УПРАВЛЕНЕЦ № 1/65/ 2017

Кооперация авиаперевозчиков как инструмент повышения конкурентоспособности в условиях глобализации

МАЛЬЦЕВ Андрей Александрович
Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой мировой экономики

Уральский государственный экономический университет
620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45
Тел.: (343) 221-27-10
E-mail: kafedra_meo_usue@mail.ru

МАТВЕЕВА Анастасия Вячеславовна
Ведущий специалист креативного отдела

ОАО «Синтез»
640008, РФ, г. Курган, пр. Конституции, 7
E-mail: anastasiyamatveeva@gmail.com

Аннотация

В статье изучено усиление консолидации отрасли пассажирских авиаперевозок как одна из главных особенностей глобализации воздушного транспорта на современном этапе. Авторами предложена классификация форм горизонтальной кооперации авиакомпаний, а также инструмент оценки уровня кооперации и зависимости авиаперевозчиков в рамках различных форм взаимодействия. Обосновано стремление классической модели авиатранспортного альянса к разносторонним формам стратегического сотрудничества с бюджетными авиакомпаниями. Изучены процессы консолидации лоукост-авиакомпаний в странах Юго-Восточной Азии. Высокий уровень конкуренции в данном регионе является катализатором образования новых форм взаимодействия лоукостеров. Высказана гипотеза о появлении аналогичных бизнес-союзов и в других географических сегментах рынка международных пассажирских авиаперевозок.

Ключевые слова

БЮДЖЕТНЫЙ АВИАПЕРЕВОЗЧИК
ГЛОБАЛЬНЫЙ АЛЬЯНС АВИАКОМПАНИЙ
КООПЕРАЦИЯ АВИАПЕРЕВОЗЧИКОВ

JEL classification

F15, L93

ВВЕДЕНИЕ

Важнейшей отличительной чертой развития мирового рынка пассажирских авиаперевозок этапа глобализации выступает усложнение форм взаимодействия авиакомпаний. «Турбулентности», переживаемые мировой экономикой, как показали кризисные ситуации на стыке 2000–2010-х годов, только подстегивают консолидационные процессы в отрасли. По мере расширения встраивания лоукост-авиакомпаний в систему международных пассажирских авиаперевозок проблема использования данной бизнес-модели, менее подверженной влиянию мировых экономических кризисов, становится особенно актуальной. Развитие бюджетных авиакомпаний превращается в значимый фактор ускорения динамики мирового пассажиропотока и региональной интеграции. Целью научной статьи является рассмотрение кооперации авиаперевозчиков как инструмента повышения их конкурентоспособности в условиях глобализации мировой экономики. Основными задачами, способствующими достижению поставленной цели, являются: изучение основных теоретических аспектов кооперации авиакомпаний, а также исследование новых форм их взаимодействия в регионах с высокой степенью конкуренции в отрасли.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КООПЕРАЦИИ НА РЫНКЕ ПАССАЖИРСКИХ АВИАПЕРЕВОЗОК В СОВРЕМЕННОЙ МИРОВОЙ ПРАКТИКЕ

Тема влияния процессов глобализации на развитие воздушного транспорта широко рассматривается в российской и зарубежной специализированной литературе. Однако вопросы кооперации авиакомпаний в системе международных авиационных пассажирских перевозок недостаточно освещены в научных работах. Разработка избранной темы базировалась на изучении работ специалистов в области развития воздушного транспорта, в частности, Т.Х. Вана, О.Н. Дунаева, С.С. Исаева, Т.В. Кулаковой, С.А. Лукьянова, А.А. Семенова, Е.А. Столяревской, А.А. Фридлянда, Н.Ю. Ярошевич и др.

При всей многоаспектности выполненных к настоящему времени исследований сохраняется необходимость переосмысления накопленных в мировой практике знаний в плане классификации форм кооперации авиаперевозчиков и изучения преимуществ консолидации авиакомпаний в динамичной системе международных пассажирских авиаперевозок с поправками на растущую глобализацию мирового хозяйства. В традиционной трактовке под международной кооперацией транспортных организаций понимаются организационно-экономические отношения долгосрочного сотрудничества на международном рынке двух или более транспортных фирм, сохраняющих свою независимость по отношению друг к другу, на основе координации производственной деятельности. Данное определение применимо к любому виду транспорта и несколько нивелирует сложившееся в мировой практике многообразие и специфику форм взаимодействия авиаперевозчиков, а также

UPRAVLENETS/THE MANAGER № 1/65/ 2017

Cooperation as a Tool for Improving Air Carriers' Competitiveness Under Conditions of Globalization

Abstract

The study is aimed at examining the phenomenon of the increasing consolidation in the global air passenger market. The authors proposed a classification of the forms of horizontal cooperation within the airline industry and developed an instrument for assessing the level of cooperation and dependence of air carriers under various forms of interaction. The tendency of the traditional airline alliance model towards diversification of forms of strategic cooperation with low-cost carriers is justified. The processes of budget airlines consolidation in Southeast Asia are discussed. Fierce competition in this region acts as a catalyst for appearance of new forms of low-cost airlines interaction. The authors put forward a hypothesis about similar business unions emerging in other geographic segments of the international air passenger market.

Andrey A. MALTSEV
Dr. Sc. (Econ.), Professor,
Head of Global Economy Dept.

Ural State University of Economics
620144, RF, Yekaterinburg,
8 Marta/Narodnoy Voli St., 62/45
Phone: (343) 221-27-10
E-mail: kafedra_meo_usue@mail.ru

Anastasiya V. MATVEEVA
Leading Specialist of Creative Dept.

OAO «Sintez»
640008, RF, Kurgan,
Konstitutsii Ave., 7
Phone: (343) 221-27-10
E-mail: anastasiyamatveeva@gmail.com

Keywords

LOW-COST AIRLINES
GLOBAL AIRLINE ALLIANCE
AIRLINES COOPERATION

JEL classification

F15, L93

INTRODUCTION

The international air passenger market under conditions of globalization is primarily characterized by the increasing complexity of forms of airlines' interaction. The crises of 2000–2010 demonstrated that the turbulence in the global economy spurs consolidation processes in the airline industry even more. As low-cost carriers keep integrating into the international system of passenger air travel, the problem of applying this business model, which is more resistant to global financial crises, is becoming increasingly topical. The development of budget airlines is turning into a significant factor in the acceleration of the dynamics of the global passenger traffic and regional integration. The objective of the present article is to consider air carriers' cooperation as a tool for enhancing their competitiveness under conditions of economic globalization. The central tasks promoting the achievement of the objective declared are to study the major theoretical aspects of air carriers' cooperation, as well as to examine new forms of their interaction in the regions with a high level of competition in the industry.

THEORETICAL FOUNDATIONS OF COOPERATION IN THE AIR PASSENGER MARKET IN MODERN GLOBAL PRACTICE

The effect of globalization processes on the development of air transport is widely discussed in Russian and foreign specialized literature. However, in their writings, modern researchers do not pay enough attention to the issues of airlines' cooperation within the international system of passenger air travel. The research into the chosen topic was based on studying publications of specialists in the area of air transport development, such as T.Kh. Van, O.N. Dunaev, S.S. Isaev, T.V. Kulakova, S.A. Lukyanov, A.A. Semyonov, Ye.A. Srolyarevskaya, A.A. Fridlyand, N.Yu. Yaroshevich, et al.

Despite a multidimensional approach exercised in modern studies, there is still the necessity to rethink the accumulated global knowledge and experience in terms of classification of forms of airlines' cooperation and to analyze the benefits of airlines consolidation in the dynamic system of international passenger air travel in the light of a growing globalization of the world economy. According to the traditional interpretation, international cooperation between transport organizations is long-term organizational-economic relationships between two or more independent transport companies in the global market on the basis of coordination of production activity. This definition is applicable to any type of transport and to a certain extent smooths away the diversity and specifics of the forms of airlines' interaction distinguished in the world practice today, as well as eliminates possible schemes of short-term cooperation.

In our opinion, air carriers' cooperation is regarded as a process of economic interaction between airlines through redistribution and more efficient use of involved resources, which is implemented on the basis of the merging and harmonizing of management systems and pursues the primary goal – to improve the financial stability of the entire production chain

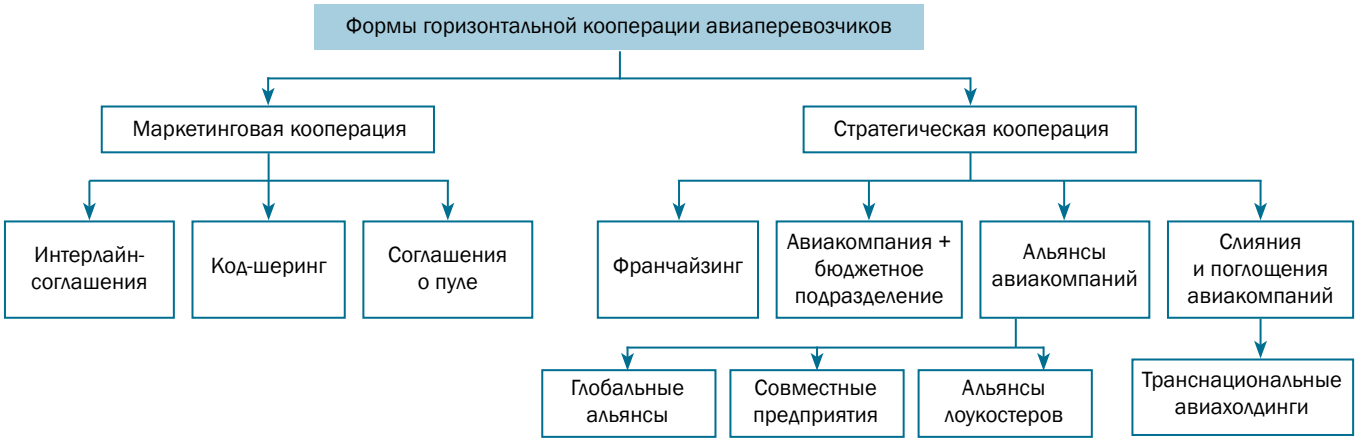

Рис. 1. Формы горизонтальной кооперации авиаперевозчиков в современной мировой практике

исключает возможные схемы краткосрочного сотрудничества.

В нашем понимании кооперация авиаперевозчиков рассматривается как процесс их экономического взаимодействия путем перераспределения и более эффективного использования задействуемых ресурсов, реализуемый на основе сращивания и унификации систем управления и преследующий главную цель – повышение финансовой устойчивости всей производственной цепочки и конкурентоспособности оказываемых услуг. По характеру взаимодействия хозяйствующих субъектов на рынке пассажирских авиаперевозок разграничивается вертикальная и горизонтальная кооперация авиапредприятий. Поскольку большинство форм вертикальной кооперации авиаперевозчиков запрещены в тех или иных странах, а также вызывают множество вопросов у антимонопольных органов, они не входили в поле нашего исследования. Основные формы горизонтальной кооперации на рынке пассажирских авиаперевозок в современной мировой практике представлены на рис. 1.

Целью горизонтальной кооперации на авиатранспорте чаще всего является удержание клиентов на высококонкурентных рынках воздушных перевозок. В большинстве случаев управление интегрированной структурой происходит при сохранении как юридической, так и финансовой независимости участников. В рамках горизонтальной кооперации авиакомпаний выделены маркетинговая (оперативная) и стратегическая форма. Маркетинговое сотрудничество связано с достижением тактических целей: увеличением продаж авиабилетов и покрытием большего количества маршрутов. Маркетинговая кооперация по своей сути является формой краткосрочного сотрудничества авиакомпаний, выгодной для них в конкретной рыночной ситуации [11].

Стратегическая кооперация, как правило, связана с глобальными целями перевозчиков, ориентирована на долгосрочный результат и подвержена воздействию большого числа внешних факторов. К последним относятся: кризисные явления в отрасли, обострение конкуренции со стороны других видов транспорта и бюджетных авиакомпаний, повышение барьеров входа на определенные рынки и ужесточение патерналистской политики государств. Горизонтальная кооперация способствует более эффективному использованию парков воздушных судов, позволяет значительно увеличить число комбинаций маршрутов, обеспечивает доступ к новым сбытовым каналам, расширяя возможности использования глобальных систем бронирования.

Можно выделить такие относительно простые формы горизонтальной кооперации, как партнерство, основанное на интерлайн-соглашениях (о взаимном признании перевозочных документов, позволяющих оформлять единый билет, невзирая на количество участвующих авиаперевозчиков), код-шеринг и соглашения о пуле. Код-шеринг – это соглашение о совместной эксплуатации рейса двумя и более авиакомпаниями, одна из которых является оператором, а остальные – маркетинговыми партнерами, продающими билеты на рейс оператора [1. С. 164]. Соглашение о пуле – это коммерческое соглашение между авиаперевозчиками, предусматривающее распределение между ними доходов от эксплуатации определенных авиалиний. При этом эксплуатационные расходы каждая из сторон, как правило, несет самостоятельно. Пульные соглашения между авиакомпаниями, по данным ИКАО, действуют во всех странах, за исключением трех – США, Барбадос, Тринидад и Тобаго. Данный тип соглашений на авиалиниях в/из США запрещен в соответствии с антитрестовским законом Шермана от 1891 г.

Более сложные формы горизонтальной кооперации подразумевают формирование бюджетных подразделений, слияния и поглощения (СиП), трансформирующиеся в крупные транснациональные авиахолдинги, совместные предприятия и глобальные альянсы, в том числе в лоукост-авиаперевозчиков. Для изучения изменения уровня кооперации авиакомпаний в рамках различных форм взаимодействия была построена диаграмма разброса. Учитывались два фактора: уровень кооперации авиаперевозчиков и уровень их зависимости. Каждый фактор рассчитывался путем суммирования баллов по указанным критериям (табл. 1). Основными критериями для расчета уровня кооперации авиаперевозчиков выступали: покрытие большего числа маршрутов, доступ к новым сбытовым каналам, унификация парка ВС, унификация систем управления, ликвидация дублирующих служб, унификация программ лояльности, повышение уровня обслуживания пассажиров, более качественное обучение пилотов/техническое обслуживание, повышение деловой репутации, рост доли рынка. Основными критериями для расчета уровня зависимости авиакомпаний выступали отсутствие юридической и финансовой независимости. Результаты представлены на рис. 2.

Несмотря на оценку уровня зависимости авиаперевозчиков в рамках интерлайн-соглашений равную нулю, фактическое значение несколько выше. В соответствии с имеющимися соглаше-

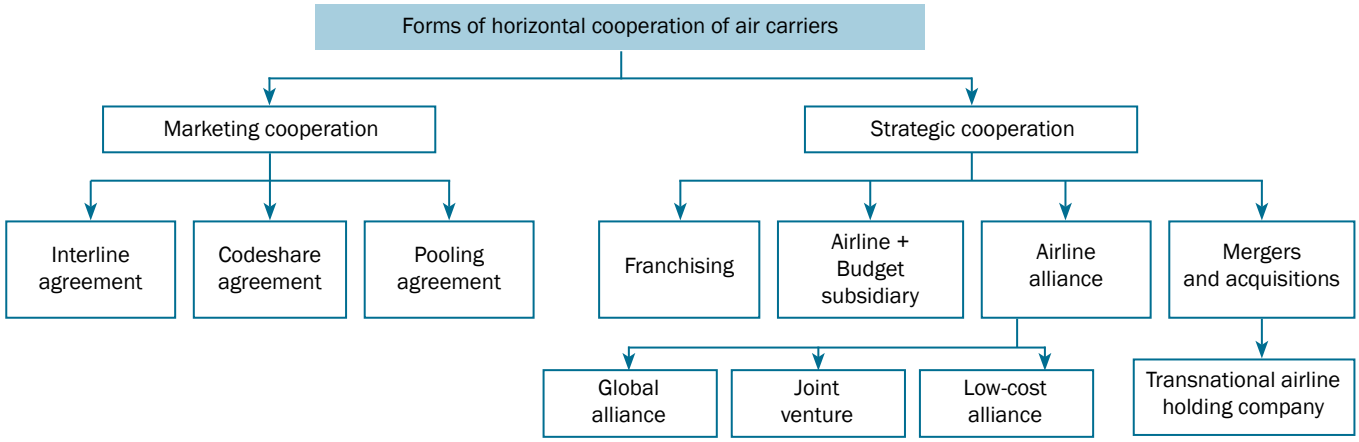

Fig. 1. Forms of horizontal cooperation of air carriers in modern global practice

and increase the competitiveness of the services rendered. There are two types of interaction between economic subjects in the air passenger market – vertical and horizontal integration. Since most forms of vertical cooperation between air carriers are banned in some countries and tightly controlled by antimonopoly authorities, they are beyond the scope of the current research. The major forms of horizontal cooperation in the air passenger market in contemporary global practice are presented in Fig. 1.

The purpose of horizontal cooperation in the airline industry is primarily to retain clients in intensively competitive air transportation markets. In most cases, although combined in horizontal integration, the partnering companies remain legally and financially independent. Horizontal cooperation of air carriers falls into two forms – marketing (operational) and strategic. Marketing cooperation is associated with the achievement of tactical objectives: to boost air tickets sales and cover more routes. In essence marketing cooperation is a form of short-term partnership of at least two airlines which is profitable to them in a specific market situation [11].

Strategic cooperation is usually related to global goals of air carriers, oriented towards long-term results and exposed to a large number of external factors, such as downturn and uncertainty in the airline industry, escalating competition with other modes of transport and low-cost airlines, the creation of additional barriers for entering other markets and the tightening of the paternalistic policy of some governments. Horizontal cooperation contributes to a more efficient use of aircraft fleets, allows increasing the number of route combinations, provides access to new distribution channels and opens up better opportunities for global distribution systems.

We can distinguish the following relatively simple forms of horizontal cooperation: partnership based on interline agreements (on mutual recognition of transportation documentation that allow issuing a single ticket regardless of the number of airlines involved), codeshare agreement and pooling agreement. Code sharing is an arrangement between two or more airlines which share the same flight. One of these cooperating airlines is the operating (or administrating) carrier, and the others are marketing partners selling tickets for the operator's flight [1. P. 164]. Pooling agreement is a commercial arrangement between airlines which implies sharing revenue from exploitation of certain airlines between the participating parties. At that, each airline bears maintenance costs independently. According to ICAO, pooling agreements are applied worldwide except for the USA, Barbados and Trinidad and Tobago. Pooling agreements are forbidden on routes to or from the United States in accordance with the country's antitrust legislation (the Sherman Antitrust Act, 1981).

More complex forms of horizontal cooperation imply the formation of budget subsidiaries, mergers and acquisitions (M&A) transforming into large transnational airline holding companies, joint ventures and global alliances including low-cost carriers. To study the changes in cooperation between airlines under various forms of interaction, a scatter diagram was built. Two factors were taken into account: the level of cooperation between airlines and the degree of their dependence. Each factor was calculated by summing the scores of the given criteria (Table 1). The main criteria for calculating the level of cooperation embraced the following: serving a larger number of routes, gaining access to new distribution channels, harmonization of jet fleet and management systems, elimination of duplicate services, coordination of loyalty programs, improving the quality of passenger service, providing better training for pilots, improving maintenance service, bolstering business reputation and rising the market share. The major criteria for calculating the degree of airlines' dependence incorporated a lack of legal freedom and financial independence. The findings are presented in Fig. 2.

Despite the fact that the degree of airlines' dependence under interline agreements is equal to zero, the actual value is somewhat higher. The current agreements stipulate a proportional distribution of ticket sales revenue. Under a code sharing agreement, which ensures the economic viability of sharing a flight by two airlines, the value of the dependence level is even higher. The marketing partner is to certain extent dependent on the operating carrier. The level of dependence within alliances of low-cost airlines corresponds to the level of code sharing agreements. The same indicator for global alliances and franchising is slightly higher. In accordance with a franchise contract, the endorsee usually makes a payment (royalty) for using the endorser's trademark and other services associated with this trademark (for example, uniform, commercial symbols, global distribution systems and frequent flyer programs, advertising and merchandising, customer service procedures, etc.) [6. P. 154].

Joint ventures in the airline industry are a form of alliances and in most cases not capital intensive. They imply partnership agreements on certain routes which suggest combining efforts and resources, as well as distributing both revenues and costs on a given route, no matter which airline is doing the actual flying. Granting antitrust immunity serves as a basis for the creation of an international joint venture. Accordingly, this form of cooperation suf-

Таблица 1 – Определение уровня кооперации и зависимости авиаперевозчиков в рамках различных форм взаимодействия

Параметр	Маркетинговая кооперация			Стратегическая кооперация					
	Интерлайн–соглашения	Код–шеринг	Соглашения о пуле	Франчайзинг	Авиакомпания + бюджетное подразделение	СиП, в том числе транснациональные авиахолдинги	Глобальные альянсы	Совместные предприятия	Альянсы лоукостеров
Уровень кооперации авиаперевозчиков									
Покрытие большего числа маршрутов	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Доступ к новым сбытовым каналам	1	1	1	1	–	1	1	1	1
Унификация парка ВС	–	–	–	–	–	1	1	–	–
Сращивание, унификация систем управления	–	–	–	1	1	1	1	–	–
Ликвидация дублирующих служб / оптимизация организационно-штатной структуры	–	–	–	–	–	1	1	–	–
Унификация программ лояльности	–	–	–	1	–	1	1	–	–
Повышение уровня обслуживания пассажиров	–	–	–	1	–	–	1	–	–
Более качественное обучение пилотов, техническое обслуживание	–	–	–	1	1	1	1	1	1
Повышение деловой репутации	–	–	–	1	1	1	1	1	1
Рост доли рынка	–	1	1	1	1	1	1	1	1
Итого:	2	3	3	8	5	9	10	5	5
Уровень зависимости авиаперевозчиков									
Отсутствие юридической самостоятельности	–	–	–	–	–	1	–	–	–
Отсутствие финансовой независимости	–	–	1	–	1	1	–	1	–
Итого:	0	0	1	0	1	2	0	1	0

ниями происходит пропорциональное распределение доходов от продажи авиабилетов. В рамках код-шеринга, обеспечивающего экономически рентабельное совместное обслуживание линий двумя авиаперевозчиками, значение уровня зависимости еще выше. Маркетинговый партнер находится в некой зависимости от оператора рейса. Уровень зависимости в рамках альянсов лоукостеров соответствует уровню код-шеринговых соглашений. Аналогичный показатель для глобальных альянсов и франчайзинга несколько выше. В соответствии с договором франчайзинга индоссат, как правило, вносит плату (роялти) за использование торговой марки индоссанта и другие услуги, связанные с этой торговой маркой (например, униформа, коммерческие символы, системы автоматизированного бронирования и программы для часто летающих пассажиров, реклама и сбыт, процедуры обслуживания клиентов и т.п.) [6. С. 154].

Совместные предприятия в авиации выступают разновидностью альянсов и чаще всего не являются капиталоемкими. Они предусматривают соглашения о партнерстве на определенных маршрутах, заключающиеся в объединении усилий и ресурсов, а также в распределении как доходов, так и расходов от эксплуатации выбранных авиалиний. Основой для создания международного совместного предприятия является получение антимонопольного иммунитета. Соответственно высок уровень финансовой зависимости данной формы кооперации. Часто именно глобальные альянсы становятся платформой для заключения соглашений об образовании совместных предприятий.

Анализ появившихся в последние десятилетия в отрасли пассажирских авиаперевозок форм сотрудничества позволяет выделить возрастание степени взаимозависимости участников. Также отмечены: смещение акцента с оперативного на стратегическое коммерческое сотрудничество, концентрация и централизация задействуемых ресурсов, унификация систем управления, что позволяет обеспечить финансовую устойчивость в условиях возрастающей конкуренции на рынке международных пассажирских авиаперевозок [2]. Наивысший уровень кооперации авиаперевозчиков характерен для транснациональных авиахолдингов и глобальных альянсов. Однако слияния и поглощения авиакомпаний в рамках авиахолдингов подразумевают потерю финансовой и юридической независимости сторон. Глобальные авиаальянсы представляют собой коммерческий механизм взаимодействия, позволяющий авиакомпаниям виртуально расширить маршрутную сеть за счет сегментов, на которых летают перевозчики-партнеры. Ключевое преимущество вступления в альянс – получение расширенного код-шеринга и интерлайна, когда пассажиры могут бронировать перелеты на рейсах партнеров. Чем больше членов альянса, тем больше возможностей у перевозчика виртуально присутствовать во всем мире. В рамках альянсов участники также координируют расписание полетов для обеспечения большего числа стыковок с рейсами партнеров [10. P. 37].

К 2000 г. оформилась глобальная триада так называемых мегаальянсов (Star Alliance, SkyTeam и Oneworld), контролирующих свыше 60,8% мирового

Table 1 – Determining the level of cooperation and dependence of airlines under various forms of interaction

Parameter	Marketing cooperation			Strategic cooperation					
	Interline agreement	Codeshare agreement	Pooling agreement	Franchising	Airline + Budget subsidiaries	M&A, including transnational airline holding companies	Global alliances	Joint ventures	Alliances of low-cost airlines
Level of cooperation between airlines									
Serving a larger number of routes	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Gaining access to new distribution channels	1	1	1	1	–	1	1	1	1
Harmonization of aircraft fleet	–	–	–	–	–	1	1	–	–
Harmonization of management systems	–	–	–	1	1	1	1	–	–
Elimination of duplicate services/ optimization of organizational structure and workforce	–	–	–	–	–	1	1	–	–
Coordination of loyalty programs	–	–	–	1	–	1	1	–	–
Improving the quality of passenger service	–	–	–	1	–	–	1	–	–
Providing better education for pilots, improving maintenance service	–	–	–	1	1	1	1	1	1
Bolstering business reputation	–	–	–	1	1	1	1	1	1
Rising market share	–	1	1	1	1	1	1	1	1
Total:	2	3	3	8	5	9	10	5	5
Degree of airlines' dependence									
Lack of legal freedom	–	–	–	–	–	1	–	–	–
Lack of financial independence	–	–	1	–	1	1	–	1	–
Total:	0	0	1	0	1	2	0	1	0

fers from a high level of financial dependence. Oftentimes, these are global alliances that become the platform for concluding agreements on forming joint ventures.

Having analyzed the forms of cooperation that have emerged in the air passenger industry in recent decades, the authors discovered that the degree of interdependence of the participants was growing. We also highlighted the shift from operational to strategic commercial cooperation, concentration and centralization of the resources involved and harmonization of management systems which provide financial stability in conditions of a growing competition in the global air passenger market [2]. The highest level of cooperation between airlines is typical of transnational airline holding companies and global alliances. However, mergers and acquisitions within the framework of airline holding companies suggest loss of financial independence and legal freedom of the parties. A global airline alliance is a commercial interaction mechanism that allows air carriers to expand their route network due to the segments covered by their partners. The key advantage of joining an alliance is expanding codeshare and interline agreements, when passengers can book flights of partner companies. The bigger an alliance, the more opportunities has an airline to be presented in the global scale. Within alliances, participants also coordinate their flight schedules to provide a greater number of connections with flights of partners [10. P. 37].

By 2000, a triad of the so-called mega-alliances was formed (Star Alliance, SkyTeam and Oneworld). These mega-alliances control over 60.8% of the global passenger traffic and cover virtually all parts of the world. As of 2015, the share of alliances equaled 1.2% of approximately 5000 airlines in the world. At the end of 2000, the global triad consisted of only 25 airlines, but in 2015 the number of the full-fledged members increased up to 62. At the same time, the number of passengers carried increased 1.8 times – from 924,3 million passengers in 2005 (46.9% of the global passenger traffic) to 1 819,1 million passengers in 2015 (52,0%) (Table 2). Considering that 7 out of 10 world's largest airlines by number of passengers carried are members of the global triad and 3 airlines are low-cost carriers, we can conclude that under current conditions effective incorporation of airlines into the system of passenger air travel is largely determined by entering global alliances and application of the budget air travel business model.

The classical model of an airline alliance has reached its peak and is increasingly seeking more diverse forms of strategic cooperation. Since opportunities for expansion are shrinking, the global alliances of traditional airlines shift their focus towards cooperation with low-cost air carriers. In December 2015, Star Alliance launched its Connecting Partner Model. Under this program, low-cost airlines are able to connect to the Alliance network. South African Mango Airlines was the first air carrier to join the program. Interestingly that budget airlines are not required to be full-fledged members of the Alliance, but should only operate connecting flights. The reason behind the introduction of the Connecting Partner concept with affiliated low-cost airlines is the aspiration of traditional market players such as Lufthansa to operate intra-European flights using the brands of its low-budget subsidiaries Germanwings and

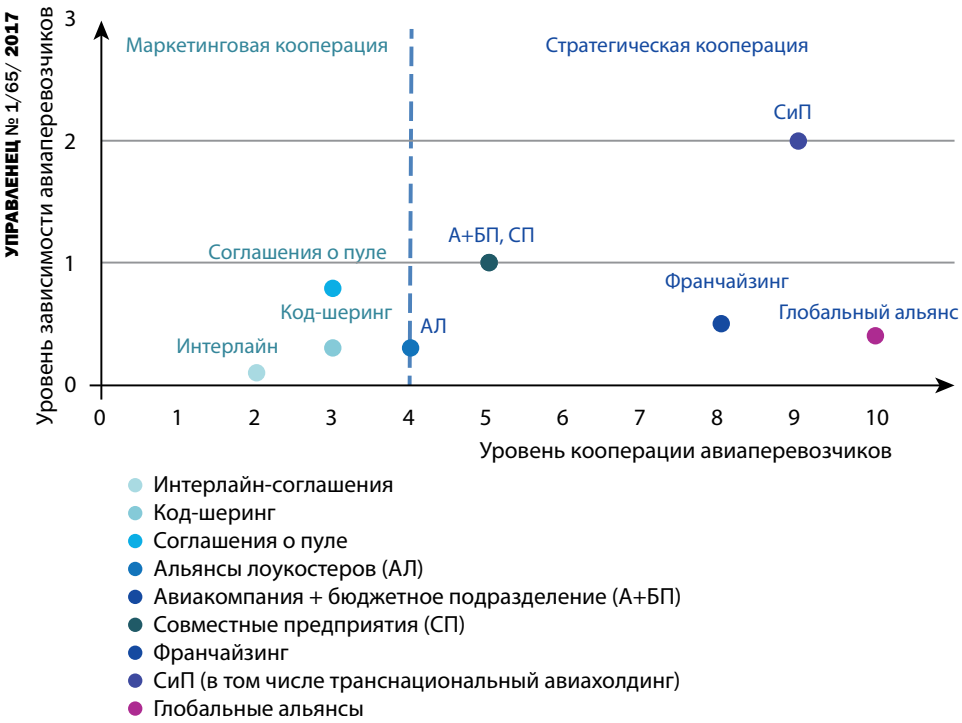

Рис. 2. Изменение уровня кооперации авиаперевозчиков в рамках различных форм взаимодействия

Таблица 2 – Основные показатели деятельности глобальных альянсов авиакомпаний по состоянию на начало 2005 и 2015 гг.

Показатель	Star Alliance (основан в мае 1997 г.)		Oneworld (основан в феврале 1999 г.)		SkyTeam (основан в июне 2000 г.)	
	2005	2015	2005	2015	2005	2015
Количество перевезенных за год пассажиров, млн чел.	359,8	641,1	223,1	512,6	341,4	665,4
Количество полноправных авиакомпаний-участников	18	27	8	15	9	20
Количество направлений	798	1321	591	1011	512	1052
Размер флота	2477	4657	1855	3414	2064	4634
Численность сотрудников, тыс. чел.	281,7	432,6	245,3	389,8	300,7	481,7
Годовой доход, млрд дол.	98,5	179,1	57,2	143,2	73,6	186,3

Составлено авторами по данным официальных публикаций указанных глобальных альянсов.

пассажирооборота, с маршрутным охватом практически всех частей света. По состоянию на 2015 г. на долю альянсов приходилось 1,2% от примерно 5 000 авиакомпаний мира. Если по итогам 2000 г. глобальная триада включала лишь 25 авиакомпаний, то в 2015 г. – 62 полноправных члена, при этом количество перевезенных пассажиров увеличилось в 1,8 раза – с 924,3 млн пасс. в 2005 г. (46,9% глобального пассажиропотока) до 1 819,1 млн пасс. в 2015 г. (52,0%) (табл. 2). Если учесть, что из 10 крупнейших по числу перевезенных в 2015 г. пассажиров авиакомпаний 7 входят в глобальную триаду, а еще 3 являются лоукостерами, то напрашивается вывод о том, что в текущих условиях эффективное встраивание авиакомпаний в систему международных пассажирских авиаперевозок в значительной мере предопределяется вступлением в глобальные альянсы и использованием бизнес-модели бюджетных авиаперевозок.

Классическая модель авиатранспортного альянса достигла пика своего развития и все больше стремится к более разносторонним формам стратегического сотрудничества. Поскольку возможностей для расширения у глобальных альянсов традиционных перевозчиков остается все меньше и меньше, фокус их интересов перемещается на связи с лоукостерами. Так, в декабре 2015 г. Star Alliance запустил программу Connecting Partner Model, позволяющую взаимодействовать с лоукостерами. Первым участником программы стала южноафриканская Mango Airlines. При этом бюджетные авиакомпании не обязаны быть полноправными членами альянса, а должны лишь обеспечивать стыковочные рейсы. К внедрению программы стыковок рейсов с аффилированными лоукостерами подтолкнуло желание таких традиционных участников, как Lufthansa, осуществлять внутриевропейские полеты под брендами дочерних бюджетных подразделений Germanwings и Eurowings. Рассматривается присоединение к программе и некоторых азиатских лоукостеров. Сверхагрессивная борьба за пассажиров усиливает конкуренцию и в собственно лоукост-среде, способствуя процессам консолидации.

КОНСОЛИДАЦИЯ ЛОУКОСТ-АВИАКОМПАНИЙ В АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКОМ РЕГИОНЕ

В 2015 г. бюджетные авиакомпании обеспечивали 27,1% мировых авиаперевозок. За 2003–2015 гг. их доля в глобальном пассажиропотоке выросла более чем в 2 раза: с 12,2 до 27,1% (рис. 3). При этом в абсолютном исчислении объемы перевозок лоукостеров за указанный период возросли в 5 раз: со 197 до 1 100 млн пассажиров, существенно превзойдя динамику мирового пассажиропотока (с 1,7 млрд в 2003 г. до 3,5 млрд пассажиров в 2015 г.) [12. P. 36; 14].

Данные рис. 3 демонстрируют рост бюджетных авиаперевозок даже в кризисные периоды. Этому способствуют оптимизированная структура операционных расходов и увеличение масштабов деятельности за счет возрастающего спроса на доступные авиаперевозки. Более того, лоукостеры, создав прецедент финансовой угрозы традиционным авиакомпаниям, фактически «подтолкнули» их к созданию собственных бюджетных подразделений или переходу к гибридной (смешанной) бизнес-модели.

Границы между лоукостерами и обычными авиакомпаниями постепенно исчезают, бизнес-модели все больше сближаются. Традиционные авиакомпании применяют такие характеристики, свойственные авиадискаунтерам, как повышение плотности сидений и сокращение питания на борту [5. С. 14]. По показателю чистой прибыли в 2015 г. крупнейший европейский бюджетный авиаперевозчик Ryanair значительно опередил транснациональный авиахолдинг Air France – KLM (866,7 млн евро и 118 млн евро соответственно) [13. P. 33].

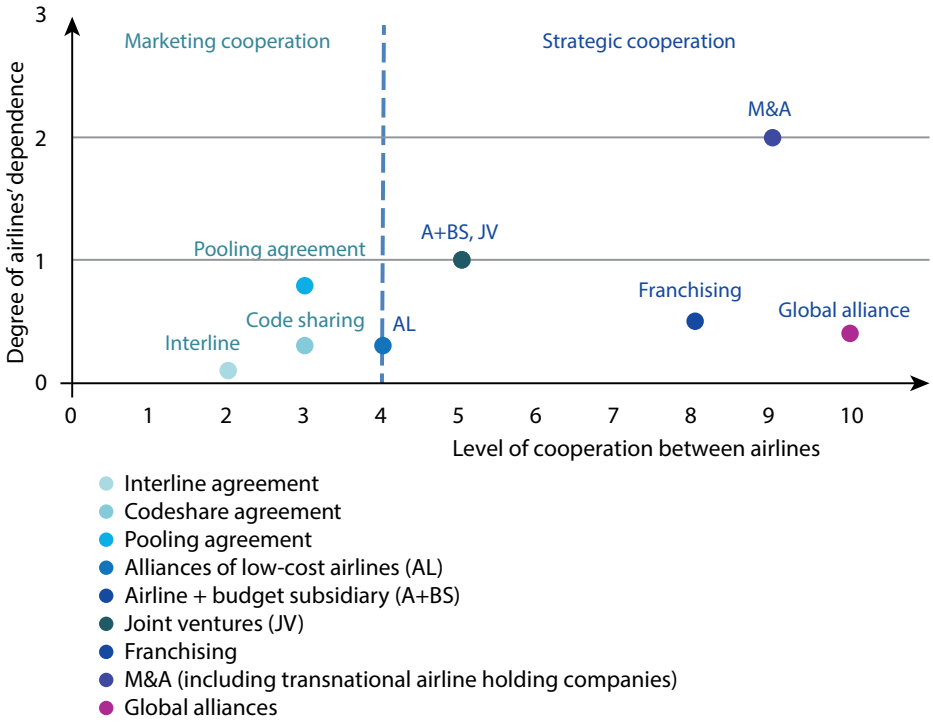

Fig. 2. Changes in the level of cooperation between airlines under various forms of interaction

Table 2 – Key performance indicators of the global airline alliances at the beginning of 2005 and 2015

Indicator	Star Alliance (established in 1997)		Oneworld (established in February, 1999)		SkyTeam (established in June, 2000)	
	2005	2015	2005	2015	2005	2015
Number of passenger carried, million	359,8	641,1	223,1	512,6	341,4	665,4
Number of full-fledged member airlines	18	27	8	15	9	20
Number of routes	798	1321	591	1011	512	1052
Fleet size	2477	4657	1855	3414	2064	4634
Number of employees, thousands	281,7	432,6	245,3	389,8	300,7	481,7
Annual revenue, billion dollars	98,5	179,1	57,2	143,2	73,6	186,3

Compiled by the authors based on the official publications of the given global alliances.

Eurowings. Some Asian low-cost carriers are going to join the program in the nearest future. A super-aggressive struggle for customers intensifies competition within the low-budget travel segment itself, and this, in turn, stimulates consolidation processes.

CONSOLIDATION OF LOW-COST AIRLINES IN THE ASIA-PACIFIC REGION

In 2015, budget airlines accounted for 27.1% of all passenger air traffic. During 2003–2015, their share grew by more than 2 times – from 12.2 to 21.1% (Fig. 3). At that, in absolute terms the volume of passenger traffic carried by low-cost airlines during this period increased 5 times – from 197 to 1 100 million passengers, surpassing significantly the dynamics of global passenger traffic (from 1.7 billion in 2003 to 3.5 billion passengers in 2015) [12. P. 36; 14].

As Fig. 3 shows, the low-cost carriers segment experienced growth even in crisis periods. This was due to optimization of operating cost structure and an increase in the scope of business activities because of escalating demand for affordable flights. In addition, having created a precedent of financial threat to traditional airlines, low-cost carriers actually pushed them to establish their own budget divisions or apply a hybrid (mixed) business model.

The boundaries between discount airlines and traditional air carriers are gradually vanishing, and business models are becoming more and more convergent. To reduce ticket price, traditional airlines apply some techniques borrowed from low-cost carriers' practice, such as higher seating density and elimination of meal services on board [5. P. 14]. In 2015, in terms of net profit, Europe's largest budget airline Ryanair was way ahead of the transnational air holding company Air France–KLM (866,7 million euros and 118 million euros respectively) [13. P. 33].

The highest percentage of low-cost airlines on domestic flights (DF) is typical of Southeast Asia. In 2015, it amounted to 56.4% of domestic air passenger traffic [9]. This region is also characterized by the fastest growth rate of the share of discount airlines on both domestic and international flights (IF) [7. P. 15]. The second region with the fastest growth of low-cost airline segment is Latin America, the third one – Central and Eastern Europe. However, budget airlines are also ousting traditional airlines from the markets of developed countries (North America, Western Europe) occupying from 30 to 50% of the DF segment and securing a foothold in the IF market [4. P. 64].

In 2015, owing to an intensive competition, for the first time in 15 years the proportion of low-cost airlines in the domestic market of Southeast Asia has slightly decreased, and this encouraged them to set up the first alliances of low-cost carriers. In January 2016, U-FLY Alliance, the world's first alliance of discount airlines, was established in China. It was comprised of four subsidiaries of Hainan Airlines (China). Eastar Jet, a South Korean low-cost carrier, joined the alliance in July 2016. The total fleet of the alliance's members accounts for 84 aircrafts, which carry out a total of 168 flights to 85 Asian cities. The partnering airlines operate around the clock and carry out, on average, one flight every three minutes. By 2020, the alliance's members hope to have a fleet of over 200 aircrafts. In 2015, a total passenger traffic of the alliance was equal to 20.5 million passengers. However, U-FLY Alliance is open to airlines from outside[1].

A still bigger alliance – Value Alliance – entered the global air passenger market in May 2016. This is the world's fourth largest airline alliance after Star Alliance, SkyTeam and Oneworld which comprises eights low-cost airlines – Vanilla Air owned by ANA (Japan), Scoot and Tiger Airways owned by Singapore Airlines, Tigerair Australia, Thai-

[1] The world's first ever alliance of low-cost airlines appeared in China. Business aviation portal "The Air Transport Observer". Available at: www.ato.ru/content/v-kitae-poyavilsya-pervyy-v-mire-alyans-loukosterov (in Russ.).

Рис. 3. Доля лоукост-компаний в глобальном авиапассажиропотоке в 2003–2015 гг. [12. P. 36]

Самая высокая доля лоукостеров на внутренних воздушных линиях (ВВЛ) характерна для Юго-Восточной Азии. В 2015 г. она достигла 56,4% внутреннего авиапассажиропотока [9]. Для данного региона также характерны самые высокие темпы роста доли бюджетных авиакомпаний как на ВВЛ, так и на и международных воздушных линиях (МВЛ) [7. С. 15]. Второй по динамике роста – регион Латинской Америки, третий – ЦВЕ. Впрочем, на рынках развитых стран (Северной Америки, Западной Европы) бюджетные авиаперевозчики также все сильнее теснят традиционные авиакомпании, «захватив» от 1/3 до почти половины сегмента ВВЛ и опережающими темпами закрепляясь на рынке МВЛ [4. С. 64].

В 2015 г., ввиду высокого уровня конкуренции, впервые за последние 15 лет незначительно снизилась доля лоукостеров на внутреннем рынке ЮВА, что подтолкнуло их к созданию первых альянсов бюджетных авиаперевозчиков. В январе 2016 г. в Китае основан первый в мире альянс, состоящий исключительно из низкотарифных авиакомпаний. Его участниками стали четыре дочерних перевозчика китайской авиакомпании Hainan Airlines. Объединение получило название U-FLY Alliance. В июле 2016 г. к альянсу присоединился южнокорейский лоукостер Eastar Jet. Совокупный флот лоукостеров, вошедших в альянс, составляет 84 воздушных судна, которые выполняют в общей сложности 168 рейсов в 85 азиатских городов. В среднем рейсы участников U-FLY выполняются круглосуточно каждые три минуты. К 2020 г. общее число воздушных судов U-FLY планируется увеличить до более чем 200 машин. В 2015 г. совокупный пассажиропоток участников составил 20,5 млн чел. Рассматривается возможность включения в альянс независимых перевозчиков[1].

В мае 2016 г. на мировом рынке пассажирских авиаперевозок появился еще более крупный альянс бюджетных перевозчиков, образованный восемью авиадискаунтерами. Новая структура получила название Value Alliance. Это четвертый крупнейший мировой авиаальянс после Star Alliance, SkyTeam и Oneworld. Помимо Vanilla Air, подконтрольной японской ANA, в альянс вошли принадлежащие Singapore Airlines авиакомпании Scoot и Tiger Airways, австралийская Tigerair Australia, таиландские Nok Air и NokScoot (совместное предприятие Nok Air и Scoot), филиппинская Cebu Pacific Air и южнокорейская Jeju Air. Войти в альянс может любая желающая авиакомпания. В совокупности члены Value Alliance выполняют перевозки более чем по 160 направлениям, общий авиапарк перевозчиков включает 176 воздушных судов [8]. Для сравнения: флот одного из крупнейших азиатских лоукостеров Lion Air включает 114 воздушных судов.

Партнерство лоукостеров имеет решающее значение для начала новой фазы роста на высококонкурентном азиатском рынке. Оно особенно важно для независимых бюджетных авиакомпаний, которые не входят в три основные низкозатратные авиагруппы региона – AirAsia, Jetstar и Lion. Доля рынка Азиатско-Тихоокеанского региона, приходящаяся на участников альянсов Value и U-FLY, в совокупности составляет примерно 19%. Данная цифра сопоставима с долей AirAsia/AirAsia X – 16%, Lion Air – 11% и Jetstar – 9% [8]. Из 53 лоукостеров, базирующихся в АТР, восемь являются членами альянса Value и пять – U-FLY.

[1] Деловой авиационный портал «Авиатранспортное обозрение». В Китае появился первый в мире альянс лоукостеров. URL: www.ato.ru/content/v-kitae-poyavilsya-pervyy-v-mire-alyans-loukosterov.

Оба альянса планируют увеличивать количество участников. В настоящее время в АТР насчитывается 25 лоукостеров, которые не входят в группы Air Asia, Lion или Jetstar и могут стать потенциальными участниками вновь созданных лоукост-альянсов. На данные 25 бюджетных авиакомпаний приходится 45% рынка АТР. В свою очередь, в Юго-Восточной Азии на долю групп AirAsia и Lion, а также альянса Value Alliance приходится 80% перевезенных пассажиров [8].

Главная цель вступления в Value Alliance для участников заключается в увеличении узнаваемости их брендов в Азиатско-Тихоокеанском регионе, а также в расширении дистрибуционной сети. Большинство брендов участников данного альянса неузнаваемы за пределами их внутренних рынков. Члены альянса Value Alliance пока не планируют приводить флот к единообразию и создавать унифицированную программу лояльности, что является преимуществом независимых лидирующих групп лоукостеров. Альянсы лоукостеров являются упрощенной альтернативой попытки увеличить транзитный пассажиропоток и привлечь пассажиров с новых рынков, в настоящее время выбирающих перевозчиков-конкурентов. На начальной стадии прогнозируется лишь небольшое увеличение интерлайн-пассажиропотока.

Формирование альянсов лоукостеров также является попыткой справиться с проблемой переизбытка мест. Причиной возникновения данной проблемы может быть как собственная излишне агрессивная стратегия расширения, так и появление новых лоукостеров в регионе. Когда мест становится больше, чем пассажиров, маржа прибыли может исчезнуть, а авиакомпания – стать убыточной. В настоящий момент данная проблема выходит на первый план в ЮВА, где ряд бюджетных перевозчиков (малазийская Air Asia, сингапурская Tiger Airlines) уже отменяют или откладывают заказы на новые воздушные суда, принимая во внимание излишек существующих провозных мест.

В условиях высокой волатильности глобального авиарынка реализация преимуществ кооперации авиакомпаний в рамках международных авиаальянсов, в том числе лоукост-авиаперевозчиков, позволит повысить их конкурентоспособность. Можно предположить появление аналогичных бизнес-союзов и в других географических сегментах мирового рынка пассажирских авиаперевозок [3. С. 103].

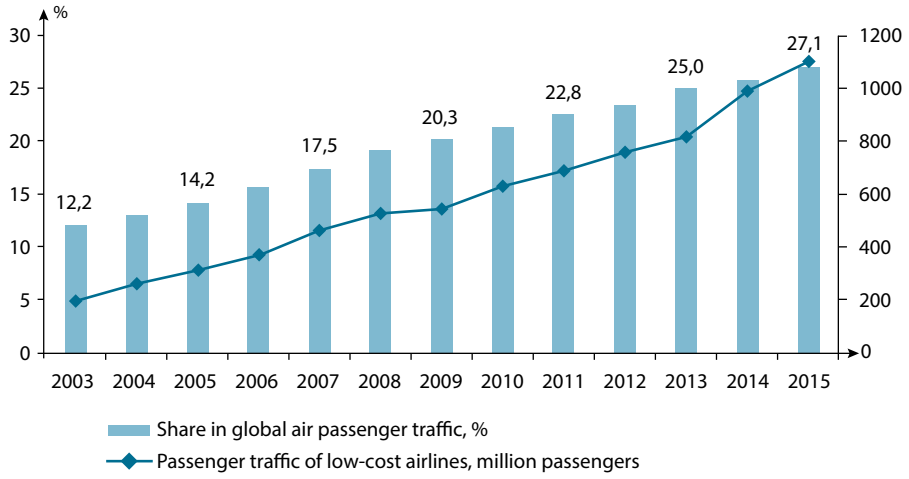

Fig. 3. Share of low-cost airlines in global air passenger traffic in 2003–2015 [12. P. 36]

land's Nok Air and NokScoot (a joint venture of Nok Air and Scoot), Cebu Pacific Air (the Philippines) and Jeju Air (South Korea). Any airline is free to join the alliance. In total, the members of Value Alliance serve more than 160 destinations and its combined fleet accounts for 176 aircrafts [8]. For reference, the fleet size of one of Asia's largest low-cost airlines Lion Air is 114 aircrafts.

Partnership of discount airlines is of crucial importance for a new phase of growth in the intensively competitive Asian market. It is especially so for independent low-cost air carriers which are not included in three main airlines – AirAsia, Jetstar and Lion. The aggregate market share of Value Alliance and U-FLY Alliance in the Asia-Pacific region equals approximately 19%. This figure is comparable to the proportion AirAsia/AirAsia X – 16%, Lion Air – 11% and Jetstar – 9% [8]. Eight out of 53 low-cost airlines of the Asia-Pacific region are members of Value Alliance, and five are members of U-FLY Alliance.

Both alliances plan to increase the number of participants. At the moment, there are 25 budget air carriers in the Asia-Pacific region which are not included in the groups Air Asia, Lion or Jetstar and may be potential members of the newly formed alliances of low-cost airlines. These 25 discount airlines account for 45% of the Asia-Pacific market. In Southeast Asia, in turn, the groups AirAsia and Lion, as well as Value Alliance, account for 80% of passengers carried [8].

The principal reason behind joining Value Alliance is an opportunity for airlines to improve brand awareness in the Asia-Pacific region and establish new distribution channels. Most brands of the alliance's members are unknown outside the domestic market. Value Alliance partners are not planning to use unified aircraft liveries and create a harmonized loyalty program, and leading independent low-cost airlines can use this fact to their advantage. Alliances of budget airlines represent a simplified alternative to an attempt to intensify connecting passenger traffic and attract new clients from prospective markets open to rival airlines. At the initial stage, only a slight increase in interline passenger traffic is expected.

The formation of alliances of low-cost air carriers is also an attempt to cope with the problem of oversupply of seats. This problem can be caused by both an airline's overly aggressive strategy and new discount carriers coming to the region. When the number of seats exceeds the number of passengers, profit margin might disappear and the airline becomes unprofitable. Currently, this issue comes to the fore in Southeast Asia, where some low-cost airlines (Malaysia's Air Asia, Singapore's Tiger Airlines) have already cancelled or suspended their orders for new aircrafts taking into account oversupply of the existing airline seats.

In the context of high volatility in the global airline market, the benefits of cooperation within global airline alliances (including alliances of budget air carriers) will allow enhancing their competitiveness. The similar business alliances are expected to emerge in other geographical segments of the global air passenger market [3. P. 103].

CONCLUSION

The fast-growing consolidation typical of the air passenger industry due to the emergence of new highly organized forms of cooperation is considered as one of the major peculiarities of air transport globalization at the present stage. Cooperation allows airlines to get rid of the excessive competition and strengthen their positions in the market, securing a foothold in its new segments and cutting maintenance costs through combining resources and eliminating duplicate services.

By 2015, low-cost airlines won 27.1% of the global air passenger market from traditional airlines, which in many cases were forced to set up their own budget subsidiaries. The dynamics of discount airlines' passenger traffic growth in 2003–2015 outpaced the dynamics of the global passenger traffic. This was due to the optimized operating cost structure and an increase in the scope of business activities because of escalating demand for affordable flights.

The low-cost unions established in 2016 – U-FLY Alliance and Value Alliance – are mechanisms to compete with Asia's leading independent groups of budget airlines. The members primarily aim at improving brand awareness in the Asia-Pacific region and establishing new distribution channels. Due to the widening scope of their business activities, the similar business alliances are expected to emerge in other geographical segments of the global air passenger market. ■

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Усиление консолидации отрасли пассажирских авиаперевозок в результате становления новых высокоорганизованных форм сотрудничества отнесено к одной из главных выделенных особенностей глобализации воздушного транспорта на современном этапе. Кооперация позволяет авиаперевозчикам избавиться от чрезмерной конкуренции, а также упрочить свое положение на рынке, закрепившись на новых его сегментах и сократив эксплуатационные расходы путем объединения ресурсов и ликвидации дублирующих служб.

К 2015 г. бюджетные авиакомпании отвоевали 27,1% глобального рынка пассажирских авиаперевозок у традиционных перевозчиков, вынужденных в целом ряде случаев создавать собственные бюджетные подразделения. Динамика роста объемов перевозок лоукостеров за 2003–2015 гг. существенно превосходит динамику мирового пассажиропотока. Этому способствуют оптимизированная структура операционных расходов и увеличение масштабов деятельности за счет возрастающего спроса на доступные авиаперевозки.

Основанные в начале 2016 г. лоукост-альянсы U-FLY и Value Alliance представляют собой механизм конкуренции с ведущими азиатскими независимыми лоукост-группами. Главная цель участников заключается в увеличении узнаваемости их брендов в Азиатско-Тихоокеанском регионе, а также в расширении дистрибуционной сети. Возрастающий масштаб их деятельности также позволяет предположить появление аналогичных бизнес-союзов и в других географических сегментах мирового рынка пассажирских авиаперевозок. ■

Источники

1. Исаев С.С. Региональный анализ деятельности трех глобальных альянсов авиакомпаний мира // Альманах современной науки и образования. 2011. № 4. С. 163–167.

2. Кулакова Т.В. Международная кооперация организаций на рынке транспортных услуг. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. ун-та, 2005.

3. Мальцев А.А., Матвеева А.В. Консолидация бюджетных авиакомпаний как особенность глобализации воздушного транспорта на современном этапе // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. 2016. № 4. С. 96–104.

4. Мальцев А.А., Матвеева А.В., Тарасов А.Г. Лоукост-компании как драйвер роста мирового авиапассажиропотока // Проблемы современной экономики. 2016. № 1(57). С. 63–67.

5. Рождественская Я. Границы между лоукостерами и обычными авиакомпаниями постепенно исчезают // Коммерсант. 2016. № 219. С. 14.

6. Руководство по регулированию международного воздушного транспорта. 2-е изд. ИКАО, 2004.

7. Семенов А.А. Развитие бюджетных авиакомпаний в странах Юго-Восточной Азии // Бюллетень транспортной информации. 2013. № 10. С. 14–20.

8. CAPA Centre for Aviation. Asian LCC Value Alliance establishes a new direction, using a new connectivity technology platform. URL: http://centreforaviation.com/analysis/asian-lcc-value-alliance-establishes-a-new-direction-using-a-new-connectivity-technology-platform-285916.

9. CAPA Centre for Aviation. LCC models in Southeast Asia evolve as growth slows, though outlook remains bright. URL: http://centreforaviation.com/analysis/lcc-models-in-southeast-asia-evolve-as-growth-slows-though-outlook-remains-bright-281589.

10. Das T.K., Teng B.S. A Resource-Based Theory of Strategic Alliances // Journal of Management. 2000. Vol. 26. № 1. P. 31–61.

11. Delfmann W., Baum H., Auerbach S., Albers S. (Eds.). Strategic management in the aviation industry. L.: Ashgate Publishing Company, 2005.

12. Low-cost & leisure traffic // Airline Business. 2016. Vol. 32. № 5 (June).

13. Low-cost carriers snapshot // Airline Business. 2015. Vol. 31. № 5 (June).

14. The World Bank. Air transport, passengers carried. URL: data.worldbank.org/indicator/IS.AIR.PSGR.

References

1. Isaev S.S. Regional'nyy analiz deyatel'nosti trekh global'nykh al'yansov aviakompaniy mira [The regional analysis of activity of three global airline alliances of the world]. *Al'manakh sovremennoy nauki i obrazovaniya – Almanac of Modern Science and Education*, 2011, no. 4, pp. 163–167.

2. Kulakova T.V. *Mezhdunarodnaya kooperatsiya organizatsiy na rynke transportnykh uslug* [International cooperation of organizations in the market of transportation services]. Yekaterinburg, USUE Publ., 2005.

3. Mal'tsev A.A., Matveeva A.V. Konsolidatsiya byudzhetnykh aviakompaniy kak osobennost' globalizatsii vozdushnogo transporta na sovremennom etape [Low-cost airlines consolidation as a feature of air transport globalization]. *Izvestiya Dal'nevostochnogo federal'nogo universiteta. Ekonomika i upravlenie – The Bulletin of the Far Eastern Federal University. Economics and Management*, 2016, no. 4, pp. 96–104.

4. Mal'tsev A.A., Matveeva A.V., Tarasov A.G. Loukost-kompanii kak drayver rosta mirovogo aviapassazhiropotoka [Low-cost airlines as a driver of the increase in global air passenger traffic]. *Problemy sovremennoy ekonomiki – Problems of Modern Economics*, 2016, no. 1(57), pp. 63–67.

5. Rozhdestvenskaya Ya. Granitsy mezhdu loukosterami i obychnymi aviakompaniyami postepenno ischezayut [The boundaries between low-cost and traditional airlines are gradually disappearing]. *Kommersant Daily Newspaper*, 2016, no. 219, p. 14.

6. Manual on the Regulation of International Ait Transport. 2nd ed. ICAO, 2004.

7. Semenov A.A. Razvitie byudzhetnykh aviakompaniy v stranakh Yugo-Vostochnoy Azii [The development of budget airlines in the countries of Southeast Asia]. *Byulleten' transportnoy informatsii – The Bulletin of Transport Information*, 2013, no. 10, pp. 14–20.

8. CAPA Centre for Aviation. Asian LCC Value Alliance establishes a new direction, using a new connectivity technology platform. Available at: http://centreforaviation.com/analysis/asian-lcc-value-alliance-establishes-a-new-direction-using-a-new-connectivity-technology-platform-285916.

9. CAPA Centre for Aviation. LCC models in Southeast Asia evolve as growth slows, though outlook remains bright. Available at: http://centreforaviation.com/analysis/lcc-models-in-southeast-asia-evolve-as-growth-slows-though-outlook-remains-bright-281589.

10. Das T.K., Teng B.S. A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management*, 2000, vol. 26, no. 1, pp. 31–61.

11. Delfmann W., Baum H., Auerbach S., Albers S. (Eds.). Strategic management in the aviation industry. L.: Ashgate Publishing Company, 2005.

12. Low-cost & leisure traffic. *Airline Business*, 2016, vol. 32, no. 5 (June).

13. Low-cost carriers snapshot. *Airline Business*, 2015, vol. 31, no. 5 (June).

14. The World Bank. Air transport, passengers carried. Available at: data.worldbank.org/indicator/IS.AIR.PSGR.