

<sup>3</sup> Бегаева, А. А. Корпоративные слияния и поглощения. Проблемы и перспективы правового регулирования / А.А. Бегаева. - М.: Инфотропик Медиа, 2017. - 256 с.

## MOTIVES FOR MERGERS AND ACQUISITIONS ON RUSSIAN MARKET

© 2020 Samsonova Mariya Serggeevna  
Master Student  
Samara State University of Economics  
E-mail: samsonova.masha96@gmail.com

**Keywords:** M&A, mergers and acquisitions, efficiency, integration motives, company value, synergy effect.

This article discusses the specifics of the development of mergers and acquisitions in the Russian market. The motives of mergers and acquisitions that are typical for the Russian market are identified and analyzed.

УДК 338  
Код РИНЦ 06.00.00

## МЕЖДУНАРОДНЫЕ АВИАЦИОННЫЕ АЛЬЯНСЫ КАК СОВРЕМЕННАЯ ФОРМА МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

© 2020 Сапожникова Ольга Александровна  
кандидат экономических наук, доцент  
Самарский государственный экономический университет  
E-mail: olya7khan@list.ru

**Ключевые слова:** стратегические альянсы, авиационные альянсы, интеграция бонусных программ, альянс SkyTeam2, OneworldAlliance.

Статья посвящена международным альянсам как современной форме международного бизнеса. В мире в настоящее время доминируют три международных авиационных альянса: SkyTeam, Oneworld и StarAlliance. Рассмотрены проблемы и перспективы развития деятельности альянсов на международных рынках.

В современных условиях компании объединяются в альянсы и этому есть ряд прогрессивных причин. *Первая* заключается в большой трудности копирования инноваций. Как раз чтобы их использоваться и создаются партнерские отношения между компаниями, позволяющие использовать новаторства совместно, свободно передавать передовые знания и опыт. *Вторая* причина основана на том, что многие действительно инновационные революционные решения в сфере технологий появляются в смежных отрас-

лях или даже на стыках разных наук. Разного рода альянсы позволяют несколько убрать барьеры между такими отраслями и сферами, делая проще доступ к новым технологиям. Третья причина кроется в рисках. Действительно, позиция технологического лидера - это всегда неопределенность, непредвиденность результата. Использование инноваций и современных разработок позволяет несколько сократить издержки на разработку и внедрение этих самых новшеств. Четвертая причина - это создание инновационных, межфирменных сетевых структур посредством распространения информации через глобальную сеть. Пятая заключается в расширении возможностей для малого и среднего бизнеса. Даже небольшие предприятия, которые входят в крупный международный альянс, становятся частью глобальной экономики, чего бы им самостоятельно достичь было очень трудно, а иногда и невозможно. Плюс, они при этом не теряют специфику своей работы, являясь элементом, подсистемой одного, крупного механизма. Шестая причина - это возможность быстрее установить новые стандарты в нужной сфере.

Следовательно, вхождение компании в альянс не освобождает ее от транзакционных уплат, но позволяет более эффективно вести экономическую деятельность. Очень важно, чтобы между участниками альянса было доверие, так как их партнерские отношения выстраиваются на неполных контрактах. Это определяет и тот факт, что партнером может стать только компания, имеющая хорошую репутацию. Дополнительно, такие объединения становятся более стойкими и экономически сильными благодаря специфике внешней среды, к примеру, это могут быть всевозможные профессиональные или специфические конвенции, разработанные по вопросам этики ведения хозяйственной деятельности. Сформировать достаточно крепкий, эффективный альянс не так просто, ведь сегодня это достаточно неопределенное понятие, имеющее много трактовок.

В современной литературе по экономике авторы выделяют 4 подхода к изучаемому понятию.

1 подход. Происходит анализ позиции стратегического альянса среди других форм партнерских отношений, включая поглощение и слияние компанией, а также совместное заключение взаимовыгодных сделок.

2 подход. Создание альянсов и вхождение в них компаний обуславливается усилением конкурентных преимуществ предприятий-партнеров, созданием благоприятных условий для достижения ими стратегически важных целей и задач.

3 подход. Партнеры получают доступ к компетенциям и ресурсам друг друга, что нередко является жизненно важным для дальнейшего существования компании.

4 подход. Одна из важных особенностей альянса - это осуществление контроля и управленческой деятельности, основанных на специфику взаимодействия по неполным контрактам.

Под стратегическим альянсом сегодня подразумевают добровольное объединение нескольких независимых компаний, стремящихся успешно завершить проект или вести специфическую хозяйственную деятельность с использованием знаний, технологий, ресурсов друг друга, а не пытаться самостоятельно наладить производство, выйти на рынок, преодолев конкуренцию в отрасли и все возможные риски.

К стратегическим относятся не все альянсы, а лишь те, что помогают компаниям создавать конкурентные преимущества для дальнейшей успешной деятельности. Так, парт-

неры в какой-то мере защищают от рисков, помогают обойти конкурентов, способствуют развитию предприятия. И в этом их главное отличие от классических долговременных объединений - тактических альянсов. Не всегда альянс является успешным. Во многом этот момент зависит от доступа к важным знаниям и технологиям, изменения котировки акций.

Для создания крепкого, успешного альянса требуется немалые вложения, особенно в формирование межфирменного взаимодействия, расположение складов и подразделений компаний, обучение сотрудников, преодоление всевозможных барьеров к сотрудничеству, включая культурных. С целью развития и преодоления конкуренции такие альянсы могут выдвигать к партнерам обязательное условие - раскрывать собственные прогрессивные наработки и ноу-хау. Здесь очень важно построить отношения на доверии. Хотя, бывают альянсы стратегическими только с одной стороны. Но в целом, идеальный стратегический альянс - это сбалансированное объединение, все участники которого получают конкурентные преимущества на рынке.

Бывают альянсы международные и национальные. Также они делятся на межотраслевые и внутриотраслевые, стремительно развивающиеся, зрелые, молодые, прогрессирующие, регрессирующие и пр.

В зависимости от форм собственности, стратегические альянсы делятся на такие, в которых партнеры принимают участие в общем капитале (имеют общие предприятия, обмениваются акциями), а также те, которые не имеют никакой общей собственности.

В зависимости от точки соприкосновения интересов, альянсы бывают больше ориентированными на рыночные отношения (доступ к свободным ресурсам, сокращение рисков, маркетинговые выгоды и пр.), а также технологические (доступ к знаниям и ресурсам, инновации, НИОКР и пр.).

В зависимости от сложившегося механизма партнерства, альянсы бывают многосторонними, двухсторонними, формальными и неформальными. Также существует своя классификация альянсов в зависимости от функций, которые они выполняют: производственные, финансовые, инвестиционные. В зависимости от того, приведена их деятельность к единой форме или нет, альянсы делятся на сбытовые, научно-технические, комбинированные и комплексные. В 1919г. Парижским Соглашением авиационных держав был обозначен национальный суверенитет воздушного пространства над территорией государства. 7 декабря 1944г. впервые был подписан международный договор, который определил общие принципы регулирования международных воздушных сообщений. Этот правовой документ получил название и зарегистрирован как Чикагская Конвенция о международной гражданской авиации.

В соответствии с ее положениями были установлены основные принципы и меры о развитии международной гражданской авиации упорядоченно и безопасно. Международные воздушные сообщения устанавливались на основе равенства возможностей, рационально и экономично. На основе этого документа была заложена законодательная основа безопасности полетов, был окончательно закреплен абсолютный и исключительный суверенитет всех государств мира на воздушное пространство над их территориями.

В международный крупный альянс SkyTeam входят 9 независимых компаний-партнеров: Aeromexico, Аэрофлот, AirFrance, ChinaSouthern, Alitalia, KoreanAir, Czech Airlines, KLMRoyalDutchAirlines, Delta, а также 2 ассоциированные компании: Kenya Airways и

AirEuropa, самолеты которых курсируют в 169 странах по 856 направлениям. Начиная с 2010 года, альянс SkyTeam активно развивается и в Китае<sup>1</sup>.

Одной из ключевых преимущественных особенностей альянса SkyTeam является наличие большого количества аэропортов для стыковочных посадок. Это позволяет ежедневно обслуживать более 390 млн пассажиров, предоставляя им ряд конкурентных преимуществ: вход без оплаты и ожидания в один из 400 салонов ожидания для членов альянса, начисление общих миль с возможностью их использования при перелете услугами любой авиакомпании-партнера, резервирование авиабилетов даже на те рейсы, которые являются заполненными, огромное количество рейсов по разным направлениям в разные уголки мира, широкая ценовая политика для пассажиров всех классов, много аэропортов для стыковок, существование единой регистрации для пассажиров с пересадками, свободный доступ к информации о перелете из любого уголка мира, качественное сервисное обслуживание и поддержка клиентов SkyTeam.

Но самое большое преимущество альянса SkyTeam - это наличие крупных, мощных аэропортов по всему миру, обеспечивающих перелеты большого количества самолетов по разным маршрутам. К таким аэропортам относятся: парижские KLMAirFrance (CharlesdeGaulle), московский Шереметьево (Аэрофлот), самый большой в мире аэропорт Атланты - Delta, инновационный аэропорт Incheon в Сеуле, амстердамские KoreanAirKSchiphol, MexicoCity - самый крупный аэропорт Латинской Америки - база Aeromexico.

Сейчас идет работа над принятием в альянс SkyTeam2 новых партнеров - TAROMRomanianAirTransport (Румыния, компания вошла в альянс в Бухаресте 25 июня) и VietnamAirlines(Вьетнам, компания вошла в альянс в Ханое 10 июня).

После StarAlliance и SkyTeam идет еще один авиационный альянс под названием OneworldAllianceOneworld. В 2004 году его даже назвали лучшим по версии BusinessTravellerAwards, присвоив WorldTravelAwards. В 2006 году альянс имел в своем распоряжении 2300 самолетов, позволяющих за день перевозить 321 миллион пассажиров по всему миру. В 2007 году наблюдалось стремительное развитие альянса, самолеты компаний могли за день выполнить больше 9 тысяч рейсов в 150 странах по 700 направлениям<sup>2</sup>.

Следующим шагом на пути своего развития стал 2010 год, когда в альянсе состояло 11 крупных мировых авиакомпаний и больше 20 аффилированных, позволяющих осуществлять перелеты по воздушному пространству более 800 городов земного шара. На протяжении 6 лет альянс Oneworld признавался лучшим по версии WorldTravelAwards, чем компания-основатель гордится.

К альянсу согласилась присоединиться и крупная компания Центральной Америки и Мексики. На сегодняшний день, только Oneworld полностью охватывает перелеты по континенту Австралия и состоит в партнерских отношениях с Южной Америкой (LAN Airlines). Одно из ключевых преимуществ вступления в авиаальянс для перевозчика - получение расширенного код-шеринга и интерлайна. Положительные последствия этого отмечают и пассажиры международных авиационных альянсов, используя тариф round-the-world Одно из основных преимуществ вступления в авиаальянс для перевозчика - получение расширенного код-шеринга и интерлайна.

Применяющие тарифный план round-the-world клиенты мировых авиаальянсов подтверждают благоприятные последствия этого. Осуществление деятельности в формате альянса позволяет достичь существенного уменьшения числа издержек за счет объединения различных статей расходов: на офисы продаж, на технологическое обеспечение, на заработную плату персоналу, а также иные финансовые и инвестиционные расходы. Немаловажной особенностью авиаальянсов является использование акционных предложений для постоянных клиентов. Внедрение таких программ позволит клиенту накапливать бонусные баллы, пользуясь услугами одной компании альянса, а тратить их, используя сервис и привилегии ее партнера из того же альянса, к примеру: купить акционный билет, находиться в приоритете в процессе регистрации на рейсовый полет, повысить норму допустимого провоза личного груза, перейти на другой класс обслуживания. Особо актуальными услуги авиаальянсов покажутся для клиентов, осуществляющих перелеты по необходимости работы и бизнеса, в силу того, что авиаальянсы способны оптимизировать трансфер, тем самым существенно сэкономив время клиента.

Если говорить о сложностях, относящихся к авиаальянсам, то немалое число компаний в первую очередь выделять трудность вступления в такой альянс. Крупнейшая авиакомпания Израиля и национальный авиаперевозчик EIAI регулярно сталкивается с проблемами и получает отказы, "обусловленные понятными политическими обстоятельствами", что не позволяет компании добиться хороших показателей рентабельности и на равных конкурировать со своими ближневосточными и европейскими коллегами: для EIAI вход закрыт по обоим направлениям. В силу того что большинство арабских стран относятся к Израилю открыто враждебно, очевидно, что авиационная компания из Израиля не сможет находиться в альянсе с национальными авиаперевозчиками этих стран, как и отмечает множество экспертов (к примеру, флагман авиаперевозок Саудовской Аравии - SaudiArabianAirlines в альянсе SkyTeamCargo).

Стоит заметить, что практически у каждой GAL в силу определенных особенностей наличествуют стратегические дыры. Еще не так давно ни в одном из крупных международной авиаальянсов не было компаний из государств Персидского залива несмотря на то, что их доля на рынке и капитализация показывают положительную тенденцию продолжительный период времени. Совсем недавно ситуация изменилась, национальный авиаперевозчик Катара QatarAirwaysCompany вступил в глобальный авиаальянс Oneworld 30 октября 2013 года. Эксперты отмечают практически полное отсутствие авиаперевозчиков Индии и государств Южной Америки в значимых межнациональных авиаальянсах. Все еще ни одна авиакомпания из Российской Федерации не участвует в альянсе StarAlliance. Как говорит руководство самого альянса, территория РФ уже покрыта маршрутной сетью участников авиаальянса.

В то же время участники альянса часто встречаются с трудностями, связанными с необходимостью осуществлять работу в более трудных условиях с учетом интересов партнеров и убыточными тарифами<sup>3</sup>. Одно время в средствах массовой информации можно было встретить информацию о гипотетическом выходе отечественного "Аэрофлота" из SkyTeam: подобное решение было обусловлено невыгодными условиями американского партнера по авиаальянсу - компании DeltaAirLines, и, естественно, по регламенту объеди-

нения, члены не могут заключать договор с компаний из альянса-конкурента. Однако, судя по последним сообщениям, "Аэрофлот" все же останется в составе SkyTeam.

Некоторые большие авиакомпании выбирают сохранять независимость собственных стратегических решений и рыночного поведения, предпочитая не вступать ни в какие альянсы. Одним из примеров таких компаний может быть авиаперевозчик Emirates, не являющийся членом ни одного межнационального объединения, заключая вместо этого код-шеринговые договоры с другими авиаперевозчиками.

Немало экспертов отмечают, что в современных реалиях мирового рынка, объединение в подобные авиаальянсы способствует усилению конкуренции, влекущему увеличение стоимости перелетов и тарифов из-за потенциальной возможности *монополизации*. В свою очередь переговоры в области тревел-закупок о предоставлении более выгодных условий, скидок, бонусов, акций, для специалиста теперь значительно усложняются.

Говоря о возможном векторе развития отрасли авиационных перевозок, специалисты в первую очередь выделяют очевидную *тенденцию к объединению*, влекущую за собой усиление конкурентной борьбы между объединениями.

Также надо учитывать процессы объединения или поглощения компаний, происходящие в пределах одного или нескольких крупных альянсов. Бывают случаи, когда авиаперевозчикам для этого нужно осуществлять переходы между альянсами: ContinentalAirlines, сливаясь с UnitedAirlines, вынуждена была покинуть SkyTeam и присоединиться к объединению StarAlliance<sup>4</sup>. Эксперты предрекают еще массу подобных объединений, влекущих за собой смену альянса. Из ближайших -AmericanAirlines планирует объединение с US Airways, тем самым создав самую большую из существующих сегодня авиакомпаний, но при этом они находятся в разных альянсах -Oneworld и StarAlliance соответственно. Или, например, грядущее объединение компаний холдинга LATAM в рамках одного альянса.

Незвизрая на замечания и тревогу экспертов и корпоративных клиентов, на современном этапе развития авиаперевозок альянсы - вполне целесообразная форма партнерства в отрасли пассажирских перелетов, находящейся в стадии консолидации. Можно констатировать растущую конкуренцию между самими авиационными объединениями и увеличивающийся спрос от мелких компаний на вступление в подобные авиаальянсы для потенциального расширения собственной маршрутной сети и увеличения числа потенциальных клиентов за счет бонусных программ.

---

<sup>1</sup> Проскуракова Е. А. Механизм оценки конкурентоспособности авиапредприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Проскуракова Елена Александровна. - СанктПетербург, 2016. - 20 с.

<sup>2</sup> Артеменко, В. Г. Финансовый анализ / В. Г. Артеменко, М. В. Беллендир. - Москва: "Дело и Сервис", 2015. - 152 с. 52

<sup>3</sup>Абдукаримов И. Т. Эффективность и финансовые результаты хозяйственной деятельности предприятия: критерии и показатели их характеризующие, методика оценки и анализа [Электронный ресурс] / И. Т. Абдукаримов, Н. В. Тен // Социально - экономические явления и процессы - 2016. - №5-6 - С. 11-21 - Режим доступа: <https://elibrary.ru>.

<sup>4</sup> Рожко М., Кибальников О. Мировые авиационные альянсы: вчера и сегодня глобального партнерства // Авиатранспортное обозрение. 2011. № 120. URL: [www.ato.ru/content/mirovyeyevyacionnyyelyansy-vchera-i-segodnya-globalnogo-partnerstva](http://www.ato.ru/content/mirovyeyevyacionnyyelyansy-vchera-i-segodnya-globalnogo-partnerstva).

## INTERNATIONAL AVIATION ALLIANCES AS A MODERN FORM OF INTERNATIONAL BUSINESS

© 2020 Sapozhnikova Olga Alexandrovna  
Candidate of Economics, Associate Professor  
Samara State University of Economics  
E-mail: olya7khan@list.ru

**Keywords:** strategic alliances, aviation alliances, integration of bonus programs, Sky Team2 alliance, One world Alliance.

The article is devoted to international alliances as a modern form of international business. Currently, three international aviation alliances dominate the world, such as Sky Team, One world and Star Alliance. The problems and prospects of the alliance's development in international markets are considered.

УДК 338.4  
Код РИНЦ 06.00.00

## ДИАГНОСТИКА КОМПОНЕНТОВ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КУЛЬТУРЫ В СИСТЕМЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

© 2020 Светкина Ирина Анатольевна  
кандидат экономических наук, доцент  
© 2020 Чудаева Александра Александровна  
кандидат экономических наук, доцент  
Самарский государственный экономический университет  
E-mail: svetkinairina@yandex.ru, chudaeva@inbox.ru

**Ключевые слова:** производственная культура, промышленное предприятие, публичное акционерное общество, цифровизация, система экономической безопасности.

В статье рассматриваются компоненты производственной культуры промышленного предприятия как элемента системы экономической безопасности, предлагается ранжирование значимости каждого компонента в структуре производственной культуры, анализируется уровень развития производственной культуры ПАО "КАМАЗ" и ПАО "Северсталь" на основе данных их годовых отчетов.

Система экономической безопасности (СЭБ) промышленного предприятия включает в себя различные структурные блоки, позволяющие охарактеризовать его деятельность. Количество таких "архитектурных характеристик" постоянно расширяется под влиянием как внешней, так и внутренней среды предприятия. По нашему мнению, во внешней среде ориентиром для развития промышленного предприятия выступает в настоящее время цифровизация, а во внутренней среде - задачи устойчивого развития предприятия с учетом степени влияния внешней среды.