних повітряних суден

14) Збільшення пропускної спроможності повітряного простору України шляхом впровадження можливостей вільного повітряного простору (FRAU); Free Route Повітряний простір — це постійна частина регіональної структури повітряного простору країни (або кількох країн, у разі транскордонних польотів у рамках FRA (Free Route Airspace)), визначена вертикальними та горизонтальними кордонами. Серед них авіакомпанії можуть вільно планувати будь-який маршрут відповідно до своїх потреб, але повинні враховувати обмеження/заборони на використання певного повітряного простору, який регулюється Україною, та інші можливі обмеження, запроваджені в цей період. Це означає, що користувачі можуть прокладати маршрути безпосередньо від однієї точки до іншої або через проміжні точки (опубліковані чи неопубліковані) без використання фіксованої мережі маршрутів. Незважаючи на відносну свободу пересування, у вільному повітряному просторі польоти все ще ретельно контролюються авіадиспетчерами, які допомагають пілотам, вирішують потенційні конфліктні ситуації та забезпечують рівень нагляду, який забезпечує безпеку польотів. Крім того, необхідною умовою для виконання таких польотів є те, що бортове обладнання витримує необхідну для польоту точність навігації. В даний час більшість літаків комерційної авіації відповідають цим сучасним вимогам

15) Підвищення конкурентоспроможності Міжнародного аеропорту «Бориспіль» як провідного хабового аеропорту Східної Європи [49], зокрема шляхом розширення мережі міжлінійних авіасполучень та залучення більшої кількості авіакомпаній, вирішення проблеми використання дронів у повітряному просторі України, особливо в зонах аеропорту та цивільних аеропортів; Приведення законодавства України у відповідність з міжнародними стандартами

шляхом прийняття нових українських авіаційних правил та приведення системи сертифікації у відповідність з українськими авіаційними правилами

16) Впровадження інформаційних технологій: впровадження електронних технологій управління на всіх етапах логістичного ланцюга авіавантажних перевезень та пошти відповідно до глобальної програми «IATA-FIATA Air Cargo Plan» [50]; здійснення модернізації та розвитку авіаційної, аеропортової інфраструктури та української авіації. провайдери навігаційних послуг. Стратегічні проекти включають впровадження новітніх технологій надання послуг дистанційної диспетчерської вежі аеропорту (дистанційних диспетчерських веж) у регіональних аеропортах з невеликими обсягами перевезень; впровадження системи електронного документообігу при здійсненні вантажних авіаперевезень; впровадження плану цифрової трансформації та інвестування у біометричних технологіях і технології блокчейн, віртуальній реальності, доповненій реальності та хмарних сервісах, проектах з розробки технології обробки та аналізу великих даних і проектах зі створення інтелектуальних цифрових центрів. Загалом рівень цифровізації авіаційної промисловості перевищує 30%; трансформація традиційних аеропортів у так звані екосистеми та економічні центри, щоб надати пасажиром персоналізоване технічне середовище.

17) Представлення технології управління повітряним рухом ADS-B (Automatic Dependent Surveillance Broadcast), яка може відстежувати положення літаків і контролювати їх рух в аеропортах і віддалених районах за допомогою обмеженого радара; ідентифікувати об'єкти на основі радіочастотного електромагнітного випромінювання та автоматичного зчитування даних літака. цифрова технологія RFID (радіочастотна ідентифікація). Технологія RFID використовується для ідентифікації співробітників аеропорту, моніторингу переміщення вантажів і пасажирів і підтримки високого рівня безпеки в аеропортах. на закінчення. Важливою стратегічною метою національної економічної політики є інтеграція національної цивільної авіації в систему міжнародних відносин.

Досягнення цієї мети дає Україні можливість стати учасником плану розвитку єдиного європейського повітряного простору. Підписання Спільної аерокосмічної угоди між Україною та країнами ЄС сприяло розвитку вітчизняної авіаційної промисловості та обумовило об'єднання ринку авіаційного транспорту нашої країни з ЄС через процес лібералізації ринку та усунення бар'єрів. [51] У період післявоєнного відновлення України необхідно запровадити нові національні нормативні підходи до процесу інтеграції повітряного транспорту з ЄС: запровадження вільного маршрутного повітряного простору, розвиток інститутів уповноважених економічних операторів, перетворення традиційних аеропортів на екосистеми, розвиток інституцій уповноважених економічних операторів, використання цифровізації, регулювання сучасних технологій, біометрія, штучний інтелект, електронний документообіг.

Конвергенція вітчизняної та європейської авіаційних моделей може розглядатися також у контексті співробітництва українських авіакомпаній з глобальними авіаційними альянсами. Співпраця українських авіакомпаній з глобальними авіаційними альянсами (Star Alliance, SkyTeam, OneWorld) відкриває декілька важливих та корисних для розвитку авіакомпаній можливостей:

- Розширення мережі маршрутів: участь в альянсі дозволить українським авіакомпаніям мати доступ до більш широкої мережі маршрутів, що полегшить організацію нових повітряних напрямків та залучення потенційних нових пасажирів.
- Збільшення пасажиропотоку: через код-шеринг та спільні програми лояльності, українські авіакомпанії можуть привертати більше пасажирів із всього світу, що сприятиме значному зростанню пасажирообсягів авіаційних перевезень.
- Економія витрат: Спільні закупівлі палива, запасних частин та літаків можуть допомогти українським авіакомпаніям знизити витрати на експлуатацію.
- Доступ до нових технологій: Участь в альянсах може забезпечити доступ до передових технологій у сфері безпеки, обслуговування та технічного обслуговування.
- Підвищення конкурентоспроможності: Співпраця з великими гравцями галузі

дозволить українським авіакомпаніям змагатися більш ефективно на світовому ринку авіаційних послуг та залучати все більше потенційних пасажирів. Ці можливості створюють потенціал для українських авіакомпаній займати більш активну роль на глобальній авіаційній арені та розвиватися в умовах зростаючої конкуренції.

На даний момент МАУ (Міжнародні Авіалінії України) не є повноправним членом жодного з глобальних авіаційних альянсів, таких як Star Alliance, SkyTeam чи OneWorld. Однак у різні періоди часу МАУ проводила різні види співпраці та партнерські угоди з авіакомпаніями, які є членами цих альянсів. Наприклад, у 2008-2013 роках МАУ була асоційованим членом авіаційного альянсу SkyTeam. Це дозволило їй спільно працювати з іншими авіакомпаніями цього альянсу для покращення мережі маршрутів та обміну пасажиропотоком. Співпраця та участь у різних програмах партнерства з членами авіаційних альянсів можуть бути дуже важливими для розвитку авіакомпанії та збільшення конкурентоспроможності на ринку, проте, статус повноправного члена альянсу вимагає відповідності ряду критеріїв, які встановлені кожним альянсом. Співпраця МАУ з авіаційним альянсом SkyTeam завершилася у 2013 році. Офіційно цей вихід був пов'язаний зі стратегічними планами та стратегією розвитку самої МАУ. Звичайно, рішення про припинення співпраці може бути обумовлене кількома причинами, але конкретні деталі цього рішення можуть залишатися за кулісами бізнес-процесів[53].

Такі рішення можуть бути прийняті через зміну стратегії компанії, нестачу взаємних переваг, які б виправдовували продовження співпраці, або внаслідок бажання сконцентрувати зусилля на інших аспектах бізнесу. Іноді виходження з альянсу є частиною стратегії авіакомпанії для самостійного розвитку. Бізнес-партнерство може змінюватися відповідно до стратегічних цілей та потреб авіакомпаній з часом, і виходження з альянсу не завжди свідчить про негативні аспекти чи проблеми, а частіше є частиною стратегічного розвитку компанії.

На мою думку, SkyUp, як молода українська авіакомпанія, має певний потенціал для успішної співпраці з наявними глобальними авіаційними альянсами.

Сильні сторони авіакомпанії SkyUp полягають у їхній молодості, гнучкості та потенціалі для розвитку. Вони можуть принести свої унікальні переваги у вигляді простоти в управлінні, швидкості прийняття рішень та готовності до змін, що може виявитися привабливим для авіаційних альянсів.

Українська авіакомпанія SkyUp має кілька можливих шляхів для вступу до авіаційного альянсу:

1. Партнерські угоди: SkyUp може укладати партнерські угоди з існуючими членами авіаційних альянсів для спільного використання рейсів, код-шерінгу та обміну пасажиропотоком.
2. Лобіювання та переговори: SkyUp може активно вести переговори та лобіювати своє членство в певному авіаційному альянсі. Це вимагає відповідної підготовки та виконання вимог, включаючи безпеку, сервіс, маршрути та інші критерії, які визначені кожним альянсом.
3. Розширення мережі співпраці: SkyUp може активно співпрацювати з іншими авіакомпаніями та розширювати свою мережу партнерів. Це може сприяти покращенню можливостей вступу до авіаційних альянсів у майбутньому. Вступ до авіаційного альянсу - це складний та багатоетапний процес, що вимагає відповідності стандартам, технічній готовності, фінансової стабільності та бажання розвивати партнерські відносини у межах альянсу.

Варто зазначити, що переваги такої співпраці є не лише для потенційних членів, а й для самих авіаційних альянсів. Співпраця альянсів з українськими авіакомпаніями може мати кілька переваг: Розширення мережі маршрутів (українські авіакомпанії можуть додати нові маршрути, які не представлені у мережі альянсу, що полегшить доступ до цих напрямків для пасажирів інших членів альянсу); Місцевий ринок (Україна являє собою важливий ринок для більшості авіаційних альянсів).

## ВИСНОВКИ

Дослідивши характер, особливості і тренди становлення та розвитку глобальних авіаційних альянсів, можна зробити висновок, що створення глобальних авіаційних альянсів забезпечує підвищення організаційно-економічної ефективності функціонування авіакомпаній за рахунок вибору стратегічних партнерів, налагодження тісних партнерських зв'язків між провідними світовими авіакомпаніями. Суть глобальних союзів полягає в об'єднанні, з метою співпраці трудових, фінансових та науково-технічних ресурсів для досягнення поставлених цілей шляхом використання досягнень кожного з учасників та розподілу витрат і ризиків, пов'язаних з реалізацією спільних програм.

Визначивши чинники формування та розвитку альянсів, можна зробити висновок, що еволюція авіаційних альянсів є складним та динамічним процесом, що відбувався протягом кількох десятиліть. Починаючи з перших спроб об'єднання авіакомпаній для спільного вирішення проблем та забезпечення пасажирів більшими можливостями, альянси поступово стали потужними партнерствами, що впливають на глобальний авіаційний ринок. Перший етап характеризувався формуванням базових принципів співпраці та розширенням мережі маршрутів. Другий етап призвів до глибшої інтеграції та пошуку нових можливостей для покращення обслуговування пасажирів. Третій етап, або "гнучкі партнерства", відображає стратегічний фокус на розвиток та вдосконалення глобальної присутності через створення філій та дочірніх компаній. Варто відзначити, що кожен з цих етапів вимагав адаптації до зростаючих вимог ринку та розширення глобального конкурентного середовища.

Дослідивши особливості конкурентноспроможності авіаційних альянсів, бачимо, що альянси підвищують конкурентоспроможність за рахунок розподілу витрат, синергії маршрутів і скоординованих графіків. Вони забезпечують ширші мережі, покращене підключення та підвищену економічну ефективність, що приносить користь як авіакомпаніям, так і пасажирам. Крім того, спільні

маркетингові зусилля та спільні ресурси сприяють посиленню присутності на ринку та покращенню загальної конкурентоспроможності.

Після вивчення секторальних і галузевих пріоритетів дослідження показало, що авіаційні альянси відіграють ключову роль у формуванні світової авіаційної галузі, впливаючи як на галузеві, так і на географічні пріоритети. Галузеві пріоритети стосуються конкретних сфер в авіації, на яких зосереджені альянси, наприклад пасажирські послуги, вантажні операції або ініціативи сталого розвитку. Географічні пріоритети стосуються регіонів і ринків, на яких альянси зосереджують свої зусилля, включно з основними центрами, ринками, що розвиваються, або регіонами з недостатнім обслуговуванням. Стратегічно вирішуючи як галузеві, так і географічні пріоритети, авіаційні альянси прагнуть оптимізувати свою діяльність, збільшити частку ринку та надавати більш комплексні послуги своїм клієнтам. Це може призвести до таких переваг, як покращене підключення, економічна ефективність і розширення пропозицій для клієнтів. Аналізуючи діяльність трьох основних авіаційних альянсів Star Alliance, SkyTeam та OneWorld можна побачити, що одним з найголовніших секторальних пріоритетів для даних альянсів є розвиток та підтримка екологічно стійкої авіації. Здійснивши аналіз трендів розвитку та становлення, можна зробити висновок, що авіація стала рушійною силою глобального бізнесу, і тепер вона також визнається міжнародною спільнотою як важливий чинник досягнення цілей сталого розвитку ООН.

Авіаційний сектор швидко розвивається і буде розвиватися. За останніми оцінками, протягом наступних 20 років попит на повітряний транспорт зростатиме в середньому на 4,3% на рік. Впровадження цифрових технологій, розвиток екологічності, стратегічні інвестиції у нові ринки та удосконалення пасажирських та вантажних послуг є ключовими компонентами інноваційних стратегій альянсів. Ці напрямки підкреслюють здатність альянсів адаптуватися до швидкозмінюваних умов та впроваджувати передові рішення для покращення ефективності та конкурентоспроможності у сучасному авіапросторі.

З'ясування економічної моделі Європейського авіаційного простіру показало, що європейський авіаційний простір функціонує в рамках складної економічної моделі, що включає авіакомпанії, аеропорти, регуляторні органи, такі як Агентство авіаційної безпеки Європейського Союзу (EASA), і різні зацікавлені сторони. Модель зосереджена на збалансуванні економічного зростання зі стійкістю, безпекою та ефективністю в авіаційному секторі. Після лібералізації європейського неба в 1990-х роках, індустрія цивільної авіації ЄС була трансформована завдяки появі, зростанню та домінуванню авіакомпаній з низькими тарифами. На ці авіаційні компанії зараз припадає більш ніж третина всієї місткості на внутрішньоєвропейських регулярних рейсах і більше 40 відсотків усіх пасажирів на маршрутах «від точки до точки». З більш ніж 70 мільйонами пасажирів на рік Ryanair зараз є лідером та найбільшою європейською авіакомпанією за кількістю пасажирів, і однією з найбільших у світі. Щодо конвергенції вітчизняної та європейської авіаційних моделей - дослідження виявило, що умови, створені російсько-українською війною, спричинили значні зрушення в авіаційній промисловості обох країн, сприяючи переоцінці та адаптації їхніх вітчизняних та європейських моделей. Ці обставини призвели до певної конвергенції між цими моделями. Обом сторонам довелося переглянути та вдосконалити свої підходи до підтримки високих стандартів безпеки, адаптації до економічних викликів і стратегічного орієнтування в нестабільному геополітичному ландшафті. Спосіб державного регулювання процесу наближення українського повітряного транспорту до Європейського Союзу – це спосіб державного впливу на послуги повітряного транспорту, ринкову інфраструктуру, некомерційні сектори з метою створення умов для їх ефективного функціонування відповідно до положень Закону про повітряний транспорт України. Конвергенція вітчизняної та європейської авіаційних моделей може розглядатися також у контексті співробітництва українських авіакомпаній з глобальними авіаційними альянсами. Співпраця українських авіакомпаній з глобальними авіаційними альянсами (Star Alliance, SkyTeam, OneWorld) відкриває декілька важливих та корисних для розвитку авіакомпаній можливостей.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. What is airline alliance. *Electronic Journal «AlexSoft»*, 2023, p. 10-15. URL: <https://www.altexsoft.com/blog/airline-alliances-explained/>
2. How do airline alliances work. *Electronic Journal «Economist»*, 2011. URL: <https://www.economist.com/leaders/2011/11/12/open-the-skies>
3. Price and Non-Price Competition in the Airline Industry. *ICAO*, 2022, p.15. URL: [https://www.icao.int/Meetings/ANC2017/ANC41\\_WP\\_P02\\_en.pdf](https://www.icao.int/Meetings/ANC2017/ANC41_WP_P02_en.pdf)
4. Vision and Mission. *IATA*, 2022, p 20-25. URL <https://www.iata.org/>
5. The Evolution and Impact of Airline Alliances. *Journal of Air Transport Management*, 2021, p. 30-31. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S096969971730382X>
6. B. Schlappig. Global Airline Alliances and their Advantages and Disadvantages. *One mile at a time*, 2023, p 44. URL: <https://aviationinstitute.eu/content/uploads/2020/06/Airline-Alliance-Advantages-and-Disadvantages.pdf>
7. B. Schlappig. Airline Alliances, Codeshares, And Joint Ventures Explained. *One mile at a time*, 2023, p 109-115. URL: <https://onemileatathime.com/guides/airline-alliance-codeshare-joint-venture/>
8. J. Hayward. Airline Alliances vs Joint Ventures. *Simple Flying*, 2021. URL: <https://simpleflying.com/airline-alliances-vs-joint-ventures/>
9. R. Barouki. Strategies of the global airline alliances. *Science Direct*, 2021, p 66-69. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969699713000035>
10. Airline Alliances: Why They Exist and How They Work. *Simple Flying*, 2020. URL: <https://simpleflying.com/airline-alliances-why-they-exist-how-they-work/>
11. The Evolution of Airline Alliances. *CAPA - Centre for Aviation*, 2012. URL: <https://centreforaviation.com/analysis/reports/the-evolution-of-airline-alliances-79467>
12. Air statistics. *Bureau of Transportation Statistics*, 2022. URL: <https://www.transtats.bts.gov/>

13. Mirko Tatalović. Global Airline Alliances in the Light of Economic Integrations – Croatia Airlines Challenges. *SSRN Electronic Journal*, 12 April 2011, p 13-25. URL: [https://www.researchgate.net/profile/JasminBajic/publication/256052145\\_Global\\_Airline\\_Alliances\\_in\\_the\\_Light\\_of\\_Economic\\_Integrations\\_-\\_Croatia\\_Airlines\\_Challenges/links/5c1d48d7458515a4c7efeb4e/Global-Airline-Alliances-in-the-Light-of-Economic-Integrations-Croatia-Airlines-Challenges.pdf?origin=publication\\_detail](https://www.researchgate.net/profile/JasminBajic/publication/256052145_Global_Airline_Alliances_in_the_Light_of_Economic_Integrations_-_Croatia_Airlines_Challenges/links/5c1d48d7458515a4c7efeb4e/Global-Airline-Alliances-in-the-Light-of-Economic-Integrations-Croatia-Airlines-Challenges.pdf?origin=publication_detail)
14. Максименко І.Я. Ринок злиття та поглинання: основні етапи угоди та перспективи розвитку в Україні. *Інфраструктура ринку*. - № 24. – 2018. С.427-432.
15. Бобина М.А. Міжнародний бізнес: стратегія альянсів / М.А. Бобина, М.В. Грачов. – М.: Справа, 2006. – 240с.
16. Муравський А. Авіакомпанії vs авіабудівельники. URL: <http://www.day.kiev.ua/>
17. E. Kim. Learning from Alliance Membership: An Empirical Study of Learning from the Failure of Their AllianceMembers, Liability and Environmentally Sustainable Airline. *MDPI*, 2021. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/21/11794>
18. Gayle, P.G. Does Price Matter? Price and Non-Price Competition in the Airline Industry. *Econometric Society 2004 North American Summer Meetings*, Econometric Society: Cleveland, OH, USA, 2004; Volume 163.
19. Albers, S.; Koch, B.; Ruff, C. Strategic alliances between airlines and airports—Theoretical assessment and practical evidence. *J. Air Transp. Manag.* 2005, p. 11, 49–58.
20. Latrou K.and Oretti M. Airline Choices for the Future- From Alliances to Mergers, Ashgate, Aldershot. 2007, p. 20-22.
21. M. Placek. Airline Alliances - Statistics & Facts. 2023. URL <https://www.statista.com/topics/4207/airline-alliances/?#statisticChapter>
22. Fageda, X.; Flores-Fillol, R.; Theilen, B. Hybrid. Cooperation agreements in networks: The case of the airline industry. *Int. J. Ind. Organ.* 2019, p. 62, 194–227.
23. Aldecoa, R.; Marín, I. Exploring the limits of community detection strategies in complex networks. *Sci. Rep.* 2013, p. 3, 2216.
24. Lordan, O.; Sallan, J.M.; Escorihuela, N.; Gonzalez-Prieto, D. Robustness of airline route networks. *Phys. A Stat. Mech. Appl.* 2016, p. 18–26.

25. M. Timberlake. Economic Globalisation and the Structure of the World City System: The Case of Airline Passenger Data. *Electronic Journal «SageJournals»*, 2010. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0042098010372684>
26. Douglas, I.; Tan, D. Global airline alliances and profitability: A difference-in-difference analysis. *Transp. Res. Part A Policy Pract.* 2017, p. 432–443.
27. Andreas Neef. IATA forecasts passenger demand to double over 20 years. *Routledge*, 2021. URL: [https://scholar.google.com/scholar\\_lookup?title=IATA+Forecasts+Passenger+Demand+to+Double+Over+20+Years&author=IATA&publication\\_year=2016](https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=IATA+Forecasts+Passenger+Demand+to+Double+Over+20+Years&author=IATA&publication_year=2016)
28. M. King. Airline Alliances: Catching Up. Bringing Airline Alliances Back to the Future. *Electronic Journal «DataArt»*, 2023 URL: <https://www.dataart.com/blog/airline-alliances-catching-up>
29. Nigel Evans. Collaborative strategy:: an analysis of the changing world of international airline alliances, 2001, p. 229-243. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517701000243>
30. Top Trends for the Global Airline Industry. *WNS Perspective*, 2022, p. 1-5. URL: <https://www.wns.com/perspectives/articles/articledetail/598/top-trends-for-the-global-airline-industry>
31. Pavlyk V. Institutional Determinants Of Assessing Energy Efficiency Gaps In The National Economy. *SocioEconomic Challenges*, 2020, p. 122-128. URL: [http://doi.org/10.21272/sec.4\(1\).122-128.2020](http://doi.org/10.21272/sec.4(1).122-128.2020).
32. Top 10 International Airlines (Ranked by 2021 Arrival Performance). *Electronic Journal «AbleauPublic»* URL: <https://public.tableau.com/profile/flightstats#!/vizhome/OPSAwardsResults2018/InternationalAirlines>
33. Economic benefits of European airspace modernization. *IATA*, 2015, p. 98-150. URL: <https://www.iata.org/contentassets/7a5cd514de9c4c63ba0a7ac21547477a/european-airspace-modernization.pdf>
34. Air passenger transport by reporting country. *Eurostat*, 2023. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/avia\\_paoc/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/avia_paoc/default/table?lang=en)

35. Regulation 2004/551 - Organisation and use of the airspace in the single European sky (the airspace Regulation) - Commission statement. *Electronic Journal «EU Monitor»*, 2020. URL: [https://www.eumonitor.eu/9353000/1/j4nvk6yhcbpeywk\\_j9vvik7m1c3gyxp/vitgbgigbez\\_k](https://www.eumonitor.eu/9353000/1/j4nvk6yhcbpeywk_j9vvik7m1c3gyxp/vitgbgigbez_k)
36. EU stands with Ukraine – Transport measures. *European Commission*, 2022. URL: [https://transport.ec.europa.eu/index\\_en](https://transport.ec.europa.eu/index_en)
37. D. Pernice, A. Debyser. Fact Sheets on the European Union. *European Parliament*, 2023. URL: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/133/air-transport-single-european-sky>
38. Council Regulation N° 2299/89 On A Code Of Conduct For Computerized Reservation Systems. // Official Journal Of The European Communities. - N° L220. - 29.07.1989. - P. 1.
39. Council Regulation No 294/91 On The Operation Of Air Cargo Services Between Member States. - 01.02.1991. // Official Journal Of The European Communities. - No L36. - 08.02.1991. - P.
40. Council Regulation Ne 295/91 Establishing Common Rules For A Denied-Boarding Compensation System In Scheduled Air Transport. 07.02.1991. // Official Journal Of The European Communities. - No L36.08.02.1991.
41. Adkins B. Air Transport And EC Competition Law. - London: Sweet & Maxwell. - 1994.
42. Навальна П.Ю. Характерні риси сучасної системи правового регулювання міжнародних повітряних перевезень / П. Навальна // Актуальні проблеми міжнародних відносин: 36. наук. пр. - К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Інститут міжнародних відносин. - 2012. Випуск 28 (Частина II). - С. 135-153. URL: [https://conference.nau.edu.ua/index.php/SUO/Confs\\_14/paper/viewFile/2209/1443](https://conference.nau.edu.ua/index.php/SUO/Confs_14/paper/viewFile/2209/1443)
43. Мороз Б. А. Особливості публічно-правового регулювання міжнародних туристичних відносин / Б. Мороз // Актуальні проблеми міжнародних відносин: 36.

- наук. пр. - К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Інститут міжнародних відносин. - 2011. - Випуск 22 (Частина II). - С. 123-136. 45
44. Президент України В. ЗЕЛЕНСЬКИЙ. Проект України. План відновлення. Київ, 21.06.2022, № 266/2022. Ст. 2-9.  
[URL:https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/restoration-and-development-of-infrastructure.pdf](https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/restoration-and-development-of-infrastructure.pdf).
45. Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни. 2022. Ст. 1-5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266/2022#Text>.
46. Дмитрієва О. І. Державне регулювання інноваційного розвитку транспортної інфраструктури. Ст. 3-5. URL: [https://kart.edu.ua/wpcontent/uploads/2020/11/dmytriieva\\_dis.pdf](https://kart.edu.ua/wpcontent/uploads/2020/11/dmytriieva_dis.pdf).
47. Overview of regulatory and industry developments in international air transport. ICAO, 2022. URL: <https://www.icao.int/>
48. Кудрицька Н. В. Процеси конвергенції у сфері авіаційного транспорту України. Actual problems of practice and science and methods of their solution: Abstracts of IV International Scientific and Practical Conference (January 31 February 2 2022, Italy. Milan). P. 169-171. URL: <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2022/01/Actual-problems-of-practice-and-science-and-methods-of-their-solution.pdf>.
49. Кудрицька Н. В. Бізнес-модель авіаційних компаній як ефективний метод визначення процесів конвергенції. Сучасні світові тенденції розвитку економіки, обліку, фінансів і права: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (12 липня 2022 р., Полтава). С.15-17. URL: [http://www.economics.in.ua/2022/07/blog-post\\_20.html](http://www.economics.in.ua/2022/07/blog-post_20.html).
50. Кудрицька Н. В. Контролінг ефективний метод дослідження процесів конвергенції на рівні підприємства. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики. *Збірник матеріалів одинадцятої міжнародної науково-практичної конференції (9-10 вересня 2022 р., Одеса)*. С. 252-253. URL:[https://drive.google.com/file/d/1rWxemxDXbFHstYZ\\_7dD2aLMgvRsOc42p/view](https://drive.google.com/file/d/1rWxemxDXbFHstYZ_7dD2aLMgvRsOc42p/view).

51. Милян О. С. Відповідність національних аспектів регулювання в системі цивільної авіації до європейських стандартів в розрізі укладення. Угоди про спільний авіаційний простір.

[URL:http://www.rusnauka.com/8\\_NMIV\\_2013/Economics/2\\_131591.doc.htm](http://www.rusnauka.com/8_NMIV_2013/Economics/2_131591.doc.htm)

52. Центр Разумкова. Секторальна інтеграція України до ЄС: передумови, перспективи, виклики. 2022. С. 35-40. [URL](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2021_sektor_eu_ukr.pdf)

[https://razumkov.org.ua/uploads/article/2021\\_sektor\\_eu\\_ukr.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2021_sektor_eu_ukr.pdf).

53. G. Burghouwt, P. Mendes de leon, J. de wit. EU Air Transport Liberalisation Process, Impacts and Future Considerations. *Electronic Journal «International Transport Forum»*, 2015 , p. 22-54. [URL](https://www.itfoecd.org/sites/default/files/docs/dp201504.pdf)

[:https://www.itfoecd.org/sites/default/files/docs/dp201504.pdf](https://www.itfoecd.org/sites/default/files/docs/dp201504.pdf).

## ДОДАТКИ

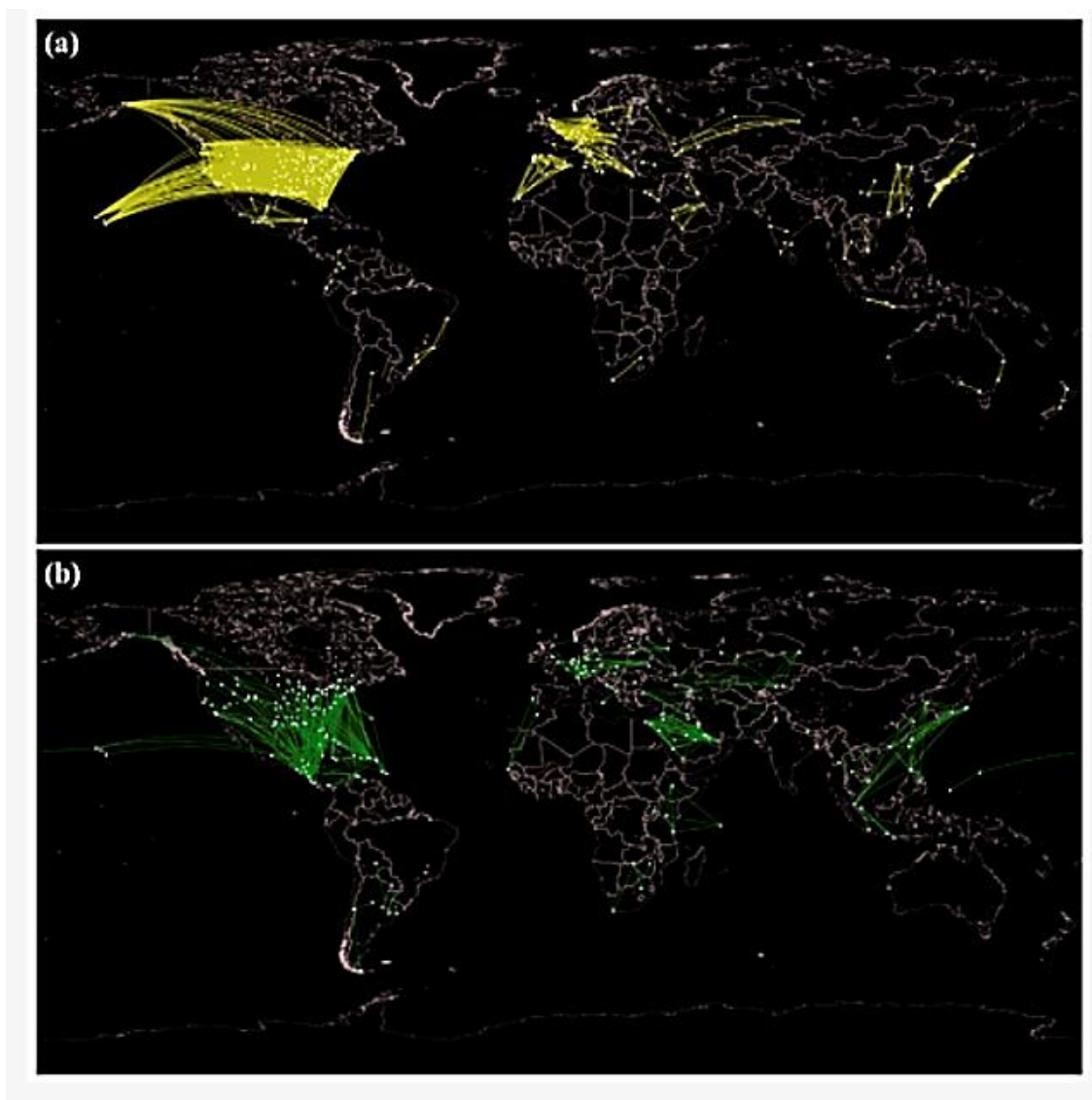
Додаток А

Просторовий розподіл спільнот аеропортів у кожному альянсі авіакомпаній: (a) Oneworld, (b) Star Alliance і (c) SkyTeam за 2021 рік [26]

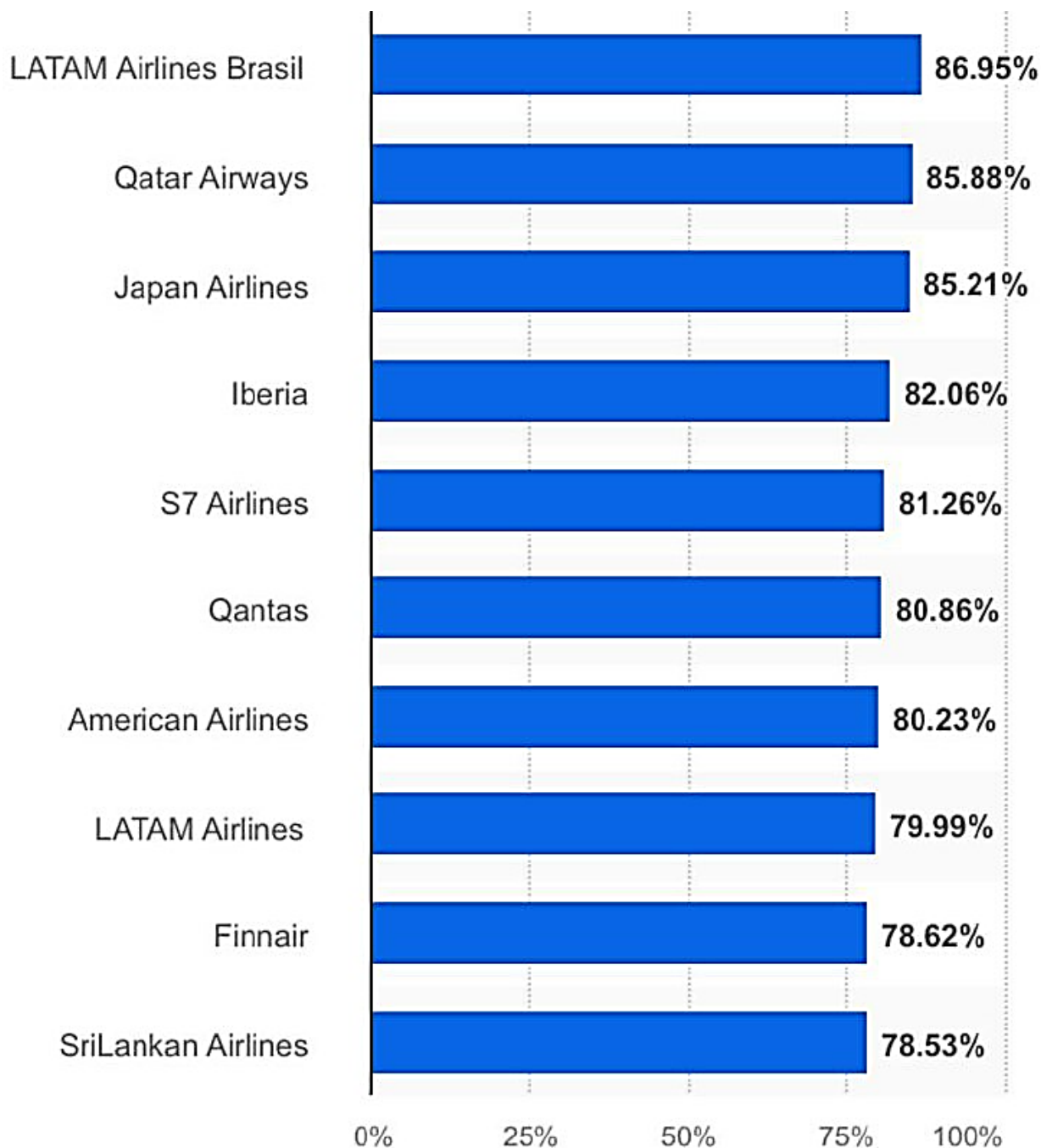


Просторовий розподіл конкурентних ринків на всьому ринку альянсів авіакомпаній за 2021 рік: (а) внутрішній і (б) міжнародний конкурентні ринки.

[26]



Найпунктуальніші авіакомпанії-учасники Oneworld у 2021 році за результатами  
вчасного прибуття [30]



# Короткий звіт за результатами перевірки кваліфікаційної магістерської роботи антиплагіатною інтернет-системою Unicheck



Ім'я користувача: Європейської економіки і бізнесу Федірко Олександр... ID перевірки: 1015992638  
Дата перевірки: 11.12.2023 13:05:38 CET Тип перевірки: Doc vs Internet + Library  
Дата звіту: 11.12.2023 13:06:23 CET ID користувача: 100005726

Назва документа: Свириденко Дар'я «Стратегії розвитку глобальних авіаційних альянсів»  
Кількість сторінок: 74 Кількість слів: 16229 Кількість символів: 130223 Розмір файлу: 974.12 KB ID файлу: 1015674868

## 7.91% Схожість

Найбільша схожість: 1.92% з Інтернет-джерелом ([http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/host/viking/db/ftp/univ/gat/gat\\_2\\_](http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/host/viking/db/ftp/univ/gat/gat_2_)



## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено  
Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 5

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет міжнародної економіки і менеджменту**

**ЗБІРНИК ДОПОВІДЕЙ  
Ювілейної 90-ї щорічної студентської  
наукової конференції**

**«ІННОВАЦІЙНІ ПРОЄКТИ ДЛЯ ПІСЛЯВОЄННОГО  
ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ УКРАЇНИ»**

**(17 квітня – 20 травня 2023 р.)**

УДК 657:330.341-048.38](477)(06)

I-66

*Відповідальні за випуск:*

Бондарчук Л.М. – к.філол. наук, доцент кафедри бізнес-лінгвістики  
Вінська О.Й. – к.е.н., доц, доцентка кафедри європейської економіки і бізнесу  
Грищенко Н.В. – к.е.н., доцент кафедри міжнародного менеджменту  
Капуш А.В. – к.філол. наук, доцент кафедри німецької мови  
Козачок Т.С. – к.е.н., доцент кафедри міжнародного менеджменту  
**Курбатов С.В.** – професор кафедри соціології  
Лобецька І.М. – ст. викладач кафедри іноземних мов і міжкультурної комунікації  
Машиня Ю.П. – к.е.н., доцент кафедри міжнародних фінансів  
Сандул М.С. – к.е.н., доцент кафедри міжнародної торгівлі і маркетингу  
Черницька Т.В. – к.е.н., доцент кафедри міжнародної економіки  
Швиданенко О.А. – д.е.н., професор кафедри міжнародної економіки

*Редколегія може не поділяти погляди, викладені у збірнику.  
Автори тез доповідей несуть відповідальність за їхній зміст*

*Рекомендовано до друку  
Науково-експертною радою КНЕУ  
Протокол № 4 від 18.05.2023 р.*

I-66 **Інноваційні проєкти для післявоєнного відновлення та розвитку України:** зб. доп. Ювілейної 90-ї щорічної студентської наукової конференції, 17 квітня – 20 травня 2023 р. [Електронний ресурс]. Київ, КНЕУ, 2023. 426 с.  
ISBN 978-966-926-445-9

Збірник тез здобувачів вищої освіти факультету міжнародної економіки і менеджменту укладено за підсумками їх досліджень, представлених на науковій конференції КНЕУ 17 квітня – 20 травня 2023 р. Доповіді здобувачів присвячено інноваційним проєктам для післявоєнного відновлення та розвитку України.

УДК 657:330.341-048.38](477)(06)

*Розповсюджувати та тиражувати  
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється*

ISBN 978-966-926-445-9

© КНЕУ, 2023

<b>Дзюба Марина</b>	270
Перспективи розвитку туризму в Україні після війни	
<b>КАФЕДРА НІМЕЦЬКОЇ МОВИ</b>	
<b>ПЛАТФОРМА</b>	272
<b>«АКТУАЛЬНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ»</b>	
<b>Слфимов Сергій</b>	272
Erneuerbare Energien und nachhaltiges Wiederaufbauprogramm für die Ukraine	
<b>Кириченко Валерія</b>	276
Einfluss der künstlichen Intelligenz auf den Arbeitsmarkt	
<b>Понікаровських Владислав</b>	278
Die Rolle der Wirtschaftsdiplomatie beim Wiederaufbau und der Einwicklung der Ukraine nach dem Krieg	
<b>Попрійчук Назар</b>	281
Besonderheiten der Tätigkeit von Unternehmen im Oligopol	
<b>Хархун Олександра</b>	283
Wiederaufbau der Ukraine: Perspektiven einer "grünen" Energiewende	
<b>КАФЕДРА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ І БІЗНЕСУ</b>	
<b>ПЛАТФОРМА</b>	286
<b>«ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ ВЕКТОР ВІДРОДЖЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ»</b>	
<b>Подковко Юлія Романівна</b>	286
Fundamentals of the digital transformation of the European Union	
<b>Костовецька Алла Олександрівна</b>	288
The EU aid to agricultural sector of Ukraine	
<b>Стогнійчук Тетяна Олександрівна</b>	290
Peculiarities of foreign direct investments in CEE countries	
<b>Павленко Анастасія Миколаївна</b>	292
Особливості реалізації стратегій ЄС в Італії	
<b>Жарковська Валерія Володимирівна</b>	296
Основні напрями трансформації єдиного ринку ЄС	
<b>Глімбоцька Юлія Анатоліївна</b>	299
ТНК як незамінні суб'єкти в сучасній інвестиційній діяльності	
<b>Павлюк Аліна Володимирівна</b>	303
Роль технологій в розвитку світового енергетичного ринку	
<b>Залуцька Анастасія Сергіївна</b>	306
Роль Лондонської біржі у розвитку фондового ринку Європи	
<b>Варламова Любов Олександрівна</b>	309
Міжнародна торгівля товарами: взаємодія України та ЄС	
<b>Лавриненко Світлана Андріївна</b>	313
Економічна співпраця України з країнами-членами ЄС	
<b>Александрова Маргарита Володимирівна</b>	316
Діяльність багатонаціональних банків у фінансовому середовищі ЄС	
<b>Свириденко Дар'я Русланівна</b>	318
Розвиток стратегічних авіаційних альянсів в Україні	
<b>Ковалишин Олександр Сергійович</b>	321
Міжнародні злиття та поглинання як фактор посилення конкурентоспроможності ТНК	
<b>Плахтій Катерина Геннадіївна</b>	325
Цифровізація економіки України в контексті європейської інтеграції	

розвитку СЕП, урахуваючи отримання Україною статусу кандидата на вступ до ЄС, Національний банк працює над переведенням платіжної інфраструктури України на міжнародний стандарт ISO 20022. Відтак, на базі міжнародного стандарту ISO 20022 Національний банк розробив та готує до впровадження нове покоління Системи електронних платежів НБУ (СЕП-4.0).

З 01 квітня 2023 року усі міжбанківські платіжні операції здійснюватимуться виключно через нове покоління СЕП-4.0 [1]. Завдяки переходу на нове покоління СЕП в Україні запрацювала формалізована модель для здійснення фінансових послуг, яка є стандартом ЄС. Це підвищить якість і ефективність обміну фінансовими повідомленнями за рахунок їх структурованості. Упровадження нових інструментів та можливостей дасть змогу розширити функціонал СЕП і гармонізувати її роботу з правилами ЄС, зокрема:

- упровадити в наступних версіях СЕП сервіс миттєвих платежів для розрахунків у реальному часі клієнтів в Україні;
- забезпечити підґрунтя для реалізації можливості здійснювати надалі транскордонні перекази в євро з країнами ЄС на базі SEPA Instant Credit Transfer [1].

Отже, можемо зробити висновок, що банківський сектор України спромігся показати відносно стабільність функціонування, НБУ за підтримки міжнародних фінансових організацій утримав та збільшив міжнародні резерви, стабілізував кредитно-грошову політику та виконав свої зобов'язання щодо інтеграції у європейську фінансову систему.

#### Література

1. Документи з імплементації стандарту ISO 20022 в Україні. URL: <https://bank.gov.ua/ua/payments/project-iso20022> (останнє звернення 11.04.2023)
2. Звіт про фінансову стабільність, грудень 2022 рік. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/report> (останнє звернення 11.04.2023)
3. Щомісячний макроекономічний та монетарний огляд НБУ, квітень 2023 рік. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/MMR\\_2023-04.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MMR_2023-04.pdf?v=4) (останнє звернення 11.04.2023)
4. European banks and the price of safety. URL: <https://www.economist.com/finance-and-economics/2023/03/30/european-banks-and-the-price-of-safety> (останнє звернення 20.04.2023)

**Свириденко Д. Р.**

*«Міжнародні економічні відносини», 5 курс  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»  
Науковий керівник — старший викладач кафедри європейської економіки і бізнесу  
Мовсесян А. С.*

#### РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНИХ АВІАЦІЙНИХ АЛЬЯНСІВ В УКРАЇНІ

Ключовим фактором виникнення стратегічних альянсів є глобальна конкуренція. Щоб не відставати від конкурентів, компаніям необхідно йти шляхом постійних інновацій та зберігати організаційну гнучкість в умовах мінливого зовнішнього середовища, обмежених ресурсів та ринкової невизначеності.

Крім того, в Україні підприємствам надзвичайно складно розвивати власні технологічні сектори, щоб отримати майбутню конкурентну перевагу. Тому вони часто

купають необхідні технології у інших розробників або використовують такі організаційні моделі, як ліцензії, партнерства та альянси. Для України корпоративні стратегічні альянси є відносно новою формою організації, яка з'явилася близько 2000 року. Проте вже можна визначити особливості їх формування, мотиви створення, стратегічні орієнтири, відмінності, функціональні переваги та недоліки.

Такі фактори, як привабливість українського ринку, доступ до дешевих ресурсів та невдачі угод M&A сприяють поширенню стратегічних альянсів в Україні. Однак політична та правова нестабільність в країні, суперечливі бізнес-практики та невідповідність українських менеджерів є основними перешкодами для їх формування [2]. Станом на початок 2018 року Україна має 66 міжурядових угод, що регулюють повітряне сполучення з країнами світу. Угоди, які повністю лібералізують повітряне сполучення, становлять 33,4% (США, ОАЕ, Іспанія, Італія, Греція, Польща та інші). Угоди, що знімають обмеження на кількість авіакомпаній в Україні, становлять 77,3%.

Український ринок пасажирських та вантажних авіаперевезень обслуговують близько 30 вітчизняних авіакомпаній, 19 з яких здійснюють пасажирські перевезення. Шість найбільших авіакомпаній, такі як "Міжнародні Авіалінії України", "Азул Ейр Україна", "Роза Вітрів", "Жанейр", "Браво" та "АтласджетУкраїна" відповідають за 95% усіх пасажирських перевезень.

Регулярні рейси між Україною та іншими країнами здійснюють 10 вітчизняних авіакомпаній до 42 країн та 28 іноземних авіакомпаній до 27 країн. Внутрішні регулярні рейси між дев'ятьма українськими містами здійснюють п'ять вітчизняних авіакомпаній [1].

Стратегічні авіаційні альянси - це співпраця між авіакомпаніями з метою покращення їхньої діяльності та підвищення конкурентоспроможності на авіаційному ринку.

В Україні такі альянси є досить новим явищем, і хоча альянси розвиваються повільно, з кожним роком з'являються нові можливості для співпраці між авіакомпаніями. Одним із прикладів є стратегічний авіаційний альянс між MAU та Wizz Air у 2020 році. За цією угодою авіакомпанії обмінюватимуться пасажирськими рейсами та коштами для збільшення кількості пасажирів та покриття маршрутів. Крім того, в Україні планується створення стратегічного авіаційного альянсу між MAU та Turkish Airlines. Альянс спрямований на забезпечення взаємовигідного співробітництва між двома сторонами у збільшенні пасажиропотоку, розвитку маршрутної мережі, технічному обслуговуванні та впровадженні нових послуг.

Однак слід зазначити, що розвиток стратегічного альянсу авіакомпаній в Україні може зіткнутися з певними викликами, такими як відсутність необхідних законодавчих змін та нормативно-правових актів для підтримки таких ініціатив, а також конкуренція з боку інших авіакомпаній на ринку [3].

Іншим прикладом є угода 2020 року між авіакомпанією "Роза Вітрів" та турецькою авіакомпанією Pegasus Airlines, яка дозволяє пасажирам пересідати з одного рейсу на інший без необхідності повторної реєстрації або оплати за додатковий багаж.

Важливо також зазначити, що українська авіакомпанія MAU була членом Star Alliance до 2020 року, але її членство було припинено через фінансові проблеми компанії. Існує потенціал для розвитку стратегічних альянсів авіакомпаній в Україні в майбутньому, особливо з огляду на те, що Україна підписала Угоду про асоціацію з Європейським Союзом, яка може створити нові можливості для співпраці з європейськими перевізниками. Однак для

прискорення цього процесу необхідна політична підтримка стабільності та розвитку авіаційної галузі України, а також розвиток міжнародного співробітництва.

Також важливо згадати про Договір з відкритого неба (ДВН), який є міжнародним договором, що був підписаний у 1992 році та вступив в силу в 2002 році, з метою забезпечення вільного доступу авіакомпаній до повітряного простору і аеропортів країн-учасників. До цього договору приєдналися понад 100 країн, включаючи Україну. Для України ДВН став важливим кроком у напрямку інтеграції зі світовою авіаційною галуззю, а також розвитку туризму та економіки загалом. Україна, як учасник ДВН, має можливість залучати до своїх аеропортів більше міжнародних авіакомпаній, що сприяє розвитку туризму, бізнесу та інших галузей економіки. Угода про "відкрите небо" передбачає, що європейські компанії без обмежень зможуть літати в будь-які аеропорти України, а українські авіаперевізники - у будь-які аеропорти країн ЄС. При цьому Україна зобов'язується дотримуватися європейських стандартів авіабезпеки.

Згідно зі статистикою Міністерства інфраструктури України, у 2019 році кількість пасажирських перевезень українських авіакомпаній зросла на 12,5% порівняно з попереднім роком. У той же час, кількість міжнародних пасажирських перевезень зросла на 18,7% [4].

Для того, щоб забезпечити належний розвиток авіаційної галузі в Україні, необхідно проводити модернізацію аеропортів та підвищувати якість обслуговування пасажирів. Загалом, Договір з відкритого неба став важливим кроком для розвитку авіаційної галузі в Україні та сприяє залученню іноземних інвесторів та розвитку міжнародного туризму, що позитивно впливає на економіку країни в цілому.

Однак, ДВН також має свої виклики та проблеми. Зокрема, він може призвести до зниження конкурентної боротьби між національними авіакомпаніями та збільшенням кількості малоприбуткових рейсів, які виконуються з метою збільшення кількості прибутку від наповненості літака. Також ДВН може стати причиною зростання екологічних проблем, пов'язаних з викидами відходів під час польотів.

Уряд України працює над вирішенням цих проблем шляхом впровадження більш суворих вимог до якості авіаційних послуг та екологічних стандартів. Також проводяться роботи з модернізації та реконструкції аеропортів для зменшення впливу авіації на навколишнє середовище [5].

Загалом, Договір з відкритого неба відіграв важливу роль у розвитку авіаційної галузі в Україні та сприяє залученню іноземних інвесторів та розвитку туризму. Однак, його впровадження також ставить перед урядом України виклики та проблеми, які потребують додаткових заходів для їх вирішення.

### Література

1. Муравський А. Авіакомпанії vs авіабудівельники. URL: <http://www.day.kiev.ua/>
2. Бобина М. А. Международный бизнес: стратегия альянсов / М. А. Бобина, М. В. Грачев. – М.: Дело, 2006. – 240с.
3. Максименко І. Я. Ринок злиття та поглинання: основні етапи угоди та перспективи розвитку в Україні. Інфраструктура ринку. - № 24. – 2018. С.427-432.

4. Договір з відкритого неба // International Air Transport Association. URL: <https://www.iata.org/en/policy/passenger-facilitation/air-liberalization-treaties/open-skies-agreements/>

5. Національний план дій з впровадження угоди з відкритого неба // Міністерство інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/content/natsionalniy-plan-diy-z-vprovadzhennya-ugodi-z-vidkritogo-neba>

**Ковалишин О. С.**

*“Міжнародні економічні відносини”, 5 курс,*

*ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»*

*Науковий керівник — старший викладач кафедри європейської економіки і бізнесу*

*Мовсесян А. С.*

#### **МІЖНАРОДНІ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ ЯК ФАКТОР ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТНК**

Процес глобалізації зумовлює посилення конкуренції на міжнародній арені серед міжнародних компаній та, відповідно, змушує шукати нові можливості для знаходження конкурентних переваг. Такими перевагами можуть стати процеси злиття та поглинання (далі M&A, від англ. mergers and acquisitions) – вони часто характеризуються зростанням персоналу компанії, модернізацією технологій, залученням більшої кількості споживачів, пошуком шляхів доступу до більш дешевих ресурсів або ж виходом на нові для себе ринки. Тенденції, що характеризуються зростанням обсягу таких угод, свідчать про те, що транснаціональні корпорації активно впроваджують стратегії M&A з метою розширення виробництва та максимізації прибутку. Будучи однією з найпоширеніших форм залучення прямих іноземних інвестицій ТНК, стратегії M&A забезпечують належний розвиток і сприяють успішному функціонуванню в умовах національної та міжнародної конкуренції. Транскордонні злиття та поглинання мають значний вплив на економіки як розвинутих країн, так і тих, що розвиваються. Все це зумовлює необхідність поглибленого вивчення даного явища.

Вітчизняні автори у своїх працях виділяють низку мотивів, які спонукають транснаціональні компанії здійснювати операції M&A [1]. Серед таких мотивів слід виділити:

1) Стимули для монополії. Зміцнюючи своє монопольне становище на ринку та позбавляючи участі конкурентів, компанії розробляють угоди про злиття та поглинання;

2) Придбання недооцінених активів. Основними причинами, чому компанії хочуть придбати активи нижче ринкової вартості, є несприятлива ситуація на ринку капіталу та можливість перепродажу цих активів за вигіднішою ціною в майбутньому;

3) Набуття синергетичного ефекту. Об'єднавшись, компанії стають більш конкурентоспроможними, а їхні активи дорожчими. Вартість таких компаній стає більшою, ніж сума двох частин (добре відомий ефект «1+1=3»). Прояв такого ефекту виражається у зниженні витрат і збільшенні рентабельності, що дозволяє підвищити операційну ефективність нових підприємств [2];

*Наукове видання*

**ІННОВАЦІЙНІ ПРОЄКТИ ДЛЯ ПІСЛЯВОЄННОГО  
ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

**ЗБІРНИК ДОПОВІДЕЙ  
Ювілейної 90-ї щорічної студентської наукової конференції**

*(17 квітня – 20 травня 2023 р.)*

*Видано в авторській редакції*

Підп. до друку 06.06.2023. Формат 60×84/8.

Друк. арк. 17,75. Зам. 23-5780.

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

03680, м. Київ, проспект Берестейський, 54/1

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру

суб'єктів видавничої справи (серія ДК, № 235 від 07.11.2000)

E-mail: [litera\\_kneu@ukr.net](mailto:litera_kneu@ukr.net)

## АНОТАЦІЯ

**Свириденко Д.Р. Стратегії розвитку глобальних авіаційних альянсів.** – Рукопис.

Кваліфікаційна магістерська робота за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини», 2023

Магістерська робота присвячена дослідженню теоретичних та практичних аспектів особливостей стратегій розвитку глобальних авіаційних альянсів. Охоплено аналіз ключових факторів, що визначають ефективність альянсів, враховуючи економічні, стратегічні та організаційні аспекти.

Розкрита сучасна структура ринку авіаційних альянсів, механізми та інструменти регулювання світового авіаційного ринку. Проаналізовані основні стратегії, що використовуються у формуванні та функціонуванні глобальних авіаційних альянсів, а також розглянуто їхні перспективи на майбутнє.

Окреслено інноваційні тренди розвитку глобальних авіаційних альянсів в умовах глобалізації. Розглянуто шляхи конвергенції вітчизняного авіаційного ринку до європейського ринку авіації в умовах російсько-української війни.

**Ключові слова:** глобальний авіаційний альянс, авіаційний ринок, авіація, авіаційний простір, альянси.

## ANNOTATION

**Svyrydenko D.R. Strategies for the development of global aviation alliances.** - Manuscript.

Qualifying master's thesis on specialty 292 "International economic relations", 2023

The master's thesis is devoted to the study of theoretical and practical aspects of the peculiarities of the development strategies of global aviation alliances. The analysis of key factors determining the effectiveness of alliances is covered, taking into account economic, strategic and organizational aspects.

The modern structure of the aviation alliances market, the mechanisms and instruments of regulation of the global aviation market are revealed. The main strategies used in the formation and functioning of global aviation alliances are analyzed, and their prospects for the future are also considered.

Innovative trends in the development of global aviation alliances in the context of globalization are outlined. Ways of convergence of the domestic aviation market to the European aviation market in the conditions of the Russian-Ukrainian war are considered.

**Key words:** global aviation alliance, aviation market, aviation, aviation space, alliances.