

Пассажирские авиаперевозки: антикризисные реакции и направления восстановления

М.А. ФОКЕЕВ. E-mail: fokeev.maxim@ya.ru; ORCID: 0000–0003–0792–839X
Высшая школа бизнеса Национального исследовательского университета
«Высшая школа экономики», Москва

Аннотация. Кризис, вызванный пандемией коронавируса, вызвал существенное падение производственных показателей в отрасли пассажирских авиаперевозок и вынудил игроков изменить бизнес-модели. Базируясь на упоминаниях действий авиакомпаний в 2020 г. и первой половине 2021 г., автор рассматривает применимость отраслевой бизнес-модели и модели стратегий реагирования на кризис в российских условиях. С учетом региональной специфики определены типы реакций отечественных авиакомпаний на влияние кризиса и их элементы, глубина изменения бизнес-моделей. По результатам анализа удалось обнаружить отличную от зарубежных авиакомпаний последовательность реагирования российских перевозчиков на кризис, выраженную в поиске инновационных решений, расширении цепочки ценности, помимо сокращения активов и обращения за государственной поддержкой. Подобное поведение связано с региональными особенностями российского рынка, выраженными в институциональных характеристиках, архитектуре рынка и потребительском поведении. В совокупности комплексный и хронологический анализ на протяжении 1,5 лет позволил также выявить набор трендов развития рынка пассажирских воздушных перевозок в России, устойчивость которых может выступать предметом для продолжения тематических исследований.

Ключевые слова: пассажирские авиаперевозки; бизнес-модель; авиакомпании; стратегии авиакомпаний; влияние кризиса COVID-19; развитие отрасли пассажирских авиаперевозок

Введение

Пандемия коронавируса стала одним из наиболее существенных шоков для отрасли пассажирских авиаперевозок. Крупнейшие для отрасли кризисы прошлого, связанные с террористическим актом 11 сентября, вспышкой SARS в Китае в 2002 г., финансовым кризисом 2008 г., приводили к снижению производственных показателей не более чем на 10%, в то время как COVID-19 обернулся сокращением пассажиропотока в 2020 г. на 60%, убытки авиакомпаний составили 118,2 млрд долл. Прогнозы посткризисного развития не сулят восстановления

и в 2021 г., указывая на уровень падения пассажиропотока на 42% по сравнению с докризисным годом¹.

Очевидно, что подобный кризис не пройдет для авиакомпаний бесследно, а приведет к изменению элементов бизнес-моделей, но с учетом региональных особенностей авиационной инфраструктуры, а также внешних ограничений мобильности и санитарно-эпидемиологической безопасности. Настоящее исследование рассматривает влияние кризиса на российский рынок пассажирских авиаперевозок с этих позиций.

Обзор литературы

С начала 2020 г. – первых новостных упоминаний о пандемии коронавируса и по июнь 2021 г. в международных базах научного цитирования Web of Science и Scopus по запросу aviation и COVID опубликовано 65 статей. При этом большая часть из них вышла в специальных выпусках отраслевого научного журнала Journal of Air Transport Management. Эти публикации можно разделить на несколько тематических блоков:

- прогнозы и сценарии посткризисного развития авиаотрасли [Sun et al., 2020, Czerny et al., 2021];
- кризисные и посткризисные формы взаимодействия аэропортов и авиакомпаний [Choi, 2021];
- оценки эффектов реализации мер санитарно-эпидемиологической безопасности [Serrano, Kazda, 2020];
- воздействие кризиса в отрасли пассажирских авиаперевозок на смежные рынки [Eccles, 2020; Florido-Benitez, 2021; Fathurahman et al., 2020];
- посткризисные изменения в формах поведения пассажиров и факторах выбора авиакомпаний [Soelasih, 2020].

Большая часть публикаций описывает реакции европейского рынка авиаперевозок [Albers, Rundshagen, 2020]. Их анализ позволяет обнаружить некоторые схожие паттерны поведения перевозчиков, реализация которых может быть проверена в иных географических регионах. Так, в одной из базовых (по количеству цитирований) работ описывается модель антикризисного

¹ Effects of Novel Coronavirus (COVID-19) on Civil Aviation: Economic Impact Analysis // ICAO. URL: <https://www.icao.int/sustainability/Documents/COVID-19/ICAO%20COVID%202021%2001%2007%20Economic%20Impact.pdf> (дата обращения: 16.06.2021).

реагирования, разработанная на основании анализа массива публикаций о действиях компаний в 2020 г. [Wenzel et al., 2020]. Модель содержит четыре этапа развития стратегий антикризисного реагирования: сокращение активов, поиск устойчивости, поиск инноваций и уход с рынка.

Первый этап – *сокращение активов* – предполагает сокращение объема используемых активов, масштаба операционной деятельности [Bruton et al., 2003]. В этой группе консолидированы практики европейских авиакомпаний, возникшие в первые месяцы ограничений: Air France, Austrian Airlines, Brussel Airlines, Lufthansa сократили от 20 до 60% своего флота [Albers, Rundshagen, 2020]. В большей степени пострадал дальнемагистральный флот, что связано с кратным падением пассажиропотока по международным направлениям и географическими характеристиками короткой маршрутной сети внутри стран.

Такая стратегия, с одной стороны, выступает важной частью посткризисного восстановления за счет стабилизации падения масштабов деятельности [Pearce, Robbins, 1993; Robbins, Pearce, 1992], фокуса на снижение сложности организации [Benner, Zenger, 2016; Gartenberg, 2014], с другой – является препятствием для восстановления рынка, поскольку ограничивает возможности перевозчиков обеспечить требуемое рыночными потребностями количество летных экипажей и воздушного флота [Barker, Duhaime, 1997; Barker, Mone, 1994].

В этой связи дальнейшие реакции (второй этап) были связаны с *поиском устойчивости*. Авиакомпании стремились обеспечить операционную устойчивость за счет сохранения полетов и кредитной поддержки. Так, Air France получила поддержку в размере 7 млрд евро в формате государственных гарантий по кредитам и акционерного займа для выполнения краткосрочных обязательств. Аналогичный формат помощи, но в размере 9 млрд евро был предоставлен Lufthansa-Group. Второй вариант – выполнение репатриационных рейсов или транспортировки гуманитарной помощи – наиболее популярная европейская стратегия, связанная также с финансовой государственной поддержкой [Gudmundsson et al., 2021].

Третья стратегия (этап) антикризисного реагирования связана с *поиском инновационных решений*, которые казались трудно-реализуемыми в докризисный период [Reymen et al., 2015].

Драйвером изменений стало понимание того, что кризис – это история долгосрочного восстановления, где поиск новых путей развития сопряжен со сменой парадигмы от сокращения затрат к поиску новых точек формирования ценности, рыночными возможностями слияний и поглощений [Dowell et al., 2011]. Так, ряд зарубежных авиакомпаний начал выполнять грузо-пассажирские и грузовые рейсы в салонах пассажирских судов, где были демонтированы кресла (Austrian Airlines, Icelandair, Swiss). Sun Express создал комбинированные рейсы и перевозил грузы и пассажиров в одном салоне [Gudmundsson et al., 2021].

Иные решения связаны с выходом на новые рынки, в том числе через механизмы совместных предприятий. Например, Air France-KLM и Delta Air Lines создали модель сквозных беспересадочных сверхдальних полетов между Европой и Северной Америкой по 110 маршрутам. Аналогичные практики реализовали British Airways и Qatar Airlines, рассматривая модель ultra-long-haul-haul carrier, позволяющую в условиях санитарно-эпидемиологических ограничений минимизировать контакты с внешней средой и пересадки на территории иных государств за счет сверхдальних рейсов [Bauer et al., 2020].

Динамизм кризисной внешней среды привел к тому, что скорость реакции стала одним из факторов устойчивости. Длительность принятия решений и ожидания преодоления кризиса малыми изменениями приводили к необходимости реализации четвертой стратегии – *ухода с рынка* (Air Italy, LOT, Virgin Atlantic [Albers, Rundshagen, 2020]).

Общий взгляд на реакции европейских перевозчиков и необходимость пространственного анализа формируют интерес к оценке применимости стратегий антикризисного реагирования в условиях российского рынка, что привело к нижеследующим исследовательским вопросам.

RQ1: Прошли ли российские авиакомпании каждую из трех последовательных стратегий антикризисного реагирования, предполагающих сохранение операционной деятельности?

RQ2: Насколько активно, по сравнению с другими мерами реагирования на кризис, российские авиакомпании обращались к федеральной и региональной поддержке?

RQ3: Какие элементы бизнес-моделей российских авиакомпаний в большей степени подверглись трансформации в период кризиса?

RQ4: Какие основные долгосрочные тенденции и направления развития авиакомпаний видятся в их стратегиях антикризисного реагирования?

Формулируя исследовательские вопросы, с одной стороны, мы опирались на результаты теоретического обзора стратегий антикризисного реагирования европейских перевозчиков, с другой – старались учесть особенности российского рынка авиаперевозок, связанные со следующими характеристиками:

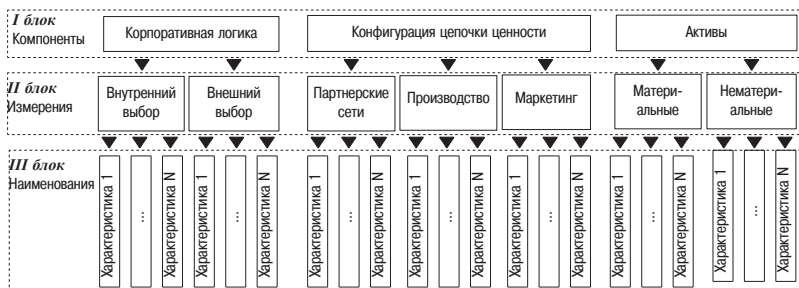
- разнородность и удаленность региональных центров авиационной инфраструктуры;
- высокая степень государственного контроля отрасли, выраженная вхождением представителей институциональных агентов в управленческие структуры авиакомпаний;
- доминирующее положение отдельных авиакомпаний в регионах, а также их социальная нагрузка и обязательства;
- высокая концентрация маршрутной сети большей части перевозчиков в пределах Московского авиационного узла.

В целях определения формы и критериев классификации стратегии антикризисного реагирования используется отраслевой подход к описанию бизнес-модели [Daft, Albers, 2013]. Необходимость подобного взгляда связана с особенностями конфигурации ценностного предложения – его взаимосвязанности и комплексности [Филинов, Фокеев, 2021].

В общем виде отраслевая бизнес-модель предполагает три блока: *компоненты, измерения и наименования*, которые образуют разные ступени в общей детализации элементов. Третий блок предполагает возможность адаптации модели под условия конкретных рынков и авиакомпаний (рисунок).

Первый компонент – корпоративная логика является верхнеуровневым и определяет стратегический выбор авиакомпании [Hamel, 2000]. В качестве измерений компонента (2-й уровень) выделяются две группы переменных, характеризующие внутренний (политический) и внешний (конкурентный) выбор перевозчика. К первой группе относятся решения о базовых внутренних характеристиках: структура управления, распределение активов. Вторая включает в себя решения, обращенные во внешнюю среду

и касающиеся общих характеристик целевых групп пассажиров, маршрутной сети, географического фокуса, уровня кооперации [Shafer et al., 2005].



Источник. Составлено автором по данным исследования [Daft, Albers, 2013].

Схема бизнес-модели на рынке
пассажирских авиаперевозок

Второй компонент – конфигурация цепочки ценности относится к проектированию продукта/услуги в соответствии с корпоративной логикой. Разделение компонент на измерения предложено в контексте элементов цепочки создания ценности М. Портера [Porter, 1985] и расширено партнерской сетью в развитии особенностей авиакомпаний [Morrell, 2007].

Третий компонент первого блока охватывает требуемые для реализации ресурсы и возможности: материальные и нематериальные [Rugman, Verbeke, 2002; Barney, 1991]. При этом, в отличие от первого компонента первого блока, где рассматривается общий дизайн и требования к составу и компоновке самолетов, в данном случае внимание обращено на само наличие воздушных судов и форму владения ими. В нематериальном блоке активов перевозчика находят свое отражение характеристики человеческого капитала (навыки, умения), слоты в аэропортах, патенты, инвестиционные проекты и иные активности компании.

Методология и дизайн исследования

С учетом того, что коронавирусный кризис далек от завершения, использование объективных статистических данных представляется затруднительным ввиду их недостаточности и временной задержки в публикации.

В этой связи мы обращаемся к альтернативным и, по нашему мнению, более широким данным о действиях перевозчиков – публикациям в СМИ, которые уже позволяли получать валидные выводы на примере других отраслей и областей знаний, например, в политических науках [Atteveldt et al., 2008; Yu et al., 2008], финансах [Chan, Chong, 2017; Kloptchenko et al., 2004], исследованиях человеческого капитала [Shen et al., 2013]. Преимущественный подход заключается в использовании методов машинного лингвистического анализа на основании классификации токенов (слов, фраз) из корпуса текстов с активным обратным обучением [Tong, Koller, 2001], частичной обратной связью или полным отсутствием вмешательства в процедуры классификации. Несмотря на широкий набор языков анализа [Khan et al., 2010], анализ на базе русского ограничен наличием и доступностью словарей и адаптированности методологии [Федорова и др., 2017]. В этой связи в дизайне настоящего исследования комбинированы количественные и качественные методы смыслового анализа текстов.

Первоначально собран массив публикаций о действиях авиакомпаний за 2020 г. и первую половину 2021 г. (январь – июнь). В качестве источников использованы публикации, размещенные в отраслевых новостных телеграм-каналах: AviaChat Channel (558 публикаций), AviaComment (273), FlightMode (393), Авиатранспортное обозрение (446), «Пристегните ремни» (238 публикаций). Используя их, мы ориентировались на отраслевую специфику и высокую частотность. Далее проведена процедура нормализации, где из массива в 1908 новостей удалены публикации:

- не относящиеся к российским авиакомпаниям;
- описывающие события, которые предполагались после даты выгрузки (15 июня 2021 г.);
- дубликаты (сравнение проходило по близлежащим двум и более датам публикаций и общему содержанию новости).

Итоговый массив составил 302 статьи.

Далее проведена первичная классификация новостей совместно с пулом 10 отраслевых экспертов, составленным из представителей международных аэропортов («Шереметьево», «Кольцово») и авиакомпаний («Аэрофлот – российские авиалинии», «Уральские авиалинии»).

Эксперты классифицировали массив публикаций по тема-тикам. Всего выделено 27 тематических наименований. Затем тематический классификатор распределен сообразно трем блокам отраслевой бизнес-модели. В заключение был сформирован набор ключевых слов, допущений и предположений, которые лежат в основе отнесения новостей к блокам бизнес-модели. Результаты представлены в таблице 1.

Таблица 1. Отнесение тематических категорий новостей к элементам бизнес-модели

Первый блок	Второй блок	Тематический новостной блок
Корпоративная логика	Внутренний выбор	<ul style="list-style-type: none"> – Новый хаб (создание инфраструктуры и расширение географии полетов) – Возобновление полетов – Приостановка деятельности
	Внешний выбор	<ul style="list-style-type: none"> – Изменение организационной структуры и структуры управления – Сокращение персонала – Привлечение персонала
Конфигурация цепочки ценности	Партнерские сети	<ul style="list-style-type: none"> – Перевозка грузов – Расширение флота (грузовой)
	Производство	<ul style="list-style-type: none"> – Расширение услуг (наземные) – Сокращение международной географии полетов (при существующей системе хабов) – Сокращение внутренней географии полетов (при существующей системе хабов) – Расширение внутренней географии полетов (при существующей системе хабов) – Репатриационные рейсы – Сокращение услуг (летные) – Безопасность на борту
	Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> – Акции пассажирам – Правила покупки и возврата билетов – Развитие отношений с потребителями
Активы	Материальные	<ul style="list-style-type: none"> – Расширение флота (среднемагистральные) – Расширение флота (дальнемагистральные) – Реконфигурация салона – Сокращение флота – Развитие ИТ-технологий (для внутрикорпоративного использования) – Сокращение активов – Расширение активов
	Нематериальные	<ul style="list-style-type: none"> – Финансовая поддержка – Долговые требования

Источник. Составлено автором по адаптированной модели [Daft, Albers, 2013].

В первом блоке (корпоративная логика) собраны публикации о стратегических действиях авиакомпаний. Например, открытие нового хаба, которое требует не только изменения географии полетов, но и перераспределения производственных и человеческих ресурсов. В подгруппе внешнего выбора, в отличие от аналогичного расширения парка пассажирских воздушных судов, появление грузового флота связано с выходом на непрофильные для пассажирской авиакомпании рынки.

Второй блок связан с изменением цепочки создания ценности. В измерении партнерских сетей рассматривается расширение обслуживания пассажиров, поскольку оно в большей степени осуществляется сторонними компаниями. Производственный раздел связан с выполнением авиаперевозок и всеми доступными опциями как базовой услуги – изменения направлений полетов без открытия новых хабов, так и дополнительных сервисов на борту.

В заключительный блок и раздел материальных активов попали действия авиакомпаний по расширению средне- и дальнемагистрального воздушного флота в пассажирской конфигурации салона. В нематериальную часть отнесены характеристики, связанные с доступностью финансовых ресурсов компании, как прокси-переменной ее переговорной силы. Мы осознанно не стали включать в блок нематериальных активов компетентностную базу авиакомпании и практики управления человеческими ресурсами, поскольку считаем, что эти элементы являются системообразующими характеристиками перевозчиков и в этой связи относим их к блоку корпоративной логики.

Далее рассмотрены результаты распределения публикаций как по хронологической квартальной шкале, так и по тематическим блокам бизнес-модели.

Результаты

Анализ результатов распределения публикаций проводился с опорой на сформулированные исследовательские вопросы. Среди итогового перечня 302 упоминаний авиакомпаний выделено 27 тематических блоков, распределение которых представлено в таблице 2.

Таблица 2. Результаты квартального разделения активности авиаперевозчиков в 2020,2021 гг., %

Упоминания	2020				2021	
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.
Репатриационные рейсы	23,5	17,8				
Приостановка деятельности	17,6	3,5	2,8			
Перевозка грузов	23,5	25,0				5,3
Расширение флота (среднемагистральные)		17,8	17,1	36,8	14,2	17,8
Расширение географии (внутренние)	5,8	10,7	11,4	7,8	8,5	19,6
Расширение флота (дальнемагистральные)	11,7	7,1	2,8		8,5	3,5
Правила покупки и возврата билетов	5,8	3,5	8,5	2,6	5,7	
Развитие отношений с потребителями	5,8	3,5		7,8	5,7	1,7
Возобновление полетов		3,5	8,5		20,0	12,5
Финансовая поддержка		3,5	2,8			
Сокращение персонала		3,5	5,7	5,2	2,8	1,7
Акции пассажирам			14,2		8,5	1,7
Сокращение флота			2,8	2,6		
Новый хаб			5,7	7,8	8,5	5,3
Изменение структуры управления			2,8	2,6		1,7
Сокращение активов			2,8	7,8		
Долговые требования			5,7			
Сокращение услуг (летные)			2,8			
Расширение услуг (летные)			2,8	7,8	2,8	8,9
Реконфигурация салона				2,6		
Безопасность на борту				2,6		
Расширение услуг (наземные)				5,2	8,5	1,7
Сокращение географии полетов (внутренние)					2,8	
Расширение флота (грузовой)					2,8	
Расширение активов						7,1
Развитие ИТ-технологий (для внутреннего пользования)						5,3
Привлечение персонала						5,3

Источник табл. 2–9. Составлено автором.

Общий взгляд на меры антикризисного реагирования позволяет сказать, что российские авиакомпании прошли схожий с европейскими перевозчиками путь. При этом реакции все же отличались своей очерёдностью. Например, в I–II квартале 2020 г. меры были связаны не с сокращением активов, а скорее

с поиском инноваций – выполнением грузовых рейсов и развитием взаимоотношений с потребителем.

Рассмотрим стратегии антикризисного реагирования и изменения в бизнес-моделях отдельных авиакомпаний в разрезе кварталов, что представляется наиболее удобной формой детализации, позволяющей проанализировать сезонные изменения в действиях перевозчиков (табл. 3).

Таблица 3. Количество упоминаний изменений в бизнес-моделях и стратегии реагирования авиаперевозчиков в I кв. 2020 г., ед.

Авиакомпания	Бизнес-модель			Стратегия реагирования		
	КЛ	КЦЦ	А	СА	ПУ	ПИ
«Аэрофлот – российские авиалинии»	-	7	4	5	2	4
Azur Air	1	2	-	1	2	-
S7 Airlines	-	2	2	2	-	2
IFly	-	2	-	2	-	-
«Победа»	1	2	-	3	-	-
«Азимут»	1	-	-	1	-	-
«Россия»	1	1	1	2	-	1
NordStar	-	1	1	1	-	1
Red Wings	-	1	1	-	-	2
«Северный ветер»	-	-	1	1	-	-
«Якутия»	-	2	-	-	-	2
Smartavia	-	2	-	-	-	-

Примечание. КЛ – корпоративная логика; КЦЦ – конфигурация цепочки ценности; А – активы; СА – сокращение активов; ПУ – поиск устойчивости; ПИ – поиск инноваций

В первом квартале 2020 г. основные изменения происходили в разделе, связанном с конфигурацией цепочки ценностного предложения. Сначала реакции последовали в области обеспечения мер санитарно-эпидемиологической безопасности и выполнения репатриационных рейсов за счет чартерных перевозчиков, в частности, Azur Air. Активность других игроков позволяет говорить о реализации стратегии сокращения активов, ставшей наиболее популярной мерой для полносервисных компаний «Аэрофлот – российские авиалинии», «Россия», S7 Airlines.

Первые упоминания о сокращении географии полетов появились уже в январе 2020 г., когда политические запреты на международные полеты отсутствовали. На примере китайского рынка

перевозчики осознали рискованность ставки на международные полеты. Тем самым российский рынок поступил проактивно, начав сокращать летную программу еще до официального запрета. К февралю авиакомпания объявили о расширении внутрироссийской географии полетов, тем самым перейдя к стратегии поиска устойчивости и инноваций (поскольку для некоторых это сопровождалось открытием хабов). S7 Airlines усилила хаб в Санкт-Петербурге, ввела сервис бронирования самолетов. «Азимут» открыла хаб в Минеральных Водах.

Таким образом, реакции перевозчиков продемонстрировали как высокую скорость адаптации и поиск инновационных решений, так и нераскрытый потенциал внутривосточных полетов, что говорит о стабилизирующей роли внутренних авиалиний в период кризиса (RQ4).

Развитие ситуации во II квартале 2020 г. представлено в таблице 4.

Таблица 4. Количество упоминаний изменений в бизнес-моделях и стратегии реагирования авиаперевозчиков во II кв. 2020 г., ед.

Авиакомпания	Бизнес-модель			Стратегия реагирования		
	КЛ	КЦЦ	А	СА	ПУ	ПИ
«Аэрофлот – российские авиалинии»	2	2	3	-	-	7
Azur Air	3	5	1	-	5	4
S7 Airlines	1	1	-	-	2	-
«Уральские авиалинии»	2	3	0	-	3	2
Royal Flight	2	-	-	-	-	2
«Победа»	-	2	-	-	2	-
«Азимут»	1	-	-	-	-	1
«Россия»	1	2	-	-	3	-
UTair	-	1	-	-	1	-
Red Wings	-	-	2	-	-	2
«Северный ветер»	2	-	-	-	-	2
«Смартавиа»	-	-	2	-	-	2
«Алроса»	-	-	2	-	-	2
«Пегас»	1	-	-	-	-	1

Второй квартал расширил количество упоминаемых авиакомпаний. Появились новости о перевозке грузов как реализации стратегии поиска инноваций. Здесь использовались грузопассажирские, либо рейсы с реконfigurацией салона («Аэрофлот-российские авиалинии», «Уральские авиалинии» и S7 Airlines, заявившая о намерении взять в лизинг грузовой Boeing 737). Реализация стратегии поиска устойчивости в части выполнения репатриационных рейсов оказалась сосредоточена в руках Azur Air и «Аэрофлот-российские авиалинии». Разовые рейсы выполняли «Уральские авиалинии» и «Победа», но они сталкивались с проблемами получения допусков для пересечения границы. В части реализации мероприятий, связанных с прямой государственной финансовой помощью, нельзя не упомянуть коллективные обращения через Федеральное агентство по надзору в сфере воздушного транспорта – Росавиацию, однако единичная активность авиакомпаний была замечена только за «Аэрофлотом», запросившим кредитную линию на 45 млрд руб.

Реакции во втором квартале демонстрируют схожесть в обращении к пассажирскому российскому рынку (поиск устойчивости) и развитию грузовых рейсов (поиск инноваций). При этом масштаб изменений бизнес-модели различен. Как и в первом квартале развитие географии происходило за счет интенсификации полетов, в то время как перевозка грузов требовала существенных изменений и в сфере корпоративной логики, и в части используемых активов (RQ3). Отметим также, что рост грузового сегмента расширяет и конфигурацию ценностного предложения для пассажиров, что ведет к новым точкам формирования конкурентного преимущества.

Стратегии и упоминания в III квартале представлены в таблице 5.

Третий квартал переместил фокус с блока корпоративной логики к конфигурации цепочки ценности и управлению активами. Авиакомпании увеличивали количество среднемагистральных воздушных судов. Наибольшая активность пришлась на июль 2020 г. – высокий сезон перевозок («Аэрофлот-российские авиалинии», «Россия», «Победа», S7 Airlines, «Уральские авиалинии»). Увеличение флота сопровождалось увеличением хабов, хотя для некоторых только количеством направлений (Red Wings, «Победа», «Пегас»). В части сокращения активов перевозчики

преимущественно стремились избавиться от непрофильных. UTair объявила о продаже аэропорта г. Ноябрьск властям ХМАО-Югры, «Якутия» – о продаже недвижимости в Якутске.

Таблица 5. Количество упоминаний изменений в бизнес-моделях и стратегии реагирования авиаперевозчиков в III кв. 2020 г., ед.

Авиакомпания	Бизнес-модель			Стратегия реагирования		
	КЛ	КЦЦ	А	СА	ПУ	ПИ
«Аэрофлот – российские авиалинии»	3	5	3	5	6	-
«Аврора»	2	-	-	-	2	-
Azur Air	-	2	-	-	2	-
S7 Airlines	1	2	3	2	1	3
«Уральские авиалинии»	-	3	1	-	4	-
Royal Flight	-	2	-	-	2	-
«Победа»	-	5	1	-	4	2
«Россия»	1	0	1	-		2
UTair	-	3	3	-	6	-
NordStar	-	1	-	-	1	-
Red Wings	1	2	2	-	3	2
«Северный ветер»	-	4	-	-	4	-
«Якутия»	-	-	1	-	1	-
«Алроса»	-	-	2	-	2	-
«Пегас»	-	2	-	-	2	-

Рост хабов и направлений, расширение флота стали следствием восстановления пассажиропотока. Дальнейшие усилия перевозчиков были направлены на развитие инструментов привлечения и удержания пассажиров. Большая часть практик первоначально сводилась к снижению цен. Предполагаем, что переход в эту плоскость был связан с ростом регионального присутствия низкобюджетной авиакомпании «Победа». Подтверждение этого – новости авиакомпаний в июле о дешевых полетах с вербальной отсылкой к «автору» подобных шагов – например, «Победная распродажа по 499 рублей» от «Уральских авиалиний» и аналогичные акции у S7 Airlines, «Северный ветер» и «Аэрофлот – российские авиалинии».

Вместе с этим перевозчики изменяли и конфигурацию существующих услуг, например, норм провоза багажа при прежних ценах и тарифах (Royal Flight, «Северный ветер», «Пегас» и Azur Air). Практики в области развития долгосрочных отношений были связаны с изменением правил покупки и возврата билетов

(«Аэрофлот-российские авиалинии», «Уральские авиалинии», S7 Airlines), управления внутренней валютой программы лояльности (S7 Airlines – «Летаем дома», «Летаем в Microsoft Flight Simulator», «Аэрофлот – российские авиалинии» – изменения элитных уровней).

Изменения в IV квартале 2020 г. представлены в таблице 5.

Таблица 5. Количество упоминаний изменений в бизнес-моделях и стратегии реагирования в IV кв. 2020 г., ед.

Авиакомпания	Бизнес-модель			Стратегия реагирования		
	КЛ	КЦЦ	А	СА	ПУ	ПИ
«Аэрофлот – российские авиалинии»	3	2	2	4	-	3
S7 Airlines	2	5	3	4	-	6
«Уральские авиалинии»	-	1	3	-	-	4
«Красавиа»	-	-	2	-	-	2
«Ижавиа»	-	-	2	-	-	2
«Победа»	1	2	-	-	-	3
«Азимут»	-	-	4	-	-	4
«Россия»	-	-	1	-	-	1
UTair	-	2	3	2	-	3
NordStar	-	1	-	-	1	-
Red Wings	1	2	1	-	2	2
«Якутия»	-	1	1	-	-	2
Smartavia	-	2	1	-	1	2
«Перас»	1	-	-	-	-	1

Четвертый квартал – пик низкого сезона. Набор реакций сместился в сторону управления активами: как их сокращения, так и расширения. При этом, если публикации о сокращениях продолжали действия, начатые в третьем квартале, то новости о расширении флота ежедневно пополнялись (Red Wings приобрел 10 SSJ-100, «Уральские авиалинии» – 2 Airbus A320neo и Airbus A321neo, «Ижавиа» – Boeing 737–800). Внутривосточные маршруты окончательно утвердились в качестве антикризисного и посткризисного инструмента развития перевозчиков, причем вне московского региона. Так, «Северный ветер» сфокусировался на южных полетах с хабом в Сочи, Red Wings – на полетах по Уралу и Сибири с хабом в Екатеринбурге, «Аэрофлот-российские авиалинии» – на дальневосточных полетах с хабом в Красноярске.

Говоря о развитии хабов, следует понимать, что авиакомпания в подобных случаях сталкиваются и с новыми группами пассажиров, привлечение которых нашло отражение в стратегии поиска инноваций. Причем некоторые из практик явно носили яркий маркетинговый характер, например, «полет ради полета» авиакомпании «Победа», «Аэрофлот» – рейс вокруг Москвы и регионов с интерактивной программой в салоне. Дальнейшего развития эти акции в 2021 г. не получили. Помимо этого, фокус в ценностном предложении авиакомпаний сместился от цены к новым сервисам («Якутия» – онлайн-регистрация, «Уральские авиалинии» – тарифы на перевозку животных, UTair – оплата услуг на борту через ApplePay и Google Pay).

Таким образом, 2020 г. позволил увидеть хронологию прохождения стратегий антикризисного реагирования, которые имели свою специфику в появлении (RQ1, RQ2).

Результаты I квартала 2021 г. представлены в таблице 6.

Таблица 6. Количество упоминаний изменений в бизнес-моделях и стратегии реагирования в I кв. 2021 г., ед.

Авиакомпания	Бизнес-модель			Стратегия реагирования		
	КЛ	КЦЦ	А	СА	ПУ	ПИ
«Аэрофлот – российские авиалинии»	4	10	3	-	10	7
S7 Airlines	2	6	-	-	5	3
«Уральские авиалинии»	-	1	2	1	1	-
«Ижавиа»	-	-	1	-	-	1
«Победа»	1	2	-	-	-	3
«Азимут»	1	3	-	-	3	1
«Россия»	-	2	-	-	2	-
UTair	-	2	1	-	1	2
NordStar	1	2	-	-	1	2
Red Wings	-	2	-	-	1	1
«Северный ветер»	-	-	2	-	-	2
«Якутия»	-	1	-	-	1	-
Smartavia	-	1	-	-	1	-

В первом квартале 2021 г. продолжилось увеличение воздушного флота (группа «Аэрофлот», S7 Airlines, «Уральские авиалинии», «Северный ветер»). Вместе с этим практики управления взаимоотношениями с потребителями перешли от единичных маркетинговых акций к более структурированным формам – изменению доступных для пассажиров наборов сервисов и услуг,

в том числе на наземных (аэропортовых) стадиях обслуживания. Например, увеличение вариантов персонализированного сервиса в аэропорту вылета и прилета, изменение условий обслуживания, развитие «бесшовного» клиентского опыта, где при покупке билета пассажир получает не только авиаперевозку, но и бронирует трансфер, проживание, туры и иные услуги, которые предоставляются партнерами авиакомпании.

Стратегия поиска инноваций вновь стала наиболее популярной и была воплощена в снижении порогов премиальных статусов программ лояльности («Аэрофлот-российские авиалинии»), расширения возможности покупки билетов в города, где снимались фильмы, демонстрируемые в онлайн-кинотеатре Okko (S7 Airlines), запуске единой платформы покупки билетов и дополнительных услуг WebSky (Red Wings), тарифов перевозки животных в салоне (NordStar). В этой активности перевозчики стремились расширить потребительские группы и перевести конкуренцию в плоскость потребительского опыта, предлагая возможности кастомизации взаимодействия с авиакомпанией, что подтверждает тенденцию перехода рынка пассажирских перевозок к конкуренции на основании пользовательского опыта.

Верификация предположения проведена во II квартале 2021 г. (табл. 7).

Таблица 7. Количество упоминаний изменений в бизнес-моделях и стратегии реагирования во II кв. 2021 г., ед.

Авиакомпания	Бизнес-модель			Стратегия реагирования		
	КЛ	КЦЦ	А	СА	ПУ	ПИ
«Аэрофлот – российские авиалинии»	4	11	6	-	8	13
Azur Air	-	2	-	-	-	2
S7 Airlines	1	7	3	-	7	4
«Уральские авиалинии»	-	-	2	-	-	2
«Ямал»	1	-	-	-	-	1
«Ижавиа»	-	2	-	-	2	-
«Победа»	2	3	1	-	2	4
«Азимут»	-	-	3	-	-	3
«Россия»	2	1	-	-	1	2
UTair	-	-	1	-	-	1
NordStar	1	3	2	-	2	4
Red Wings	1	3	2	-	3	3
«Северный ветер»	1	-	3	-	-	4
Smartavia	-	2	-	-	2	-

Второй квартал 2021 г. оказался аналогичен тому же периоду 2020 г., поскольку также связан со стартом высокого сезона перевозок. В разделе конфигурации цепочки ценностного предложения доминировали новости о расширении внутривосточных и международных полетов. Так, практически все из указанных авиакомпаний начали выполнять полеты в открытые страны (преимущественно, Турцию). Внутренние рейсы представлены полетами из регионов на курорты Краснодарского края через новые хабы перевозчиков (Red Wings – Челябинск, «Аэрофлот» – Красноярск).

Авиакомпании также активно расширяли флот (активы): 5 SSJ-100 – «Азимут», Boeing 737–800, Airbus A321(neo), Airbus A330–300 – «Северный ветер», 4 Airbus A320neo – S7 Airlines, Boeing 737–800 – «Победа». В части «иных практик» перевозчики во втором квартале 2021 г. интенсифицировали привлечение летных кадров – в университетах и у конкурентов.

Некоторые авиакомпании возобновили инвестиционные программы. Так, «Аэрофлот» начал разработку системы предупреждения выкатывания за пределы взлетно-посадочной полосы и оценки ее состояния при посадке.

В конфигурации цепочки ценности перевозчики расширяли набор доступных услуг. Здесь появились практики в области обновления салонов (NordStar), расширения форм питания («Вкус-Вилл» от Azur Air), изменения наборов персонального комфорта на борту («Аэрофлот-российские авиалинии»).

Развитие географии и расширение цепочки ценности приобрели на рынке массовый характер, при этом действия в поиске устойчивости были связаны с расширением региональных рейсов. Второй квартал 2021 г. подал более активные сигналы восстановления рынка, чем в 2020 г. Долгосрочный характер некоторых из практик позволил сформулировать ряд среднесрочных тенденций развития российских авиакомпаний, о чем подробнее расскажем далее.

Обсуждение результатов

Ежеквартальный анализ позволил построить общую схему реакций авиакомпаний. В таблице 8 обобщены результаты, с одной стороны, изменения компонент бизнес-моделей авиакомпаний, с другой – пять наиболее часто встречающихся действий перевозчиков в разрезе каждой из последовательных стратегий антикризисного реагирования.

Активность авиакомпаний	I кв. 2020	II кв. 2020	III кв. 2020	IV кв. 2020	I кв. 2021	II кв. 2021
Сокращение флота	Сокращение активов					
Расширение флота (дальнемагистральные)	Поиск инноваций	Поиск инноваций			Поиск инноваций	Поиск инноваций
Долговые требования			Поиск устойчивости	Поиск устойчивости		
Сокращение активов				Сокращение активов		
Расширение активов						Поиск инноваций
Развитие ИТ-технологий (для внутреннего пользования)						Поиск инноваций

Рассмотрение общей картины формулирует ответ на RQ1 о том, что авиакомпании прошли каждую из стратегий антикризисного реагирования, предполагающих сохранение операционной деятельности. Однако последовательность их появления отличается от европейской как по времени появления, так и по длительности.

Стратегия *сокращения активов* стала одним из первых шагов в 2020 г. Сокращение происходило за счет непрофильных активов, в то время как в основной деятельности авиакомпании активно расширяли флот. Стратегия *поиска устойчивости* в различной степени реализовывалась в течение всего периода. При этом та часть, которая связана с государственной поддержкой, завершилась во II квартале 2020 г. и была доступна ограниченному числу авиакомпаний (RQ2). Ключевым фактором сохранения операционной устойчивости стало расширение внутривосточных полетов с учетом территориальных особенностей.

Стратегия *поиска инноваций* также имела особенности, включая время возникновения первых решений – I квартал 2020 г. Более сложные решения, связанные с развитием цепочки ценности, появились в IV квартале 2020 г. Тогда же произошел переход от управления конечной стоимостью билета как фактора привлекательности к управлению клиентским опытом (что, возможно, связано с началом полетов низкобюджетной «Победы»). Формируя ответ на RQ3 о наиболее изменившихся компонентах

бизнес-моделей перевозчиков, отметим, что среди всех упоминаний 46,78% пришлось на цепочку ценности, 34,40% – активы, 18,80% – корпоративную логику.

Вместе с этим удалось выделить несколько тенденций (RQ4), определяющих посткризисный ландшафт российского рынка авиаперевозок. Их набор связан с переходом его участников к полихабовой маршрутной сети, развитием региональных хабов и прямых перевозок, расширением набора доступных услуг и управлением поведением – от стоимости билета к пользовательскому опыту. Границы развития тенденций связаны с тремя группами факторов: институциональными, архитектуры рынка и потребительского выбора.

Институциональные границы определяются степенью развитости аэродромной инфраструктуры и пассажиропотоком в тех регионах, где без государственной или региональной поддержки стоимость билета становится непреодолимым барьером. Предполагаем, что дальнейшее движение тренда на развитие внутренней маршрутной сети будет связано с кооперативными формами взаимодействия региональных и магистральных перевозчиков.

Реализация подобной схемы связана со второй группой факторов – *архитектурой рынка*: высокой его концентрацией на Московском авиаузле и значимостью действий группы «Аэрофлот» по построению региональной сети при поддержке «Победы» и «России». По нашему мнению, высоки шансы формирования подвозной модели перевозок тремя этими игроками, что усложнит положение иных авиакомпаний и приведет конкуренцию к третьей границе – *потребительскому выбору*.

Перейдя на путь расширения набора услуг, авиакомпания приходит к двум противоположным результатам. С одной стороны, это позволяет привлекать новые потребительские группы, с другой – усложняет процесс покупки билета и снижает уровень потребительской удовлетворенности [Филинов, Фокеев, 2021].

Вопрос поиска баланса в указанных границах и ограничениях тем более сложен, что кризис, по всей видимости, не завершен, а набор реакций авиакомпаний во многом задается внешней средой.

Заключение

Представленная работа позволила сформировать взгляд на особенности антикризисных реакций авиакомпаний на рынке российских пассажирских перевозок. Используя в качестве эмпирической базы упоминания перевозчиков в СМИ за 2020 г. и первую половину 2021 г., удалось верифицировать европейскую модель стратегий антикризисного реагирования в период пандемии. При этом исследование проявило особенности российского рынка, связанные с расширением ценностного предложения, нераскрытым потенциалом рынка внутренних перевозок, а также возможностями кооперации авиакомпаний, как друг с другом, так и с провайдерами услуг, что позволяет в краткосрочной перспективе вернуть показатели уровня занятости пассажирских кресел на докризисный уровень, в среднесрочной – сформировать долгосрочные отношения с широким кругом пассажиров.

Вместе с тем исследование не лишено ограничений. Некоторые из авиакомпаний и их действия могли оказаться неучтенными из-за отсутствия публикаций в СМИ. В этой связи мы стремились расширить набор источников с тем, чтобы получить максимально полную из доступных картин действий игроков, а также верифицировать новости за счет их неоднократного и последовательного упоминания. Кроме этого, мы были ограничены в использовании возможностей экспертной платформы ввиду того, что эксперты должны были говорить о текущих действиях перевозчиков, что для авиакомпаний являлось конфиденциальной информацией.

Текущие ограничения могут определять направления будущих исследований, например, при формировании мониторинга посткризисных реакций перевозчиков и тенденций российского рынка авиаперевозок. Кроме того, расширяя использование экспертной платформы, возможно сфокусироваться на отдельных авиакомпаниях, которые не охвачены текущей работой, например, малых региональных или частных перевозчиках.

Литература/ References

Федорова, Е., Демин, И., Хрустова, Л., Федоров, Ф., Осетров, Р. Влияние тональности писем CEO на финансовые показатели компании // Российский журнал менеджмента. 2017. Т. 15. № 4. С. 441–462.

Fedorova, E., Demin, I., Khrustova, L., Osetrov, R., Fedorov, F. (2017). The Influence of CEO Letters' Tone on Financial Indicators of the Company. *Russian Management Journal*. Vol. 15. No. 4. Pp. 441–462. (In Russ.).

Филинов, Н., Фокеев, М. Ценностное предложение российских авиакомпаний: драйверы и направления трансформации // Российский журнал менеджмента. 2021. Т. 18. № 4. С. 525–550.

Filinov N., Fokeev M. (2021). Value proposition of Russian airlines: Drivers and directions of transformation. *Russian Management Journal*. Vol. 18. No. 4. Pp. 525–550. (In Russ.).

Albers, S., Rundshagen, V. (2020). European airlines' strategic responses to the COVID-19 pandemic (January-May, 2020). *Journal of Air Transport Management*. No. 87, Pp. 1–7. Doi: 10.1016/j.jairtraman.2020.101863.

Atteveldt, W., Kleinnijenhuis, J., Ruigrok, N., Schlobach, S. (2008). Good news or bad news? Conducting sentiment analysis on Dutch text to distinguish between positive and negative relations. *Journal of Information Technology & Politics*. Vol. 5. No. 1. Pp. 73–94. Doi: 10.1080/19331680802154145.

Barker, V., Duhaime, I. (1997). Strategic change in the turnaround process: Theory and empirical evidence. *Strategic Management Journal*. Vol. 18. No. 1. Pp. 13–38. Doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199701)18:1<13::AID-SMJ843>3.0.CO;2-X.

Barker, V., Mone, M. (1994). Retrenchment: Cause of turnaround or consequence of decline? *Strategic Management Journal*, Vol. 15. No. 5. Pp. 395–405. Doi: 10.1002/smj.4250150506

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. No. 17. Pp. 99–120. Doi: 10.1177/014920639101700108.

Bauer, L., Bloch, D., Merkert, R. (2020). Ultra-Long-Haul: An emerging business model accelerated by COVID-19. *Journal of Air Transport Management*. No. 89. Pp. 1–8. Doi: 10.1016/j.jairtraman.2020.101901.

Benner, M., Zenger, T. (2016). The lemons problem in markets for strategy. *Strategy Science*. Vol. 1. No. 2. Pp. 71–89. Doi: 10.1287/stsc.2015.0010.

Bruton, G., Ahlstrom, D., Wan, J. (2003). Turnaround in East Asian firms: Evidence from ethnic Overseas Chinese communities. *Strategic Management Journal*. Vol. 24. No. 6. Pp. 519–540. Doi: 10.1002/smj.312.

Chan, S., Chong, M. (2017). Sentiment analysis in financial texts. *Decision Support Systems*. Vol. 94. Pp. 53–64. Doi: 10.1016/j.dss.2016.10.006.

Choi, J. (2021). Changes in airport operating procedures and implications for airport strategies post-COVID-19. *Journal of Air Transport Management*. No. 94. Pp. 13–21. Doi: 10.1016/j.jairtraman.2021.102065.

Czerny, A., Fu, X., Lei, Z., Oum, T. (2021). Post pandemic aviation market recovery: Experience and lessons from China. *Journal of Air Transport Management*, No. 90. Pp. 427–436. Doi: 10.1016/j.jairtraman.2020.101971.

Daft, L., Albers, S. (2013). A conceptual framework for measuring airline business model convergence. *Journal of Air Transport Management*. No. 28. Pp. 47–54. Doi: 10.1016/j.jairtraman.2012.12.010.

Dowell, G., Shackell, M., & Stuart, N. (2011). Boards, CEOs, and surviving a financial crisis: Evidence from the internet shakeout. *Strategic Management Journal*. Vol. 32. No. 10. Pp. 1025–1045. Doi: 10.1002/smj.923.

Eccles, G. (2020). Airlift and tourism development: two sides of the same coin. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*. Vol. 12. No. 6, Pp. 739–745. Doi: 10.1108/whatt-07-2020-0075.

Fathurahman, H., Berawi, M.A., Sulistyarini, I., Kusuma, A., Nasution, Y. (2020). Post COVID-19 Recovery Models and Strategies for Aviation in Indonesia.

International Journal of Technology. Vol. 11. No. 6. Pp. 1265–1274. Doi: 10.14716/ijtech.v11i6.4455.

Florido-Benítez, L. (2021). The effects of COVID-19 on Andalusian tourism and aviation sector. *Tourism Review*. Vol. 76. No. 4. Pp. 829–857. Doi: 10.1108/tr-12-2020-0574.

Gartenberg, C. (2014). Do parents matter? Effects of lender affiliation through the mortgage boom and bust. *Management Science*. Vol. 60. No. 11. Pp. 2776–2793. Doi: 10.1287/mnsc.2014.1944.

Gudmundsson, S., Cattaneo, M., Redondi, R. (2021). Forecasting temporal world recovery in air transport markets in the presence of large economic shocks: The case of COVID-19. *Journal of Air Transport Management*. Vol. 91. Pp. 27–35. Doi: 10.1016/j.jairtraman.2020.102007.

Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*. Boston, Harvard Business School Press. 198 p.

Khan, A., Baharudin, B., Lee, L., Khan, K. (2010). A review of machine learning algorithms for textdocuments classification. *Journal of advances in information technology*. Vol. 1. No. 1. Pp. 4–20.

Kloptchenko, A., Eklund, T., Karlsson, J., Back, B., Vanharanta, H., Visa, A. (2004). Combining data and text mining techniques for analysing financial reports. *Intelligent Systems in Accounting, Finance & Management*. Vol. 12. No. 1. Pp. 29–41. Doi: 10.1002/isaf.239.

Morrell, P. (2007). *Airline Finance*. Aldershot, England, Burlington, 398 p.

Nicole, C., Walter, G., Ruhanen, L., Higham, J. (2020): Consumer attitudes towards flying amidst growing climate concern. *Journal of Sustainable Tourism*. Vol. 29. Pp. 1–20. Doi: 10.1080/09669582.2020.1849234.

Pearce, J., Robbins, K. (1993). Toward improved theory and research on business turnaround. *Journal of Management*. Vol. 19. No. 3. Pp. 613–636. Doi: 10.1016/0149-2063(93)90007-A.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, Free Press, 423 p.

Reymen, I., Andries, P., Berends, H., Mauer, R., Stephan, U., Burg, E. (2015). Understanding dynamics of strategic decision making in venture creation: A process study of effectuation and causation. *Strategic Entrepreneurship Journal*. Vol. 9. No. 4. Pp. 351–379. Doi: 10.1002/sej.1201.

Robbins, K., Pearce, J. (1992). Turnaround: Retrenchment and recovery. *Strategic Management Journal*. Vol. 13. No. 4. Pp. 287–309. Doi: 10.1002/smj.4250130404.

Rugman, A., Verbeke, A. (2002). Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal*. No. 23. Pp. 769–780. Doi: 10.1002/smj.240.

Serrano, F., Kazda, A. (2020). The future of airport post COVID-19. *Journal of Air Transport Management*. No. 89. Pp. 1–10. Doi: 10.1016/j.jairtraman.2020.101900.

Shafer, S., Smith, H., Linder, J. (2005). The power of business models. *Business Horizons*. No. 48. Pp. 199–207. Doi: 10.1016/j.bushor.2004.10.014.

Shen, J., Brdiczka, O., Liu, J. (2013). *Understanding email writers: Personality prediction from email messages*. New York, Springer, 438 p.

Soelasih, Y. (2020). Strategies to Maintain Aviation Consumers during the Covid-19 Pandemic in Indonesia. *Academy of Strategic Management Journal*. No. 19. Pp. 1–13.

Sun, X., Wandelt, S., Zhang, A. (2020). How did COVID-19 impact air transportation? A first peek through the lens of complex networks. *Journal of Air Transport Management*. No. 89. Pp. 11–27. Doi: 10.1016/j.jairtraman.2020.101928.

Tong, S., Koller, D. (2001). Support vector machine active learning with application to text classification. *Journal of Machine Learning Research*. No. 2. Pp. 45–66. Doi: 10.1162/153244302760185243.

Wenzel, M., Stanske, S., Lieberman, M. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, No. 41. Pp. 7–18. Doi: 10.1002/smj.3161.

Yu, B., Kaufmann, S., & Diermeier, D. (2008). Classifying party affiliation from political speech. *Journal of Information Technology & Politics*. Vol. 5. No. 1. Pp. 33–48. Doi: 10.1080/19331680802149608.

Статья поступила 11.08.2021

Статья принята к публикации 11.10.2021

Для цитирования: Фокеев М.А. Пассажи́рские авиаперевозки: антикризисные реакции и направления восстановления // ЭКО. 2022. № 1. С. 96–120. DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2022-1-96-120

For citation: Fokeev, M. A. (2022). The Russian Passenger Air Transportation: Crisis Responses and Directions for Recovery. *ECO*. No. 1. Pp. 96–120. (In Russ.). DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2022-1-96-120

Summary

Fokeev, M. A., Graduate School of Business “National Research University “Higher School of Economics”, Moscow

The Russian Passenger Air Transportation: Crisis Responses and Directions for Recovery

Abstract. The crisis caused by the coronavirus pandemic has caused a significant drop in production performance in the passenger airline industry and has forced players to change their business models. Based on the references to the actions of airlines in 2020 and the first half of 2021 the author considers the applicability of the industry business model and the model of crisis response strategies in the Russian context. We determined the types of reactions of domestic airlines to the impact of the crisis and the elements, the depth of changes in business models taking into account regional specifics. The results of the analysis revealed a different from foreign airlines sequence of response of carriers to the crisis, expressed in a search for innovative solutions, the expansion of the value chain, in addition to reducing assets and applying for state support. Such behavior is related to regional peculiarities of the Russian market, expressed in institutional characteristics, market architecture and consumer behavior. Taken together, a comprehensive and chronological analysis over 1.5 years has also revealed a set of trends in the development of the passenger air transport market in Russia, the issue of the sustainability of which may be a subject for further case studies.

Keywords: *passenger air transportation; business model; airlines; airline strategies; impact of COVID-19 crisis; passenger air transportation industry development*