

УДК 338.4; 338.3

Фокеев Максим Александрович,
Аспирант,
Высшая школа бизнеса,
НИУ «Высшая школа экономики»
fokeev.maxim@ya.ru
г. Москва, Российская Федерация

ОБЗОР АНТИКРИЗИСНЫХ РЕАКЦИИ И СТРАТЕГИЙ РОССИЙСКИХ АВИАКОМПАНИЙ В ПЕРИОД COVID-19

Аннотация:

Длительность коронавирусного кризиса и сила его влияния приводит к трансформации бизнес-моделей перевозчиков. При этом направления этих изменений для российских авиакомпаний – открытый до настоящего момента вопрос, который в том числе необходимо исследовать с учетом региональных ограничений. В работе проводится анализ изменений бизнес-моделей российских авиакомпаний и определение тенденций их дальнейшей посткризисной трансформации. В качестве теоретической модели используется отраслевой шаблон бизнес-модели Г. Урбана и стратегии антикризисного реагирования М. Вензела. Эмпирической базой, в условиях дефицита первичных данных, выступили упоминания авиакомпаний в СМИ в 2020 и первой половине 2021 года. По результатам обнаружено, что действия российских авиакомпаний отличались от действий перевозчиков на иных рынках, чему способствовали территориальные и институциональные характеристики российского рынка. В наборе тенденций заметен переход к прямым региональным перелетам, расширению клиентского пути и сдвигу конкуренции на основании набора доступных услуг.

Ключевые слова:

Рынок пассажирских авиаперевозок; бизнес-модель авиакомпании; трансформация бизнес-модели; развития рынка авиаперевозок; COVID-19.

Введение

Пандемия коронавируса стала одним из наиболее существенных шоков для отрасли пассажирских авиакомпаний. Такие кризисы, как террористический акт 9/11, коронавирусная вспышка SARS в Китае в 2002 году, финансовый кризис 2008 года приводили к снижению производственных показателей не более чем на 10%, в то время как COVID-19 привел отрасль авиаперевозок к совершенно иным результатам: пассажиропоток в сравнении с 2019 годом снизился на 60%, убытки авиакомпаний составили 118,2 млрд. долларов. Очевидно, что подобный кризис не пройдет для авиакомпаний бесследно, а приведет к изменению элементов бизнес-моделей, но с учетом особенностей, связанных с региональной неоднородностью авиационной инфраструктуры, а также внешними ограничениями мобильности и санитарно-эпидемиологической безопасности. Таким образом, с учетом регионального фокуса настоящее исследование рассматривает российский рынок пассажирских авиаперевозок в контексте влияния кризиса, вызванного коронавирусной инфекцией.

Обзор литературы

С начала 2020 года – первых новостных упоминаний о пандемии коронавируса и по июнь 2021 года 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». В распределении по субтематикам выделяются следующие области интереса: прогнозы и сценарии посткризисного развития авиаотрасли [1], кризисные и посткризисные формы взаимодействия аэропортов и авиакомпаний [2], воздействие кризиса в отрасли пассажирских авиаперевозок на смежные рынки [3].

При этом большая часть публикаций описывает реакции европейского рынка авиаперевозок [4] в контексте модели четырех стратегий антикризисного реагирования, разработанной на основании анализа массива публикаций о действиях компаний в 2020 году [5].

Первая – сокращение активов представляет собой вариант, связанный с сокращением объема используемых активов, масштаба операционной деятельности [6]. В этой группе консолидированы первичные практики сокращения флота.

Вторая – поиск устойчивости. Взамен сокращения объемов деятельности авиакомпании стремились обеспечить операционную устойчивость за счет сохранения полетов и государственной поддержки.

Третья - поиск инновационных решений, трудореализуемых в докризисный период, связанных со сменой парадигмы от сокращения затрат к поиску новых точек формирования ценности, слияниями и поглощениями.

Четвертая – уход с рынка стала крайним вариантом развития событий для тех перевозчиков, которые не смогли изменить операционную модель в условиях высокого динамизма внешней среды.

Общий взгляд на реакции европейских перевозчиков и необходимость пространственного анализа формирует интерес к оценке применимости стратегий антикризисного реагирования на примере российских авиакомпаний, 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?

В целях определения формы и критериев классификации стратегии антикризисного реагирования используется отраслевой подход к описанию бизнес-модели [7]. Необходимость подобного взгляда связана с особенностями конфигурации ценностного предложения - его взаимосвязанности и комплексности. 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. Общий вид модели представлен на рисунке 1.

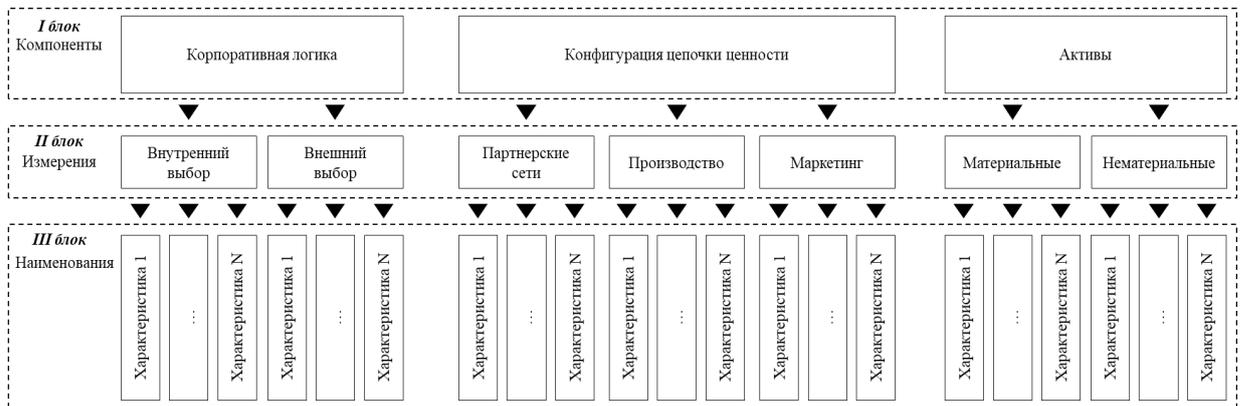


Рисунок 1 – Содержание первого и второго блока отраслевой бизнес-модели авиакомпании

Источник: составлено автором по [7]

Первый блок – корпоративная логика является верхнеуровневым и определяет стратегический выбор авиакомпании. В качестве измерений блока (2 уровень) выделяются группы переменных, характеризующие внутренний политический и внешний конкурентный выбор перевозчика. К первой группе относятся решения о базовых внутренних характеристиках: структура управления, распределение активов. Ко второй группе - решения, обращенные во внешнюю среду о характеристиках целевых групп, маршрутной сети, географического фокуса.

Второй блок – конфигурация цепочки ценности относится к проектированию услуги в соответствии с корпоративной логикой.

Третий компонент охватывает требуемые для реализации ресурсы и возможности. При этом, в отличие от первого компонента, где рассматривается общий дизайн и требования к составу самолетов, в данном случае внимание обращено на форму владения судами, нежели чем типологию.

Методология

С учетом того, что коронавирусный кризис далек от завершения, использование объективных статистических данных представляется затруднительным ввиду их недостаточности и временной задержке 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 [8].

Преимущественный подход заключается в использовании методов машинного лингвистического анализа на основании классификации токенов из корпуса текстов [9]. Однако, несмотря на широкий набор языков, анализ на базе русского ограничен наличием и доступностью словарей.

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

Затем была проведена первичная классификация новостей совместно с пулом из 10 отраслевых экспертов, которые определили 27 тематических блоков новостей. Затем эти наименования были распределены в соответствии с отраслевой бизнес-моделью авиакомпании.

Результаты

Ежеквартальный анализ позволил нам построить общую схему реакций авиакомпаний. В таблице 1 обобщены результаты, с одной стороны, изменений в компонентах бизнес-моделей авиакомпаний, с другой стороны, пяти наиболее распространенных действий перевозчиков в контексте каждой из последовательных стратегий антикризисного реагирования.

Таблица 1 - Общая схема реакций перевозчиков и стратегии антикризисного реагирования

Активности авиакомпаний	I/20	II/20	III/20	IV/20	I/21	II/21
Корпоративная логика						
Приостановка деятельности	*					
Новый хаб			***	***	***	***
Перевозка грузов		***				***
Сокращение персонала			*	*		
Привлечение персонала						***
Цепочка ценности						
Сокращение международной географии	*					
Репатриационные рейсы	**	**				
Расширение внутренней географии		**	**	**	**	**
Акции пассажирам			**		**	
Правила покупки и возврата билетов			**	**	**	
Возобновление полетов			**	**	**	**
Расширение услуг (летные)				***		***
Развитие отношений с потребителями				***	***	
Расширение услуг (наземные)					***	
Активы						
Расширение флота (среднемагистральные)	***	***	***	***	***	***
Сокращение флота	*					
Расширение флота (дальнемагистральные)	***	***			***	***
Долговые требования			**	**		
Сокращение активов				*		
Расширение активов						***
Развитие ИТ-технологий (для внутреннего пользования)						***

Примечание: * - стратегия сокращения активов; ** - стратегия поиска устойчивости; *** - стратегия поиска инноваций

Рассмотрение общей картины формулирует ответ на *RQ1* о том, что авиакомпании прошли каждую из стратегий антикризисного реагирования, предполагающих сохранение операционной деятельности.

Стратегия обеспечения устойчивости в той или иной степени реализовывалась на протяжении всего периода. Стратегия сокращения активов была одним из первых шагов в 2020 году. Сокращение произошло за счет непрофильных активов, в то время как авиакомпании активно расширяли парк самолетов в своей

основной деятельности. В то же время стратегия, связанная с государственной поддержкой, была завершена во втором квартале 2020 года и была доступна ограниченному числу авиакомпаний (RQ2).

Стратегия поиска инноваций, применительно к российскому рынку, продемонстрировала особенности, выраженные в появлении первых решений в первый квартал 2020 года. Более сложные решения, связанные с развитием цепочки создания ценности, появились в четвертом квартале 2020 года. В то же время произошел переход от управления конечной стоимостью билета к управлению клиентским опытом. Формируя ответ на (RQ3) - 46,78 % упоминаний были в цепочке создания ценности, 34,40 % - активах, 18,80 % - корпоративной логике.

Также удалось выявить несколько тенденций (RQ4), которые определяют посткризисный ландшафт российского рынка авиаперевозок: переход перевозчиков на многоуровневую маршрутную сеть, развитие региональных хабов и расширение набора услуг. Границы развития тенденций связаны с тремя группами факторов: институциональными, рыночной архитектуры и потребительским выбором.

Институциональные границы связаны со степенью развития аэродромной инфраструктуры и пассажиропотока. Без государственной или региональной поддержки стоимость билета становится непреодолимым барьером. Мы предполагаем, что дальнейшее развитие будет связано с кооперативными формами взаимодействия региональных и магистральных перевозчиков.

Реализация такой схемы связана со второй группой факторов - архитектурой рынка: высокой централизацией в Москве и значимостью действий Группы «Аэрофлот» по созданию региональной сети при поддержке «Победы» и «России».

Перейдя к расширению набора услуг, авиакомпании приходят к двум противоположным результатам. С одной стороны, расширение выбора позволяет привлекать новые группы потребителей. С другой стороны, это усложняет процесс покупки билета, увеличивая ментальную нагрузку на потребителя и может приводить в целом к снижению уровня удовлетворенности потребителей.

Вопрос о нахождении баланса в этих ограничениях не является тривиальным, поскольку, с одной стороны, кризис еще не закончился; с другой стороны, набор реакций авиакомпаний определяется внешней средой: ограничениями регулирующих органов и особенностями ранее упомянутых границ применения результатов [10].

Заключение

Работа позволила нам сформировать представление об особенностях антикризисных реакций авиакомпаний на российском рынке пассажирских перевозок.

Однако из-за отсутствия полноценных первичных статистических данных некоторые авиакомпании, возможно, не были учтены в анализе. Кроме того, мы были ограничены в использовании возможностей экспертной платформы, поскольку экспертам приходилось рассказывать о текущих действиях перевозчиков, что являлось конфиденциальной информацией для авиакомпаний.

Текущие ограничения могут определить направление будущих исследований, например, при мониторинге посткризисных реакций перевозчиков и тенденций на российском рынке авиаперевозок.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. 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.
2. 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.
3. 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.
4. 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.
5. Wenzel, M., Stanske, S., Lieberman, M. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, No. 41. Pp. 7-18.
6. 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.
7. Daft, L., Albers, S. (2013). A conceptual framework for measuring airline business model convergence. *Journal of Air Transport Management*. No. 28. Pp. 47-54.
8. 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.
9. 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.
10. Filinov N., Fokeev M. (2020). Value proposition of Russian airlines: Drivers and directions of transformation. *Russian Management Journal*. Vol. 18. No. 4. Pp. 525-550.

Fokeev Maksim,
Graduate student,
Graduate school of Business,
NRU «Higher School of Economics»,
Moscow, Russian Federation

**OVERVIEW OF ANTI-CRISIS RESPONSES AND STRATEGIES OF RUSSIAN AIRLINES
DURING THE COVID-19**

Abstract:

The coronavirus crisis's duration and its impact's strength led to the transformation of carriers' business models. At the same time, the directions of these changes for Russian airlines are an open question until now, which, among other things, needs to be investigated, considering regional restrictions. The paper analyzes changes in the business models of Russian airlines and identifies trends in their further post-crisis transformation. We used industry template of G. Urban's business model and M. Wenzel's anti-crisis response strategy as a theoretical model. In conditions of a shortage of primary data, the empirical basis was the mention of airlines in the media in 2020 and the first half of 2021. According to the results, it was found that the actions of Russian airlines differed from the actions of carriers in other markets, which was facilitated by the territorial and institutional characteristics of the Russian market. In the set of trends, there is a noticeable transition to direct regional flights, expansion of the customer path, and a shift in competition based on the set of available services.

Keywords:

Passenger air transport market; airline business model; business model transformation; air transport market development; COVID-1