

УДК: 338.4; 338.3
JEL: M10; M11

ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ РОССИЙСКИХ ПАССАЖИРСКИХ АВИАКОМПАНИЙ: ВЛИЯНИЕ КОРОНАВИРУСНОГО КРИЗИСА

М. А. Фокеев

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,
Российская Федерация, 101000, Москва, ул. Мясницкая, 20

Для цитирования: Фокеев М. А. 2022. Трансформация бизнес-моделей российских пассажирских авиакомпаний: влияние коронавирусного кризиса. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* 21 (2): 284–313. <http://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2022.206>

В статье рассматриваются вопросы трансформации бизнес-моделей российских авиакомпаний в 2020 — первой половине 2021 г., вызванной влиянием пандемии коронавирусной инфекции. Интерес к отечественному рынку авиаперевозок связан с его значительной разнородностью, включая бизнес-модели авиакомпаний, федеральное (региональное) регулирование, пассажиропоток по разным категориям маршрутов. В теоретической части работы проанализированы подходы к определению бизнес-модели авиакомпаний. В наибольшей степени целям исследования соответствует шаблон бизнес-модели Дж. Дафта и С. Альберса, который исходит из конечного набора количественных характеристик перевозчиков. Практическая часть работы в условиях дефицита первичных данных построена на упоминаниях авиакомпаний в медиапространстве в рассматриваемый период. Данные верифицированы с помощью методов машинного анализа текстов в SPSS Modeler и первичных данных об операционной деятельности авиакомпаний. С помощью серии экспертных панелей, в которых приняли участие представители аэропортов и авиакомпаний, упоминания о перевозчиках были распределены по компонентам и измерениям отраслевой бизнес-модели. Обнаружено, что действия российских авиакомпаний и зарубежных перевозчиков различались, чему способствовали территориальные и институциональные характеристики российского рынка авиаперевозок. При этом наметился переход к прямым региональным перелетам, расширению клиентского пути и конкуренции перевозчиков исходя из набора доступных услуг. При всей новизне работы выводы ограничены тем, что анализ на основе упоминаний в медиапространстве не раскрывает всего спектра реакций авиакомпаний, в частности внутренних трансформаций, о которых они не сообщают. Вместе с тем результаты исследования могут служить шаблоном для отраслевого мониторинга реакций авиакомпаний, а также отправной точкой для анализа устойчивости изменений их бизнес-моделей.

Ключевые слова: рынок пассажирских авиаперевозок, бизнес-модель авиакомпании, развитие рынка авиаперевозок, COVID-19, трансформация авиакомпаний.

© Санкт-Петербургский государственный университет, 2022

ВВЕДЕНИЕ

Внешние шоки, вызванные распространением инфекционных заболеваний в различных географических регионах мира за последние несколько лет, наблюдались не один раз. Эпидемии птичьего и свиного гриппа, Эболы, Зика и других вирусов приводили к спаду основных производственных показателей авиационной отрасли, но не более чем на 10–15% [Warnock-Smith et al., 2021]. При этом дальнейший сценарий развития характеризовался быстрым (в течение нескольких месяцев или одного года) V-образным восстановлением докризисных показателей частоты полетов и пассажиропотока. Коронавирусный кризис по сравнению с другими, которые пережила отрасль авиаперевозок, превзошел все предыдущие как по длительности ограничений, так и по силе влияния, где восстановление характеризуется более пологой U-образной кривой [Albers, Rundshagen, 2020].

Согласно данным оперативного ежемесячного мониторинга экономического положения отрасли пассажирских авиаперевозок, проводимого Международной организацией гражданской авиации ICAO (International Civil Aviation Organization), в 2020 г. по сравнению с докризисным 2019 г. общее падение количества перевезенных пассажиров достигло 60%. На международных направлениях авиакомпании совокупно понесли около 250 млрд долл. убытков, количество пассажиров снизилось на 74% (1,376 млн человек), доступная кресельная емкость — на 66%. Сопоставление итогов 2021 и 2019 гг. (докризисный период) демонстрирует снижение количества перевезенных пассажиров на уровне 71–74% (1,321–1,362 млн человек), а доступной кресельной емкости — 61–63% [Economic impacts..., 2021]. С учетом потерь и существенного сокращения операционной деятельности полное восстановление рынка международных авиаперевозок прогнозировалось лишь после 2024–2025 гг.

В 2020 г. на внутренних перевозках количество пассажиров всех мировых авиакомпаний сократилось на 50%, доступная кресельная емкость — на 38%, а величина совокупных потерь всех авиакомпаний достигла 120 млрд долл. В 2021 г. (по сравнению с 2019 г.) ожидалось падение пассажиропотока до 32%, снижение величины доступной кресельной емкости на рынке на 24%. При этом прогнозы восстановления рынка близки к международным: горизонт восстановления — 2023–2024 гг. [Economic impacts..., 2021].

С учетом операционных результатов деятельности авиакомпаний в 2020 г., а также того, что в условиях высокой мобильности граждан они стали одним из ключевых факторов распространения коронавирусной инфекции, причем ограничения на выполнение полетов являются внешними и характеризуются высокой изменчивостью от страны к стране, авиакомпании столкнулись с необходимостью изменения своих бизнес-моделей [Hall, Scott, Gössling, 2020]. Это позволило бы им обеспечить операционную стабильность в динамичной среде, а также сформировать контуры нового посткризисного развития [Linden, 2021; Warnock-Smith et al., 2021].

В настоящее время в исследовательской литературе (преимущественно в специальных выпусках журнала *Journal of Air Transport Management*) появились публикации о влиянии кризиса, вызванного пандемией COVID-19, на рынок авиаперевозок. Тематически их можно разделить на три категории.

1. *Кратко- и среднесрочное поведение авиакомпаний и пассажиров.* В этих работах описываются изменения в поведении пассажиров [Graham, Kremarik, Kruse, 2020; Warnock-Smith et al., 2021], ближайшие шаги по восстановлению рынка [Da Silveira Pereira, Soares de Mello, 2021; Gudmundsson, Cattaneo, Redondi, 2021], характеристики ценностного предложения авиакомпаний [Linden, 2021], формы краткосрочного взаимодействия с партнерами [Forsyth, Guiomard, Niemeier, 2020; Serrano, Kazda, 2020; Linden, 2021; Tabares, 2021], краткосрочные изменения в авиакомпаниях [Albers, Rundshagen, 2020; Chinazzi et al., 2020; Nikolaou, Dimitriou, 2020].

2. *Долгосрочные изменения в элементах бизнес-моделей авиакомпаний.* В работах этой категории рассматриваются изменения в распределении полетов [Hou, Wang, Yang, 2021], трансформация ценностного предложения [Choi, 2021; Lamb et al., 2021; Lin, Zhang, 2021], системы управления человеческими ресурсами [Miani et al., 2021], поведение пассажиров и факторы выбора авиакомпании [Lamb et al., 2020; Suau-Sanchez, Voltes-Dorta, Cugueró-Escofet, 2020; Gudmundsson, Cattaneo, Redondi, 2021; Sun et al., 2021], построение долгосрочных стратегий управления [Macilree, Duval, 2020; Kurt, 2021], взаимоотношения с государством [Kim, Sohn, 2021].

3. *Сценарии антикризисных реакций рынков авиаперевозок.* Авторы анализируют отраслевые кейсы отдельных перевозчиков [Abate, Christidis, Purwanto, 2020; Akbar, Kisilowski, 2020; Hsiu-Ying Kao, Wang, Farquhar, 2020] и географических регионов, например стран Европы [Albers et al., 2020], США [Brown, Kline, 2020], Китая [Li, Huang, Chen, 2020; Czerny et al., 2021; Sun et al., 2021].

В указанных публикациях в зависимости от доступности данных анализируются отдельные элементы бизнес-модели. Это не позволяет рассмотреть процесс трансформации деятельности авиакомпаний в целом.

Цель статьи — идентифицировать трансформации бизнес-моделей российских перевозчиков, вызванные пандемией COVID-19. В качестве объекта исследования выступает рынок российских пассажирских авиаперевозок, который, с одной стороны, мало изучен в литературе, а с другой — достаточно разнороден по типам авиакомпаний, величине федерального или регионального контроля (регулируемого), пассажиропотоку, географии полетов.

Структура работы представлена следующим образом. В первом разделе сформулирована теоретическая модель анализа, а также проведен краткий обзор публикаций о реакциях авиакомпаний на кризис. Во втором — описана методологическая основа исследования. В третьем — представлены результаты хронологического распределения реакций перевозчиков. В четвертом разделе приведено обсуждение полученных результатов. В заключении сформулированы предположения и варианты дальнейшего развития российских авиакомпаний.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Рассматривая бизнес-модель как конструкт, согласно элементам которого можно определить изменения в деятельности российских авиакомпаний в период COVID-19, необходимо определить ее форму и подход к описанию, который до настоящего времени однозначно не сформирован [Климанов, Третьяк, 2014]. Так, под бизнес-моделью может подразумеваться: архитектура продуктов, услуг, информационных потоков [Timmers, 1998]; история о том, кто является клиентом, что он ценит, как компания зарабатывает деньги и как доставляет ценность [Magretta, 2002]; структура взаимодействия компании с клиентами и партнерами [Zott, Amit, 2006]; процесс создания, доставки и присвоения ценности [Teese, 2010]; промежуточный компонент между технологическими и экономическими аспектами бизнеса [Chesbrough, Rosenbloom, 2002]; взаимодействие элементов, определяющих успех компании [Dubosson, Osterwalder, Pigneur, 2002]; представление логики компании и ее стратегического выбора для создания и использования ценности в сети [Shafer, Smith, Linder, 2005].

Выбор подхода к определению бизнес-модели и ее элементов зависит как от исследовательского фокуса конкретной работы, где может детально рассматриваться ценностное предложение, потребительские группы, взаимоотношения в сети производства и распространения товаров, производственные мощности, так и от отраслевых особенностей, которые могут трансформировать ряд подходов с учетом архитектуры рынков. Например, отраслевые формы бизнес-модели были разработаны для компаний в сфере электронного бизнеса [Timmers, 1998; Dubosson, Osterwalder, Pigneur, 2002; Rosa, Sassanelli, Terzi, 2019; Chinazzi et al., 2020; Pollard et al., 2021], ИТ-обеспечения [Graham, Kremarik, Kruse, 2020; Hanafizadeh, Marjaie, 2021], энергетики [Biloslavo, Bagnoli, Edgar, 2018; D'Souza et al., 2018], социального обеспечения [Yunus, Moingeon, Lehmann-Ortega, 2010; Marti Lanuza, 2018; Spieth et al., 2019], туристических услуг [Kulendran, Witt, 2003; Rogovyi et al., 2020], финансов [Федорова и др., 2017; Martin, Miranda Lakshmi, Prasanna Venkatesan, 2014; Kampelmann, 2021].

В соответствии с целью исследования интерес представляют отраслевые модели, позволяющие учесть особенности бизнес-архитектуры авиакомпаний. В качестве значимой характеристики выделяется объем необходимых технических активов [Baliga, Santalainen, Lottenbach, 2008; Claussen, O'Higgins, 2010; Whyte, Prideaux, Sakata, 2012; Vilkaitė-Vaitonė Papšienė, 2016], определяющих выбор авиакомпании относительно характеристик базовой услуги — авиаперевозки, которая затем за счет широких партнерских сетей может быть многократно расширена в наборе дополнительных летных и наземных вариантов обслуживания пассажиров [Vatankhah, Zarra-Nezhad, Amirnejad, 2019; Hsiu-Ying Kao, Wang, Farquhar, 2020; Loh et al., 2020].

В литературе существуют два подхода к пониманию отраслевой бизнес-модели. С одной стороны, применяя кейс-метод к изучению форм организации бизнеса различных авиакомпаний, авторы выделяют общие черты, по которым перевоз-

чики объединялись в схожие группы. Так, были сформулированы бизнес-модели полносервисных перевозчиков, предоставляющих широкий набор услуг и классов обслуживания [Button, Ison, 2008; Brueckner, Pai, 2009; Da Silveira Pereira, Soares de Mello, 2021; Mizutani, Sakai, 2021; Sharma, Jakhar, Choi, 2021], низкобюджетных перевозчиков, предлагающих минимальную по цене базовую услугу и широкий набор дополнительных платных сервисов [Klophaus, Conrady, Fichert, 2012; Soyk, Ringbeck, Spinler, 2018; Zhang et al., 2019; Truong, Pan, Vuaphiban, 2020], региональных авиакомпаний, обслуживающих местные авиалинии [Naboush, Alnimer, 2020; Serrano, Kazda, 2020], и, наконец, чартерных авиакомпаний, выполняющих большую часть рейсов по корпоративным заказам партнеров [Williams, 2001; Garrow, Jones, Parker, 2007; Castillo-Manzano et al., 2017; Fichert, Kirschnerová, Tomová, 2020]. Этот перечень базовых типов бизнес-моделей авиакомпаний не является исчерпывающим, однако на их основе с учетом трендов долгосрочной трансформации рынка пассажирских авиаперевозок и технических характеристик воздушных судов формируются новые виды бизнес-моделей, например ультрадальнемагистральные низкобюджетные авиакомпании [Bauer, Bloch, Merkert, 2020].

С другой стороны, авторы исследований стремятся определить конечный набор элементов и их количественные измерения, которые позволили бы создать комплексный шаблон отраслевой бизнес-модели авиакомпании [Daft, Albers, 2015; Jean, Lohmann, 2016; Bachwic, Wittman, 2017; Moir, Lohmann, 2018; Renold, Kuljanin, Kalić, 2019; Albers et al., 2020; Magdalena, Bouzaima, 2021]. Так, в [Urban et al., 2018] предпринята попытка адаптировать бизнес-модель А. Остервальдера [Osterwalder et al., 2010] для отрасли авиаперевозок. Для девяти элементов были подобраны индикаторы, измеряющие каждый конструкт. Другой подход, связанный с адаптацией моделей для отрасли авиаперевозок, реализован в [Mason, Morrison, 2008], где применена модель POA (product and organizational architecture), выделены 11 элементов, аналогичные подходу [Urban et al., 2018], сформулированы количественные индикаторы для каждого из них. Количественная оценка различий между перевозчиком получила развитие в [Lohmann, Koo, 2013] при построении континуума бизнес-моделей перевозчиков взамен их традиционной дискретной категоризации.

Вместе с тем сложилась и иная практика построения отраслевой бизнес-модели авиакомпаний. Вместо попыток адаптации существующих подходов к особенностям рынка ряд авторов следовал логике построения новой модели, дизайн которой исходил из фактического положения и характеристик перевозчика. Одним из наиболее разработанных является шаблон отраслевой бизнес-модели Дафта–Альберса [Daft, Albers, 2013]. На основе интервью с представителями авиакомпаний о стратегическом и структурном дизайне перевозчиков авторами была составлена четырехуровневая иерархическая схема бизнес-модели авиакомпаний. На четвертом уровне детализации ее элементы получили точные количественные измерители, сравнивая которые исследователи и практики могут определить типы авиакомпаний и провести их категоризацию. Общий вид отраслевой бизнес-модели Дафта–Альберса показан на рис. 1.

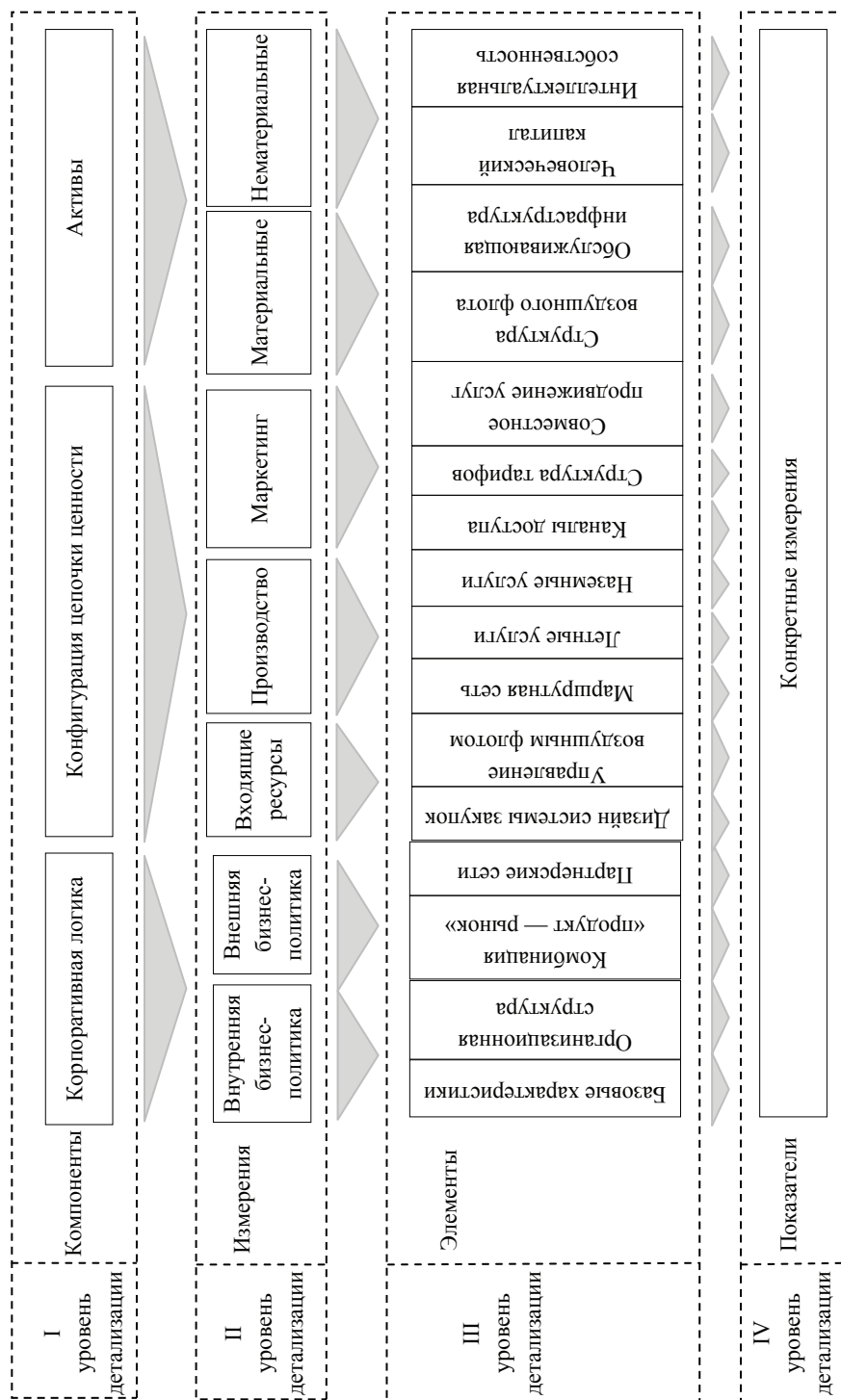


Рис. 1. Отраслевая бизнес-модель Дафта-Альберса

Составлено по: [Daft, Albers, 2013].

Модель, исходящая из характеристик, сформулированных перевозчиками, наиболее соответствует целям исследования. Она позволяет учесть особенности отраслевых бизнес-моделей, а также выделить конечный и адаптированный под характеристики авиакомпаний список элементов, образующих дизайн перевозчика.

Первый компонент бизнес-модели представлен корпоративной логикой, где сосредоточены элементы, характеризующие внутреннюю организацию компании и основные характеристики услуги. Во втором компоненте элементы получают измеримые черты в конфигурации цепочки ценности и необходимых для этого ресурсов, дизайне продукта и во взаимоотношениях с потребителями. В третьем компоненте указывается необходимый набор материальных и нематериальных ресурсов.

Применяя этот подход к изменениям в зарубежных авиакомпаниях, можно отметить преимущественный характер трансформаций бизнес-моделей. Так, начиная с 2020 г. первой реакцией перевозчиков стало снижение объемов доступных пассажиру услуг на летной и наземных стадиях обслуживания. Это относится к конфигурации цепочки ценности, поскольку в данном случае перевозчики не принимали фундаментальных решений об изменении рынка деятельности, реконфигурации маршрутной сети, а речь шла о временном сокращении элементов базовой и дополнительных услуг. Ряд решений отразился на компоненте активов авиакомпании: перевозчики консервировали часть воздушного флота, преимущественно дальнемагистрального, использовавшегося в международных перелетах, который с учетом географических региональных ограничений невозможно было использовать на иных, например внутренних, направлениях. Такая реакция европейских авиакомпаний продолжалась весь 2020 г., но при этом интенсивность изменений варьировалась [Maneenop, Kotcharin, 2020; Sobieralski, 2020; Amankwah-Amoah, 2021; Yimga, 2021]. Наиболее активно указанные меры были выражены в феврале — марте 2020 г., достигнув второго пика в конце летнего сезона (июнь — июль 2020 г.) [Akbar, Kisilowski, 2020; Amankwah-Amoah, 2020; Amankwah-Amoah, Khan, Osabutey, 2021; Kiang et al., 2021].

С течением времени наряду с сокращением активов в равной степени росло количество трансформаций в компоненте корпоративной логики. В апреле — мае и в сентябре 2020 г. авиакомпании перешли к кардинальным изменениям, связанным с закрытием крупных пересадочных пунктов (хабов) и реконфигурацией маршрутной сети. Таким образом, реакция перевозчиков стала более масштабной и заключалась не в ситуативных кратковременных сокращениях, а в устойчивых и долгосрочных изменениях. В сентябре 2020 г. упоминания об изменении величины активов стали встречаться реже, что, по-видимому, связано с тем, что основную волну сокращений воздушного флота и используемых ресурсов авиакомпании прошли [Liu, Kim, O'Connell, 2021; Obembe et al., 2021; Tande et al., 2021; Warnock-Smith et al., 2021].

В конце 2020 г. количество упоминаний в СМИ о том, что авиакомпании проводят реконфигурацию бизнес-моделей, изменяют параметры элементов в блоке

корпоративной логики, стало расти — появлялись новые типы перевозчиков, в частности ультрадальнемагистральные авиакомпании, предлагавшие перелеты с минимальным количеством пересадок и, следовательно, контактов пассажиров с внешней средой. Кроме того, трансформировались капитал и органы управления. Так, группы Air France-KLM, Lufthansa Group, EasyJet-Ryanair обратились за государственной поддержкой, которая осуществлялась в форме либо прямого финансирования, либо вхождения представителей регулятора в органы корпоративного управления перевозчиков, либо выхода авиакомпаний на маршруты, в большей степени субсидирующиеся государством [Albers, Rundshagen, 2020].

Таким образом, с учетом краткого обзора реакции зарубежных авиакомпаний на кризис можно отметить преимущественный путь преодоления его последствий: первоначально был сокращен объем оказываемых услуг (конфигурации цепочки ценности), а затем произошли фундаментальные изменения корпоративной логики. В этой связи сформулировано два исследовательских вопроса.

Q1. Какие компоненты бизнес-моделей российских пассажирских авиакомпаний подверглись изменениям в период кризиса?

Q2. Какие новые тренды развития рынка сформировались в условиях кризиса?

Ответ на эти вопросы представляет интерес для российского рынка пассажирских авиаперевозок в контексте как антикризисных реакций авиакомпаний, так и среднесрочных направлений развития рынка.

МЕТОДОЛОГИЯ И ДИЗАЙН ИССЛЕДОВАНИЯ

Базовой теоретической моделью исследования является шаблон отраслевой бизнес-модели авиакомпании [Daft, Albers, 2013], в котором согласно определенным в нем уровням детализации распределены факты изменений в деятельности компаний в период кризиса. Для рассмотрения антикризисных изменений бизнес-моделей российских авиакомпаний используются результаты категоризации моделей российских перевозчиков, проведенной в апреле 2020 г. в [Филинов, Фокеев, 2020]. Из Перечня эксплуатантов¹ были отобраны 19 российских пассажирских авиакомпаний, осуществлявших регулярные и нерегулярные коммерческие пассажирские авиаперевозки. Сообразно типам бизнес-моделей перевозчики были распределены следующим образом:

- ♦ *полносервисная национальная авиакомпания* (ПАО «Аэрофлот — российские авиалинии»);
- ♦ *полносервисные авиакомпании* (АО «Авиакомпания «АЛРОСА»», АО «Авиакомпания «НордСтар»», АО «Авиакомпания «Смартавиа»», АО «Ред Вингс», АО «Авиакомпания «Россия»», ОАО «Авиакомпания «Уральские авиалинии»», АО «Авиакомпания «Сибирь»», ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»»);

¹ Перечень эксплуатантов, имеющих сертификат эксплуатанта для осуществления коммерческих воздушных перевозок. Федеральное агентство воздушного транспорта — Росавиация. URL: <https://favt.gov.ru/deyatelnost-aviakompanii-reestr-kommercheskie-perevozki/> (дата обращения: 27.01.2022).

- ♦ *низкобюджетная авиакомпания* (ООО «Авиакомпания “Победа”»);
- ♦ *региональные авиакомпании* (АО «Авиакомпания “Аврора”», АО «Авиакомпания “АЗИМУТ”», АО «Ижавиа», ОАО «Авиационная транспортная компания “Ямал”»);
- ♦ *чартерные авиакомпании* (ООО «АЗУР эйр», ООО «Авиакомпания “Икар”», ООО «Северный Ветер», ООО «АЙ ФЛАЙ», АО «Авиакомпания “РОЯЛ ФЛАЙТ”»).

Несмотря на то что некоторые перевозчики в период кризиса могли менять свои бизнес-модели, например, двигаясь в сторону низкобюджетных авиакомпаний, в используемом распределении зафиксирована докризисная точка, поскольку в условиях высокой неопределенности нет уверенности в том, что процесс возможных перемещений авиакомпаний между группами завершен.

При определении дизайна сбора эмпирического материала использовались упоминания о российских авиакомпаниях в медиапространстве. Как представляется, они соответствуют стратегическому вектору действий авиакомпаний, несмотря на то что отражают лишь корпоративные стратегии перевозчиков и не раскрывают всей их политики. Кроме того, публичная повестка перевозчиков, с одной стороны, создается действиями и реакциями на кризис стейкхолдеров, а с другой — направляется их реакциями и служит набором маркеров о положении дел в авиакомпании, что совместно с вышесказанным дает возможность использовать упоминания в качестве эмпирической базы работы [Obembe et al., 2021].

Отметим, что аналогичные рассуждения и дизайн практической части в социальных исследованиях не новы. Упоминания действий тех или иных лиц в медиа использовались в таких областях, как: корпоративные финансы при предсказании вероятности банкротства [Makeeva, Sinishchikova, 2020]; оценка доходности акций [Kearney, Liu, 2014; Gupta, Banerjee, 2019]; исследования бизнес-моделей компаний в период кризиса, вызванного COVID-19 [Da Silva, 2021; Ozdemir et al., 2021; Szczygielski et al., 2021], в том числе на рынке авиаперевозок [Wenzel, Stanske, Lieberman, 2021].

С учетом этого сформирован массив публикаций о действиях авиакомпаний в 2020 — первой половине 2021 г., включающий информацию в таких источниках, как:

- ♦ федеральные СМИ («Российская газета», «Коммерсант», «Взгляд», «Известия» и др.);
- ♦ профильные авиационные новостные телеграм-каналы (AviaChat Channel, AviaComment, FlightMode, «Авиатранспортное обозрение», «Пристегните ремни»). В качестве критерия для отбора телеграм-каналов и прокси потенциальной достоверности их сообщений использовалась их представленность в качестве информационных партнеров крупнейших транспортных форумов России («Транспортная неделя», «Крылья будущего» и МАКС);

- ♦ публикации представителей центров анализа воздушного транспорта «Института экономики транспорта и транспортной политики НИУ ВШЭ», Издательского дома «Новые отраслевые медиа», журнала и ежегодника «Авиатранспортное обозрение» ИД «А.Б.Е. Медиа»;
- ♦ годовые отчеты, обзоры международного рынка авиаперевозок (в части российского рынка), подготовленных как регулируемыми органами (например, ICAO и IATA), так и внешними консалтинговыми компаниями (KPMG, Oliver Wyman и др.);
- ♦ презентации, транскрипты выступлений, интервью представителей авиакомпаний и аэропортов на площадках авиационных форумов и отраслевых конференций как в России, так и за рубежом.

Широкий набор источников информации позволяет проследить изменения в бизнес-моделях авиакомпаний и нивелировать потенциальные смещения в результатах. Использование телеграм-каналов, не подконтрольных авиакомпаниям, во много раз расширяет поисковую базу, в то время как анализ публикаций только из официальных каналов авиакомпаний мог приводить к смещению результатов, поскольку сообщения в них, как правило, носят маркетинговый характер. Например, в условиях кризиса авиакомпания может не объявлять о сокращении каких-то услуг или представлять сокращение маршрутной сети как ее реконфигурацию, что изменяет эмоциональный оттенок новости. В этом случае широкая рамка источников исследования позволяет увидеть упоминания пассажиров об этих изменениях, которые будут отражены в телеграм-новостях. Аналогичный подход применим к стенограммам, а также к отраслевым аналитическим материалам.

Итоговый массив упоминаний авиакомпаний составил 1 908 новостей. При этом очевидно, что он нуждался в дополнительной обработке, связанной как с исключением двойного счета — удалением дублирований, так и с верификацией отдельных изменений. С учетом этого публикации были приведены к единому текстовому формату, а затем с использованием программного продукта SPSS Modeler разделены на токены-слова. Далее в публикациях были подсчитаны упоминания слов [Tong, Koller, 2001]. Для проверки подлинности новостей применялись доступные по российскому рынку пассажирских перевозок первичные данные сайтов — агрегаторов полетной информации Flightradar 24² и FlightStat³. Изменения цепочки ценности контролировались через пробные покупки авиабилетов. Новости, связанные с изменением частоты полетов, консервацией воздушного флота, верифицировались на основе статистики о количестве воздушных судов и числа фактических регулярных рейсов за указанный в публикации период. По результатам удаления дубликатов и иной неverified информации итоговый массив составил 218 упоминаний.

² Flightradar 24. URL: <https://www.flightradar24.com/> (дата обращения: 10.05.2022).

³ Flightstat. URL: <https://www.flightstats.com/v2/> (дата обращения: 10.05.2022).

Для анализа динамики и направлений изменений в элементах бизнес-моделей по кварталам была сформирована экспертная панель из представителей международных аэропортов Шереметьево и Кольцово, а также авиакомпании «Аэрофлот». В ее состав вошли сотрудники подразделений, связанных с реализацией корпоративных стратегий компаний. Всего было привлечено восемь экспертов. Их задачи заключались в том, чтобы, во-первых, устранить модальность новостей (эмоциональный тон) и определить, к какому элементу бизнес-модели авиакомпании, согласно подходу Дафта–Альберса, относится упоминаемый в новости объект; во-вторых, сформировать краткое описание (категорию) новости (в том числе с учетом модальности), что позволило бы проанализировать динамику изменений элементов бизнес-модели.

По итогам второй экспертной задачи было выделено 28 категорий новостей, распределение которых согласно компонентам и измерениям бизнес-модели [Daft, Albers, 2013] представлено в табл. 1.

Таблица 1. Распределение категорий новостей согласно компонентам и измерениям бизнес-модели

Бизнес-модель		Категория новостей
Компонент	Измерение	
1	2	3
Корпоративная логика	Внутренняя бизнес-политика	<ul style="list-style-type: none"> – Изменение структуры хабов – Возобновление полетов – Приостановка деятельности
	Внешняя бизнес-политика	<ul style="list-style-type: none"> – Изменение организационной структуры и структуры управления – Сокращение персонала – Привлечение персонала
Конфигурация цепочки ценности	Производство	<ul style="list-style-type: none"> – Сокращение международной географии полетов* – Сокращение внутренней географии полетов* – Расширение внутренней географии полетов* – Репатриационные рейсы – Сокращение летных услуг – Расширение летных услуг – Безопасность на борту
	Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> – Промоакции для пассажиров – Правила покупки и возврата билетов – Развитие отношений с потребителями

1	2	3
Активы	Материальные	<ul style="list-style-type: none"> – Расширение флота (среднемагистральные самолеты) – Расширение флота (дальнемагистральные самолеты) – 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

Примечание: * — при существующей системе хабов.

Далее приведены результаты анализа распределения публикаций с учетом состава элементов отраслевой бизнес-модели авиакомпаний.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Анализ трансформаций бизнес-моделей проведен на уровне квартальных данных, поскольку в такой детализации можно рассмотреть изменения в бизнес-моделях перевозчиков в соответствии с границами низкого (осенне-зимнего) и высокого (весенне-летнего) сезонов, которые различаются по интенсивности летней деятельности. В качестве уровня гранулярности оценки изменений в бизнес-моделях перевозчиков выбран первый уровень детализации — компоненты. На первом этапе упоминания авиакомпаний распределялись по компонентам бизнес-модели без учета эмоциональной модальности. На рис. 2 представлен график количества упоминаний каждого из компонентов бизнес-модели без учета эмоциональной окраски новостей (положительные/негативные новости).

Распределение величины изменений в бизнес-моделях по трем компонентам позволяет сформулировать ответ на первый исследовательский вопрос Q1. Видно, что в указанный период значительная часть решений была сосредоточена на компоненте конфигурации цепочки ценности. При этом с течением времени количество упоминаний по всем авиакомпаниям кратно росло (хотя рост в основном был вызван несколькими крупнейшими перевозчиками). Интересно, что уже в первом квартале, когда коронавирусные ограничения еще не были введены, но появились первые сигналы потенциального кризиса, некоторые из решений находились в компоненте корпоративной логики. Согласно поквартальному анализу действий авиакомпаний, они включали в себя как расширение региональной маршрутной сети через создание региональных пересадочных центров (напри-

мер, для «АЗИМУТа»), так и запуск комбинированных грузопассажирских рейсов (например, для «Уральских авиалиний» и «Аэрофлота»).

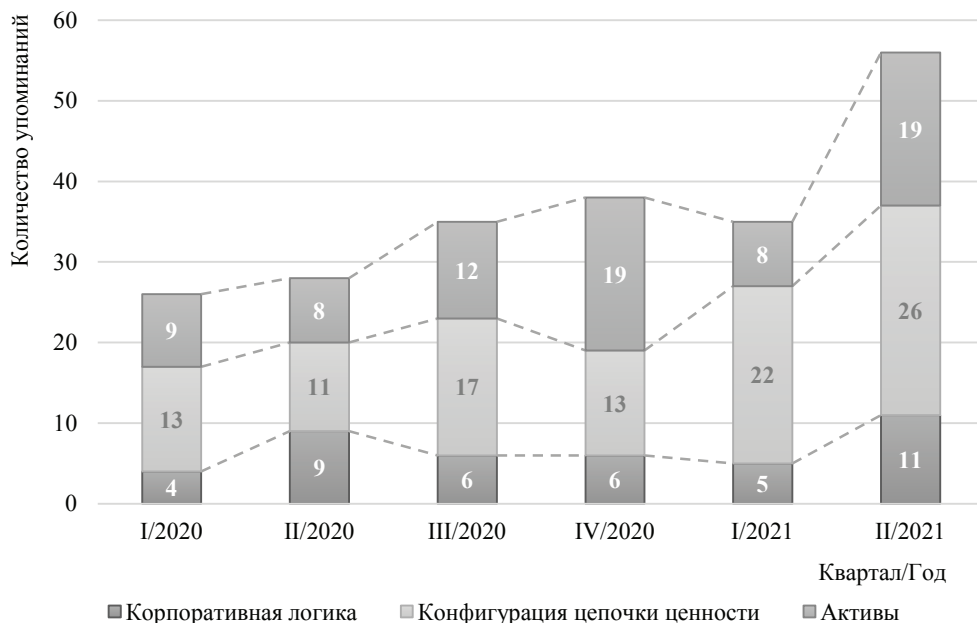


Рис. 2. Количество упоминаний в медиапространстве компонентов бизнес-моделей российских авиакомпаний без учета эмоционального тона изменений, 2020 — первая половина 2021 г.

Не отставало количество публикаций и в компоненте активов, поскольку авиакомпании меняли количество судов в составе воздушного флота. При этом если в начале 2020 г. эти изменения могли быть продиктованы докризисными обязательствами перевозчиков, то в середине и конце 2020 г. они могли объясняться новыми договоренностями, заключенными во время кризиса по корректировке воздушного флота в сторону его увеличения/сокращения или модификации конфигурации пассажирских салонов в качестве ответа на появление новых приоритетов в маршрутной сети. Кроме того, формализованные к концу 2020 г. новые требования к авиаперевозкам потребовали от авиакомпаний развития обеспечивающих процессов, в том числе в области собственных ИТ-разработок.

В соответствии с рис. 2 можно сделать вывод о том, что российский рынок оказался активен в изменении всех компонентов. С течением кризиса активность росла, что, как будет показано далее, связано с высокими темпами восстановления рынка. Уже начиная с третьего квартала 2020 г. заметны отчетливые признаки восстановления, выраженные в расширении базовой услуги, регионального присутствия авиакомпаний, расширения воздушного флота.

Что касается тематики новостей, то на рис. 3 представлено распределение наиболее часто встречающихся упоминаний действий авиакомпаний за рассматриваемый период.

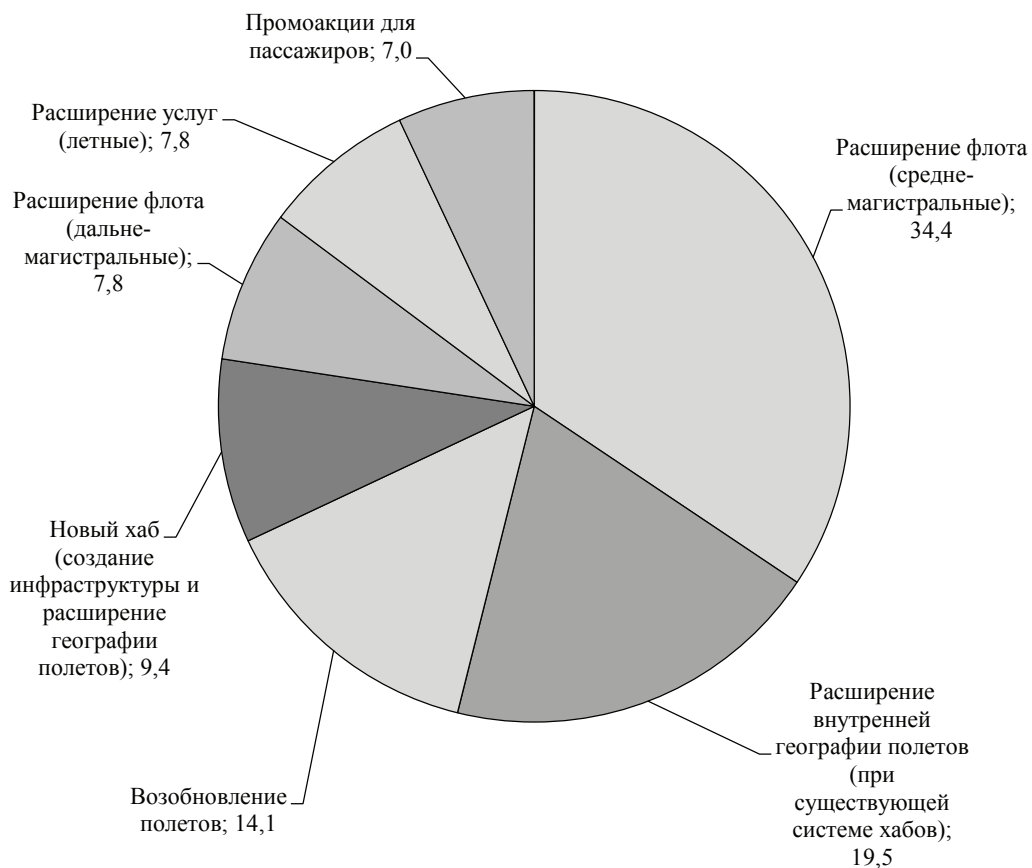


Рис. 3. Распределение наиболее популярных категорий новостей, 2020 — первая половина 2021 г., %

Примечание: на рис. 3 отражено 90% новостей.

Как видно, из 90% репрезентированных новостей наибольшую долю занимают упоминания, связанные с расширением воздушного флота, что отражает как докризисные обязательства авиакомпаний, которые они не смогли отменить, так и новые соглашения преимущественно второй половины 2020 и первой половины 2021 г., связанные с развитием региональной маршрутной сети, в том числе за счет российских воздушных судов. Вместе с тем преимущественный путь развития всего комплекса российских пассажирских перевозок отражают следующие категории новостей: расширение внутренней географии полетов, расширение набора услуг и создание новых хабов (пересадочных пунктов).

Таким образом, даже несмотря на негативные последствия кризиса, аналогичные тем, которые происходили на мировом рынке, ситуация на российском рынке была иной. Авиакомпании стремились не столько найти формы устойчивости за счет государственной поддержки (перевозчики и до кризиса имели федеральный и региональный протекторат, представленный как в структуре капитала, так и в числе субсидируемых направлений полетов), сколько создать новые точки роста в изменившихся условиях. Трансформация элементов бизнес-моделей перевозчиков происходила на уровне корпоративной логики и конфигурации цепочки ценности — расширения набора доступных пассажиру услуг — как в области направлений и частоты полетов, так и дополнительных наземных сервисов за счет работы с партнерами.

Поквартальное рассмотрение этих изменений позволяет обнаружить различия между реакциями перевозчиков в зависимости от высокого и низкого сезона перевозок. Хронологическое распределение упоминаний представлено в табл. 2.

Авиакомпании в табл. 2 сгруппированы исходя из сходства их бизнес-моделей. Общее рассмотрение реакций авиакомпаний позволяет отметить последовательность и частоту трансформации тех или иных компонентов, преимущественных реакций. Абсолютным лидером упоминаний стал «Аэрофлот». Причина этого — масштаб компании с концентрированной маршрутной сетью в пределах Московского региона как лидера по пассажиропотоку. Поэтому ее действия могут быть чувствительны для рынка. В особенности те из них, которые связаны с увеличением/уменьшением доступных провозных мощностей, что собственно и происходило в первом — втором кварталах 2020 г., когда «Аэрофлот» вывел с направлений и отправил на хранение 65 самолетов: 45 узкофюзеляжных (23 SuperJet 100, 9 Airbus A320, 7 Airbus A321, 6 Boeing B737) и 20 широкофюзеляжных (11 Airbus A330 и 9 Boeing B777). Это позволило другим перевозчикам сохранить свой воздушный флот на внутренних полетах.

Сокращение широкофюзеляжного флота, который в силу технических особенностей имел большие возможности для расширения набора доступных услуг, привело в 2020 г. к падению выручки на 55,4% по сравнению с 2019 г. При этом второй категорией по величине падения доходов (на 55,9%) после регулярных перевозок стали дополнительные доходы «Аэрофлота» (на 42,0%)⁴.

Вместе с тем и другие авиакомпании наращивали частоту трансформаций. Наиболее активный рост начался с третьего квартала 2020 г. — высокого сезона перевозок. Возможно, для них это стало переломным моментом, когда под влиянием роста пассажиропотока перевозчики расширяли ценностное предложение, а также трансформировали иные элементы бизнес-модели.

Кроме того, следует отметить те региональные авиакомпании, упоминания о которых не столь часты, что может быть связано с меньшим вниманием к ним со стороны СМИ и отраслевых дискуссионных площадок.

⁴ Aeroflot Annual Report — 2021. Aeroflot. URL: <https://ir.aeroflot.com/en/reporting/annual-reports/> (дата обращения: 03.12.2021).

Таблица 2. Квартальное распределение публикаций по компонентам бизнес-модели, 2020 — первая половина 2021 г.

Компания	Корпоративная логика				Конфигурация ценочки ценности								Активы							
	I/ 2020	II/ 2020	III/ 2020	IV/ 2020	I/ 2021	II/ 2021	III/ 2020	IV/ 2020	I/ 2021	II/ 2021	I/ 2020	II/ 2020	III/ 2020	IV/ 2020	I/ 2021	II/ 2021				
																	Полносервисные авиакомпании			
«Аэрофлот»		1	2	2	1	3	4	1	1	1	2	2	6	9	4	3	2	2	3	5
«Россия»	1	1	1		1	1	1						2	1	1		1	1		
«Уральские авиалинии»		1						1	2	1			1				1	4	1	1
«Сибирь»		1	1	1	1	1	2	1	1	4	4	6	2				3	3		3
«ЮТэйр»								1	2	2	1						2	2	1	1
«Ред Вингс»			1	1	1	1		1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	2		
«Смартэвиа»										1	1	1				2		1		
«НордСтар»					1	1	1	1	1	1	2	3	1							1
«АЛРОСА»																1	1			
Низкобюджетные авиакомпании																				
«Победа»	1			1	1	2	2	2	1	1	1	2					1			1
Региональные авиакомпании																				
«Аврора»			1																	
«АЗИМУТ»	1	1			1						2								3	4
«Ижавиа»														1				1	1	
«Ямал»										1										
Чартерные авиакомпании																				
«АЗУР эйр»	1	2					1	4	2					1		1				
«Икар»				1					2											
«Северный Ветер»		1			1	1	1	1											2	3
«АЙ ФЛАЙ»							1													
«РОЯЛ ФЛАЙТ»		1							1											
Итого	4	9	6	6	5	11	13	11	17	13	22	26	9	8	12	19	8	19		19

Тем не менее, по упоминаниям и данным об использовании флота (статистика рейсов воздушных судов авиакомпаний онлайн-агрегатора Flightradar 24⁵), о количестве направлений и частоте полетов, можно предположить схожесть их реакций с зарубежными региональными авиакомпаниями. Кризис для них оказался менее чувствительным, чем для полносервисных перевозчиков, столкнувшихся со значительным падением частоты полетов в сегменте бизнес-перевозок. Такие авиакомпании базируются в опорных регионах, и им легче получить различные формы региональной поддержки (кредитные линии и прямое субсидирование направлений), что распространено в российской региональной маршрутной сети.

В поквартальном анализе начало 2020 г. ознаменовано первыми сигналами с международных направлений о надвигающемся кризисе и необходимости сокращения зарубежной летной программы. 30 января 2020 г. было зафиксировано 100 случаев заражения COVID-19 за пределами Китая, а к 12 февраля их число достигло 100 тыс. Авиаперелеты, в особенности в Китай, стали одним из ключевых факторов распространения инфекции.

На российском рынке, несмотря на регулярную полетную программу «Аэрофлота», с ограничениями столкнулись в первую очередь чартерные авиакомпании «АЙ ФЛАЙ», «АЗУР эйр» и «Северный Ветер», которые выполняли прямые полеты из Москвы для российских туристов и являлись фидерным (подвозным) перевозчиком для зарубежных туристов на пути из Европы в Китай. Ожидаемая реакция на ограничения авиасообщения с Китаем — сокращение предложения (компонент — конфигурация цепочки ценности) в базовой услуге (международные полеты).

Кроме того, эти авиакомпании практически одновременно с «Аэрофлотом» (в той части, в которой дальнемагистральные самолеты не были законсервированы) выполняли репатриационные рейсы, поскольку дальнемагистральный флот мог использоваться только на этих направлениях. При этом география полетов определялась решениями Оперативного штаба по предупреждению завоза и распространению коронавирусной инфекции. Так, «АЗУР эйр» эвакуировал российских граждан с о. Хайнань, «Северный Ветер» выполнял аналогичные рейсы из Ханчжоу и Гуанчжоу, «АЙ ФЛАЙ» — из Саньи. «Аэрофлот» в рамках регулярных маршрутов изменил частоту полетов и совершал эвакуационные рейсы из Пекина.

С сокращением географии полетов столкнулись и полносервисные авиакомпании в европейской части России. В особенности это коснулось запланированных южных направлений весны — лета 2020 г. Во втором квартале этого же года получила широкое распространение практика интенсификации полетов внутри страны. Например, «АЗУР эйр» на высвободившихся провозных мощно-

⁵ Flightradar 24 — Flights by airline. Flightradar. URL: <https://www.flightradar24.com/> (дата обращения 13.05.2022).

стях после выполнения репатриационных рейсов в июне расширил внутреннюю маршрутную сеть и начал выполнять прямые полеты в Сочи из Москвы, Санкт-Петербурга, Казани, Екатеринбургa, Уфы. В географии полетов «Сибири» появились рейсы в Ульяновск, Нижнекамск, увеличилась частота полетов в пределах Центральной России: в Санкт-Петербург, Нижний Новгород, Пензу, Калугу, Брянск. Авиакомпания «Россия» начала полеты из Шереметьево в Сочи и увеличила частоту рейсов в Краснодар, Минеральные Воды, Астрахань. «Уральские авиалинии» реализовали аналогичные шаги, запустив дополнительные рейсы на южные направления как из Москвы, так и из регионов.

Подобное расширение маршрутов, как можно предположить, связано с началом высокого летнего сезона перевозок (март — август). Также оно создало предпосылки для более кардинальных изменений в бизнес-моделях авиакомпаний — трансформации корпоративной логики с точки зрения как базовой услуги (авиаперевозки), так и поиска новых точек формирования доходности. Здесь полносервисные и чартерные перевозчики, в наибольшей степени столкнувшиеся с международными ограничениями, переоборудовали под перевозку грузов дальнемагистральный флот, не занятый на репатриационных рейсах, который ранее предназначался для международных перевозок.

Поддержку в этом направлении оказали контракты авиакомпаний на поставку новых воздушных судов, которые были заключены еще до кризиса. Так, «Аэрофлот» получил первый в России Airbus A350 и два дальнемагистральных Boeing B777. Воздушные суда в этот же период поставлялись и другим авиакомпаниям, например Airbus A320 Neo — для «Сибири» и «Смартавиа», Airbus A321 — для «Ред Вингс», Boeing B737-800 — для «НордСтар» и «Смартавиа».

Следует отметить, что расширение воздушного флота не привело к его «консервации», как это наблюдалось в случае «Аэрофлота». Наоборот, среднемагистральные воздушные суда поставлялись на внутристрановые маршруты, в которых авиакомпании увидели начало восстановления пассажиропотока, что стало одной из типичных реакций российских авиакомпаний в отличие от зарубежных, где вплоть до конца 2020 г. доминировало сокращение предложения [Albers, Rundshagen, 2020]. Причиной различий могли стать инфраструктурные и территориальные особенности рынков: малые расстояния и высокоразвитая маршрутная сеть не позволяют зарубежным авиакомпаниям (преимущественно европейским) эффективно использовать большую часть флота во внутристрановых перелетах.

В третьем квартале 2020 г. инициированные изменения продолжились, однако некоторые из них, вероятно в связи с высоким сезоном перевозок, усилились. В частности, реконфигурация цепочки обслуживания пассажиров за счет расширения внутренней географии полетов трансформировалась в более серьезные решения в компоненте корпоративной логики. В базовой услуге авиакомпании увидели успешность внутренних полетов и признаки восстановления рынка, что привело к развитию региональной сети хабов. Так, в августе 2020 г. «Ред Вингс»

открыл первый региональный хаб в Екатеринбурге, который связал прямым авиасообщением регионы Урала и Поволжья. На первом этапе в Екатеринбурге создана база обслуживания для четырех самолетов SuperJet 100 с расширением присутствия до 10 самолетов и 25 направлений. Крупнейшая авиакомпания в Московском регионе «Аэрофлот» запустила региональный хаб в Красноярске, что позволило связать прямыми рейсами крупные города Сибири и Дальнего Востока. Для авиакомпании «Сибирь» дополнительным хабом стал Иркутск, соединяющий его с городами юга России — Сочи и Симферополем.

Есть основания считать, что в рамках этих изменений произошла ключевая трансформация российского рынка пассажирских перевозок. Открытие хабов предполагает не столько запуск рейсов, сколько создание полноценной обслуживающей инфраструктуры в новом аэропорту, начиная от центров подготовки кадров и заканчивая станциями технического обслуживания и центрами по работе с пассажирами. Тем самым в докризисных условиях, когда одной из ключевых характеристик маршрутной сети российских авиакомпаний была их центрированность вокруг Московского региона, выход на прямые региональные перевозки стал по-настоящему масштабным и существенным событием, которое потребовало значительной реконфигурации маршрутной сети.

Важно отметить, что попытки привлечь авиакомпании к участию в программах развития регионального авиасообщения предпринимались и раньше как федеральными, так и региональными властями посредством реализации программ прямого субсидирования перевозок или создания собственных региональных центров (например, взаимодействие авиакомпании «ЮТэйр» и властей ХМАО-Югры или авиакомпании «АЗИМУТ» и Правительства Ростовской области). Однако до этого активность авиакомпаний ограничивалась в основном единичными рейсами и направлениями, в то время как большая часть пассажиропотока проходила через Москву, где осуществлялась пересадка. Это подтверждается величиной пассажиропотока по перечню самых популярных внутристрановых маршрутов, в котором каждый из 20 наиболее пассажироёмких маршрутов совершается с посадкой/взлетом в одном из аэропортов Московского авиаузла.

Представляется, что коронавирусный кризис создал сильный и в определенной степени безальтернативный по отношению к другим вариантам сохранения операционной деятельности стимул к активному развитию регионального присутствия. Относительно других действий, в частности грузовых полетов, количество упоминаний в третьем квартале 2020 г. стало резко снижаться. Однако без интервьюирования представителей авиакомпаний делать выводы о причинах этого сложно. Возможно, перевозка грузов стала для авиакомпаний рутинной или, наоборот, представляла собой быстрый антикризисный ответ. В пользу второго варианта свидетельствует то, что именно в данный период начался рост уведомлений об интенсификации полетов, в том числе за счет введения в эксплуатацию ранее законсервированного флота. Так, сопоставляя бортовые номера воздушных судов, использующихся на грузовых перевозках, можно обнаружить, что часть

дальнемагистрального флота компании «Аэрофлот» в третьем квартале 2020 г. выполняла пассажирские рейсы в Сочи и Крым. В это же время «Северный Ветер» интенсифицировал полеты на юг России на дальнемагистральных воздушных судах, расширил дальневосточную летную программу. Борты, задействованные на комбинированных (грузопассажирских) рейсах «Уральских авиалиний», были назначены на внутренние рейсы.

Четвертый квартал 2020 г. с низким сезоном авиаперевозок выглядит как поиск вариантов установить взаимоотношения с потребителями и расширения в высоком весенне-летнем сезоне маршрутной сети за счет региональных направлений. С учетом этого четвертый квартал 2020 г. и первый квартал 2021 г. характеризовались большим количеством упоминаний в области конфигурации цепочки ценности, в том числе весьма неординарных, как, например, «Полет ради полета» авиакомпании «Победа». Пассажирам предлагалось совершить вылет из Москвы, полет по Золотому кольцу в течение полутора часов с дальнейшей посадкой в Москве. В это время бортпроводники и пилоты вовлекали пассажиров в различные игры, викторины и розыгрыши подарков.

Похожую меру реализовал и «Аэрофлот» в акции «Дегустация на высоте», организовав полет на новом Airbus A350 до Краснодара и обратно с бесплатной дегустацией новой винной карты. Иные, не менее интересные меры были реализованы авиакомпанией «Сибирь», пилоты которой выполняли полеты на авиасимуляторе в прямом эфире и зрителям за правильные ответы выдавалась внутренняя валюта программы лояльности. Также авиакомпания «Сибирь» реализовала и вторую акцию «Летаем дома», в ходе которой за каждый чек-ин в пределах локации, которая была отмечена у пользователя как «дом», он получал ежедневно бонусы внутренней валюты программы лояльности, которые можно было обменять на скидку при покупке билета.

В начале первого квартала 2021 г. авиакомпании проводили различные акции, предоставляли пассажирам скидки при бронировании билетов на период весны — лета. Практически одновременно в январе 2021 г. ряд авиакомпаний объявил распродажи: «Аэрофлот», «Сибирь», «Уральские авиалинии» предоставили скидку до 50%, «ЮТэйр» — специальные цены до 1 000 руб., «Победа» — от 999 руб., «Якутия» — скидки до 21%. Меньше чем через месяц последовала вторая волна распродаж — в период окончания низкого сезона и начала планирования отпусков: «Смартавиа» сообщила о распродаже билетов с вылетами с марта по октябрь 2021 г. по 60 маршрутам от 900 руб., «Ред Вингс» объявил распродажу билетов по 1 000 руб. в пределах новой региональной маршрутной сети и т. д.

Все это свидетельствует о двух особенностях, характеризующих рынок рассматриваемого периода. Во-первых, даже несмотря на то, что в начале 2021 г. Россия активно открывала направления международных полетов, в том числе в Турцию, Вьетнам, Индию, Катар, Финляндию, Грецию, Сингапур, Германию, Болгарию и ряд других стран, эти послабления не давали перевозчикам уверенности в том, что планирование таких рейсов может быть долгосрочным. Во-вторых, на-

чавшийся процесс развития региональных полетов потребовал от авиакомпаний достижения эффективности в уровне загрузки пассажирских кресел за счет расширения набора дополнительных услуг и снижения базовой стоимости авиаперевозок, что позволяло привлекать чувствительных к цене пассажиров. В частности, «Сибирь» предлагала не только купить авиабилет, но и одновременно с этим забронировать различные типы трансфера, экскурсии, гостиницы и т. д. «Ред Вингс» внедрил модуль онлайн-регистрации и электронных посадочных талонов, «Аэрофлот» расширил возможности использования Интернета на борту, «Уральские авиалинии» и «ЮТэйр» ввели опцию выбора меню на борту, «Норд-Стар», «АЗИМУТ» и «Ямал» изменили правила и нормы провоза животных и ручной клади. Во всех полносервисных авиакомпаниях изменились программы поощрения часто летающих пассажиров, снизился уровень достижения элитного статуса, возросло количество опций накопления и списания внутренней валюты.

Во втором квартале 2021 г. трансформация продолжилась. Существенная часть публикаций была связана с изменением конфигурации цепочки ценности, причем также в сторону ее увеличения. В меньшей степени модифицировалась корпоративная логика. Ключевые изменения в ней были реализованы в период низкого сезона 2021 г. Тем не менее тенденция предыдущих кварталов по расширению регионального присутствия сохранилась: «Аэрофлот» открыл региональный хаб в Красноярске, «Ред Вингс» — дополнительный хаб в Челябинске, «АЗИМУТ» и «Северный Ветер» — в Сочи.

Таким образом, наибольшие изменения произошли в группах полносервисных и чартерных перевозчиков. Однако вторым потребовалось больше времени для того, чтобы реализовать преимущественную стратегию реагирования — развития региональной летной программы. В то же время полносервисные перевозчики, которые разнородны по своим характеристикам, что упрощает адаптацию под новые требования внешней среды, смогли уже в первые месяцы сначала увеличить частоту полетов по ряду региональных направлений, а затем перейти к развитию регионального присутствия через создание местных хабов. Этому способствовали особенности аэродромной сети, а также докризисная низкая активность авиакомпаний (международные полеты были более привлекательными).

Региональные авиакомпании оказались в наименьшей степени подвержены каким-либо изменениям, что соотносится с результатами деятельности европейских компаний. В России это может быть связано с тем, что они, с одной стороны, уже до кризиса работали в сегменте внутренних перевозок, к которому пришли и чартерные, и полносервисные авиакомпании. С другой стороны, маршруты региональных перевозчиков были, как правило, дотационными, поскольку выполнялись социально значимые полеты (например, для «ЮТэйр» это полеты, соединяющие северные поселки в точках нефтедобычи с Ханты-Мансийском или Тюменью). Все это обеспечивало региональным авиакомпаниям финансовую стабильность.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ

В отношении первого исследовательского вопроса Q1 необходимо отметить, что трансформация происходила следующим образом. Самые ранние антикризисные реакции заключались в сокращении величины доступных услуг преимущественно для чартерных и полносервисных авиакомпаний. В первом случае перевозчики столкнулись с закрытием международных полетов, а во втором — с существенным падением высокодоходного сегмента бизнес-пассажиров. В апреле перевозчики перешли к поиску новых точек формирования доходности — грузовым перевозкам и расширению регионального присутствия. Успешная реализация данных опций привела к закреплению позиций в компоненте корпоративной логики, потребовавшей развития таких практик в конфигурации цепочек ценности при формировании спроса на прямые региональные перевозки. Группа региональных авиакомпаний, несмотря на кризис и падение пассажиропотока, оказалась несколько более устойчива. Возможно, это обусловлено финансовой региональной и федеральной поддержкой, а также тем, что жесткие ограничения на авиасообщение в меньшей степени затронули внутренний рынок.

Коронавирусный кризис и связанные с этим ограничения в географии и частоте международных полетов ожидаемо поставили в более выигрышное положение те страны, которые в силу размеров территории, количества действующих аэродромов имеют возможность интенсифицировать региональную летную программу (например, США, Канада, Австралия, Китай, Россия). Таким образом, ответ на второй исследовательский вопрос (Q2) будет следующим: активная позиция авиакомпаний в условиях кризиса создала возможности для формирования новых трендов развития рынка авиаперевозок, в частности:

- ♦ трансформации корпоративной логики авиакомпаний в направлении развития прямой региональной маршрутной сети и создания региональных центров концентрации пассажиропотока — региональных хабов;
- ♦ расширения цепочки ценности для пассажиров, в особенности в сторону нелетных (наземных предполетных и послеполетных) услуг;
- ♦ перехода перевозчиков в большей степени от ценовой конкуренции к конкуренции на основе широты и глубины услуг.

Результаты исследования свидетельствуют о том, что изменения базового продукта (выхода перевозчиков на региональные рынки) приводят авиакомпании к работе с совершенно иными потребительскими портретами — устойчивыми формами поведения относительно факторов выбора перевозчика и дополнительных наземных и летных услуг. В этом случае необходимо создать привлекательную систему клиентского опыта, основанную не столько на цене авиаперевозки, сколько на наборе доступных пассажиру услуг. Именно на это были направлены усилия авиакомпании начиная с третьего квартала 2020 г. Вместе с тем данные изменения могут иметь двунаправленное влияние. С одной стороны, они позволяют привлекать новые потребительские группы, а с другой — предлагая пассажиру

новые услуги, взаимодействуя по все большему количеству каналов, авиакомпания сознательно приводит его к очень сложному потребительскому выбору, необходимости прикладывать все больше ментальных и когнитивных усилий для выбора из обширного числа вариантов. Однако вопрос о степени и возможных последствиях подобной информационной перегрузки как одного из путей восстановления рынка и привлечения клиентов следует рассматривать отдельно при обсуждении темы «архитектуры потребительского выбора» [Филинов, Фокеев, 2020; Ulrich, 1995; Smith, Goldstein, Johnson, 2013; Smith et al., 2019].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Представленная работа является первой попыткой определить влияние кризиса на отрасль пассажирских авиаперевозок в России. Используя в качестве теоретической модели шаблон отраслевой бизнес-модели Дафта–Альберса, а эмпирической базы — упоминания перевозчиков в медиапространстве в 2020 — первой половине 2021 г., удалось идентифицировать хронологию действий авиакомпаний, а также частоту и динамику трансформаций элементов их бизнес-моделей, что в совокупности позволило выделить направления посткризисного развития авиаперевозок в России.

Вместе с тем работа имеет ряд ограничений, которые необходимо отметить как при сопоставлении результатов с другими странами, так и при экстраполяции выводов на отдельные авиакомпании. Первое из них связано с тем, что при попытке описания реакций авиакомпаний по группам некоторые из контекстуальных особенностей и характеристик институциональной среды по отношению к перевозчикам усредняются. Учесть специфику каждой авиакомпании можно только при рассмотрении их в формате множественного кейс-исследования.

Второе ограничение обусловлено характером эмпирической базы исследования. Как отмечалось, упоминания об авиакомпаниях в медиапространстве не могут отражать всей палитры реакций перевозчиков в период кризиса. Тем не менее использование данных источников представляется релевантным. Во-первых, медийные упоминания авиакомпаний отражают действия и реакцию как авиакомпании по отношению к стейкхолдерам, так и стейкхолдеров по отношению к ним. Анализ показывает, что это взаимодействие не позволяет авиакомпаниям выйти за общий дизайн корпоративной стратегии, поскольку упоминания об их реакции могут влиять на действия стейкхолдеров.

Вместе с тем в условиях, когда стейкхолдеры, в том числе пассажиры, свободно и без ограничений могут высказаться об изменениях в элементах бизнес-модели авиакомпании (например, о сокращении услуг, изменении набора питания или географии полетов), большая часть действий авиакомпаний становится прозрачной. Это позволяет снизить остроту данного ограничения, однако оставляет возможность дополнительных шагов, например за счет верификации упоминаний в процессе проведения интервью в компании. Еще одним инструментом вери-

фикации выводов может служить постисследовательский мониторинг поведения авиакомпаний, который подтверждает результаты о среднесрочных трендах развития рынка.

Реализация трендов, связанных с трансформацией цепочки ценности в сторону расширения пользовательского опыта, скорее всего, найдет отражение в переходе к гибридным бизнес-моделям, пирамидальной структуре формирования прибыли с низкой стоимостью базовой услуги — авиаперевозки — и широким набором непакетных услуг, которые потребитель может самостоятельно выбрать. Такому пути летом — осенью 2021 г. последовали авиакомпании «ЮТэйр» и «Смартавиа». В текущих реалиях это позволит авиакомпаниям комбинировать разные потребительские группы пассажиров в рамках одного рейса.

С учетом данных изменений вопрос о проведении периодического мониторинга реакций и направлений трансформации бизнес-моделей авиакомпаний, включая более глубокие исследования деятельности отдельных перевозчиков, становится актуальным. Это связано с тем, что в истории российских авиакомпаний не было событий, схожих по своему масштабу с теми изменениями, которые происходят, начиная с 2020 г.

Литература на русском языке

- Климанов Д. Е., Третьяк О. А. 2014. Бизнес-модели: основные направления исследований и поиски содержательного фундамента концепции. *Российский журнал менеджмента* 12 (3): 107–130.
- Федорова Е. А., Демин И. С., Хрустова Л. Е., Федоров Ф. Ю., Осетров Р. А. 2017. Влияние тональности писем CEO на финансовые показатели компании. *Российский журнал менеджмента* 15 (4): 441–462.
- Филинов Н. Б., Фокеев М. А. 2020. Ценностное предложение российских авиакомпаний: драйверы и направления трансформации. *Российский журнал менеджмента* 18 (4): 525–550.

References in Latin Alphabet

- Abate M., Christidis P., Purwanto A. J. 2020. Government support to airlines in the aftermath of the COVID-19 pandemic. *Journal of Air Transport Management* 89: 101–131.
- Akbar Y. H., Kisilowski M. 2020. To bargain or not to bargain: Airlines, legitimacy and nonmarket strategy in a COVID-19 world. *Journal of Air Transport Management* 88: 161–187.
- Albers S., Daft J., Stabenow S., Rundshagen V. 2020. The long-haul low-cost airline business model: A disruptive innovation perspective. *Journal of Air Transport Management* 89: 78–87.
- Albers S., Rundshagen V. 2020. European airlines' strategic responses to the COVID-19 pandemic (January — May, 2020). *Journal of Air Transport Management* 87: 63–87.
- Amankwah-Amoah J. 2020. Stepping up and stepping out of COVID-19: New challenges for environmental sustainability policies in the global airline industry. *Journal of Cleaner Production* 271: 123–150.
- Amankwah-Amoah J. 2021. COVID-19 pandemic and innovation activities in the global airline industry: A review. *Environment International* 156: 106–119.
- Amankwah-Amoah J., Khan Z., Osabutey E. L. C. 2021. COVID-19 and business renewal: Lessons and insights from the global airline industry. *International Business Review* 30 (3): 101–128.

- Bachwic A. R., Wittman M. D. 2017. The emergence and effects of the ultra-low cost carrier (ULCC) business model in the U.S. airline industry. *Journal of Air Transport Management* **62**: 155–164.
- Baliga B. R., Santalainen T., Lottenbach D. 2008. Global airline alliances, value propositions, and strategic misdirection at Swissair, a clinical study: 1994–2001. *International Journal of Revenue Management* **2** (2): 180–200.
- Bauer L. B., Bloch D., Merkert R. 2020. Ultra Long-Haul: An emerging business model accelerated by COVID-19. *Journal of Air Transport Management* **89**: 103–111.
- Biloslavo R., Bagnoli C., Edgar D. 2018. An eco-critical perspective on business models: The value triangle as an approach to closing the sustainability gap. *Journal of Cleaner Production* **174**: 746–762.
- Brown R. S., Kline W. A. 2020. Exogenous shocks and managerial preparedness: A study of U.S. airlines' environmental scanning before the onset of the COVID-19 pandemic. *Journal of Air Transport Management* **89**: 101–139.
- Brueckner J. K., Pai V. 2009. Technological innovation in the airline industry: The impact of regional jets. *International Journal of Industrial Organization* **27** (1): 110–120.
- Button K., Ison S. 2008. The economics of low-cost airlines: Introduction. *Research in Transportation Economics* **24** (1): 1–4.
- Castillo-Manzano J. I., Castro-Nuño M., López-Valpuesta L., Pedregal D. J. 2017. Measuring the LCC effect on charter airlines in the Spanish airport system. *Journal of Air Transport Management* **65**: 110–117.
- Chesbrough H., Rosenbloom R. 2002. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change* **11** (3): 529–555.
- Chinazzi M., Davis J. T., Ajelli M., Gioannini C., Litvinova M., et al. 2020. The effect of travel restrictions on the spread of the 2019 novel coronavirus (COVID-19) outbreak. *Science* **368** (6489): 395–400.
- Choi J. H. 2021. Changes in airport operating procedures and implications for airport strategies post-COVID-19. *Journal of Air Transport Management* **94**: 102–165.
- Claussen J., O'Higgins E. 2010. Competing on value: Perspectives on business class aviation. *Journal of Air Transport Management* **16**: 202–208.
- Czerny A. I., Fu X., Lei Z., Oum T. H. 2021. Post pandemic aviation market recovery: Experience and lessons from China. *Journal of Air Transport Management* **90**: 101–151.
- Da Silva A. L. R. 2021. An overview of the impact of COVID-19 on the cruise industry with considerations for Florida. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives* **10**: 100–139.
- Da Silveira Pereira D., Soares de Mello J. C. C. B. 2021. Efficiency evaluation of Brazilian airlines operations considering the Covid-19 outbreak. *Journal of Air Transport Management* **91**: 101–136.
- Daft J., Albers S. 2013. A conceptual framework for measuring airline business model convergence. *Journal of Air Transport Management* **28**: 47–54.
- Daft J., Albers S. 2015. An empirical analysis of airline business model convergence. *Journal of Air Transport Management* **46**: 3–11.
- Dubosson M., Osterwalder A., Pigneur Y. 2002. E-business model design, classification, and measurements. *Thunderbird International Business Review* **44** (1): 5–23.
- D'Souza A., Bouw K., Velthuisen H., Huitema G. B., Wortmann J. C. 2018. Designing viable multi-commodity energy business ecosystems: Corroborating the business model design framework for viability. *Journal of Cleaner Production* **182**: 124–138.
- Economic impacts of COVID-19 on civil aviation. ICAO. URL: <https://www.icao.int/sustainability/Pages/Economic-Impacts-of-COVID-19.aspx> (accessed: 02.12.2021).
- Fichert F., Kirschnerová I., Tomová A. 2020. Business models in business aviation — An empirical analysis with a focus on Air Charter Companies. *Research in Transportation Economics* **79**: 100–114.
- Forsyth P., Guiomard C., Niemeier H.-M. 2020. Covid-19, the collapse in passenger demand and airport charges. *Journal of Air Transport Management* **89**: 101–132.

- Garrow L. A., Jones S. P., Parker R. A. 2007. How much airline customers are willing to pay: An analysis of price sensitivity in online distribution channels. *Journal of Revenue and Pricing Management* 5 (4): 271–290.
- Graham A., Kremarik F., Kruse W. 2020. Attitudes of ageing passengers to air travel since the coronavirus pandemic. *Journal of Air Transport Management* 87: 101–125.
- Gudmundsson S. V., 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* 91: 102–127.
- Gupta K., Banerjee R. 2019. Does OPEC news sentiment influence stock returns of energy firms in the United States? *Energy Economics* 77 (C): 34–45.
- Hall C., Scott D., Gössling S. 2020. Pandemics, transformations and tourism: Be careful what you wish for. *Tourism Geographies* 22 (3): 87–96.
- Hanafizadeh P., Marjaie S. 2021. Exploring banking business model types: A cognitive view. *Digital Business* 1 (2): 100–112.
- Hou M., Wang K., Yang H. 2021. Hub airport slot Re-allocation and subsidy policy to speed up air traffic recovery amid COVID-19 pandemic — case on the Chinese airline market. *Journal of Air Transport Management* 93: 102–147.
- Hsiu-Ying Kao G., Wang S. W., Farquhar J. D. 2020. Modeling Airline Crisis Management Capability: Brand attitude, brand credibility and intention. *Journal of Air Transport Management* 89: 101–142.
- Jean D. A., Lohmann G. 2016. Revisiting the airline business model spectrum: The influence of post global financial crisis and airline mergers in the US (2011–2013). *Research in Transportation Business & Management* 21: 76–83.
- Kampelmann S. 2021. Knock on wood: Business models for urban wood could overcome financing and governance challenges faced by nature-based solutions. *Urban Forestry & Urban Greening* 62: 127–138.
- Kearney C., Liu S. 2014. Textual sentiment in finance: A survey of methods and models. *International Review of Financial Analysis* 1 (33): 171–185.
- Kiang M. V., Chin E. T., Huynh B. Q., Chapman L. A. C., Rodríguez-Barraquer I., et al. 2021. Routine asymptomatic testing strategies for airline travel during the COVID-19 pandemic: A simulation study. *The Lancet Infectious Diseases* 21 (7): 929–938.
- Kim M., Sohn J. 2021. Passenger, airline, and policy responses to the COVID-19 crisis: The case of South Korea. *Journal of Air Transport Management* 36: 102–144.
- Klophaus R., Conrady R., Fichert F. 2012. Low cost carriers going hybrid: Evidence from Europe. *Journal of Air Transport Management* 23: 54–58.
- Kulendran N., Witt S. 2003. Forecasting the Demand for International Business Tourism. *Journal of Travel Research* 41 (3): 23–54.
- Kurt Y. 2021. Diffusion of the airport health accreditation program in the COVID-19 period: An assessment with institutional logic and legitimacy approach. *Journal of Air Transport Management* 94: 102–138.
- Lamb T. L., Ruskin K. J., Rice S., Khorassani L., Winter S. R. et al. 2021. A qualitative analysis of social and emotional perspectives of airline passengers during the COVID-19 pandemic. *Journal of Air Transport Management* 94: 102–129.
- Lamb T. L., Winter S. R., Rice S., Ruskin K. J., Vaughn A. 2020. Factors that predict passengers willingness to fly during and after the COVID-19 pandemic. *Journal of Air Transport Management* 89: 101–127.
- Li Y., Huang H., Chen Y.-Y. 2020. Organizational climate, job satisfaction, and turnover in voluntary child welfare workers. *Children and Youth Services Review* 119: 105–140.
- Lin Y.-H., Zhang C. 2021. Investigating air travelers' travel motivation during a pandemic crisis. *Journal of Air Transport Management* 97: 102–138.

- Linden E. 2021. Pandemics and environmental shocks: What aviation managers should learn from COVID-19 for long-term planning. *Journal of Air Transport Management* **90**: 101–144.
- Liu A., Kim Y. R., O'Connell J. F. 2021. COVID-19 and the aviation industry: The interrelationship between the spread of the COVID-19 pandemic and the frequency of flights on the EU market. *Annals of Tourism Research* **91**: 103–128.
- Loh H. S., Yuen K. F., Wang X., Surucu-Balci E., Balci G., et al. 2020. Airport selection criteria of low-cost carriers: A fuzzy analytical hierarchy process. *Journal of Air Transport Management* **83**: 101–109.
- Lohmann G., Koo T. T. R. 2013. The airline business model spectrum. *Journal of Air Transport Management* **31**: 7–9.
- Macilree J., Duval D. T. 2020. Aeropolitics in a post-COVID-19 world. *Journal of Air Transport Management* **88**: 101–114.
- Magdalina A., Bouzaima M. 2021. An empirical investigation of European airline business models: Classification and hybridisation. *Journal of Air Transport Management* **93**: 102–139.
- Magretta J. 2002. Why Business Models Matter. *Harvard Business Review* **80** (5): 86–92.
- Makeeva E. Y., Sinilshchikova M. 2020. News sentiment in bankruptcy prediction models: Evidence from Russian retail companies. *Journal of Corporate Finance Research* **14** (4): 7–18.
- Maneop S., Kotcharin S. 2020. The impacts of COVID-19 on the global airline industry: An event study approach. *Journal of Air Transport Management* **89**: 101–120.
- Mason K., Morrison W. 2008. Towards a means of consistently comparing airline business models with an application to the “low cost” airline sector. *Research in Transportation Economics* **24** (1): 75–84.
- Marti Lanuza I. 2018. Transformational Business Models, Grand Challenges, and Social Impact. *Journal of Business Ethics* **152** (2): 103–123.
- Martin A., Miranda Lakshmi T., Prasanna Venkatesan V. 2014. An information delivery model for banking business. *International Journal of Information Management* **34** (2): 139–150.
- Miani P., Kille T., Lee S.-Y., Zhang Y., Bates P. R. 2021. The impact of the COVID-19 pandemic on current tertiary aviation education and future careers: Students' perspective. *Journal of Air Transport Management* **94**: 102–131.
- Mizutani J., Sakai H. 2021. Which is a stronger competitor, High Speed Rail, or Low Cost Carrier, to Full Service Carrier? — Effects of HSR network extension and LCC entry on FSC's airfare in Japan. *Journal of Air Transport Management* **90** (C): 101–135.
- Moir L., Lohmann G. 2018. A quantitative means of comparing competitive advantage among airlines with heterogeneous business models: Analysis of U.S. airlines. *Journal of Air Transport Management* **69**: 72–82.
- Naboush E., Alnimer R. 2020. Air carrier's liability for the safety of passengers during COVID-19 pandemic. *Journal of Air Transport Management* **89**: 189–196.
- Nikolaou P., Dimitriou L. 2020. Identification of critical airports for controlling global infectious disease outbreaks: Stress-tests focusing in Europe. *Journal of Air Transport Management* **85**: 135–149.
- Obembe D., Kolade O., Obembe F., Owoseni A., Mafimisebi O. 2021. Covid-19 and the tourism industry: An early stage sentiment analysis of the impact of social media and stakeholder communication. *International Journal of Information Management Data Insights* **1** (2): 100–140.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C. 2010. Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems* **16** (1): 1–40.
- Ozdemir O., Dogru T., Kizilda M., Mody M., Suess C. 2021. Quantifying the economic impact of COVID-19 on the U.S. hotel industry: Examination of hotel segments and operational structures. *Tourism Management Perspectives* **39**: 164–189.
- Pollard J., Osmani M., Cole C., Grubnic S., Colwill J. 2021. A circular economy business model innovation process for the electrical and electronic equipment sector. *Journal of Cleaner Production* **305**: 127–131.

- Renold M., Kuljanin J., Kalić M. 2019. The comparison of financial performance of airlines with different business model operated in long-haul market. *Transportation Research Procedia* **43**: 178–187.
- Rogovyi A., Serbov M., Korol S., gizi Akhundova A. H., Suzdalieva O. 2020. Features of Business Processes Model Building in the Field of International Tourism Business. *International Journal of Entrepreneurship* **24**: 32–41.
- Rosa P., Sassanelli C., Terzi S. 2019. Circular Business Models versus circular benefits: An assessment in the waste from Electrical and Electronic Equipments sector. *Journal of Cleaner Production* **231**: 940–952.
- Serrano F., Kazda A. 2020. The future of airports post COVID-19. *Journal of Air Transport Management* **89**: 109–128.
- Shafer S. M., Smith H. J., Linder J. C. 2005. The power of business models. *Business Horizons* **48** (3): 199–207.
- Sharma A., Jakhar S. K., Choi T.-M. 2021. Would CORSIA implementation bring carbon neutral growth in aviation? A case of US full service carriers. *Transportation Research Part D: Transport and Environment* **97**: 139–151.
- Smith D. A., Arnold W. L., Krupinski E. A., Powell C., Meltzer C. C. 2019. Strategic talent management: Implementation and impact of a leadership development program in radiology. *Journal of the American College of Radiology* **16** (7): 992–998.
- Smith N. C., Goldstein D. G., Johnson E. J. 2013. Choice without awareness: Ethical and policy implications of defaults. *Journal of Public Policy and Marketing* **32** (2): 159–172.
- Sobieralski J. B. 2020. COVID-19 and airline employment: Insights from historical uncertainty shocks to the industry. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives* **5**: 123–140.
- Soyk C., Ringbeck J., Spinler S. 2018. Revenue characteristics of long-haul low cost carriers (LCCs) and differences to full-service network carriers (FSNCs). *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review* **112**: 47–65.
- Spieth P., Schneider S., Clauß T., Eichenberg D. 2019. Value drivers of social businesses: A business model perspective. *Long Range Planning* **52** (3): 427–444.
- Suau-Sanchez P., Voltes-Dorta A., Cugueró-Escofet N. 2020. An early assessment of the impact of COVID-19 on air transport: Just another crisis or the end of aviation as we know it? *Journal of Transport Geography* **86**: 149–163.
- Sun X., Wandelt S., Zheng C., Zhang A. 2021. COVID-19 pandemic and air transportation: Successfully navigating the paper hurricane. *Journal of Air Transport Management* **94**: 162–180.
- Szczygielski J. J., Charteris A., Bwanya P. R., Brzeszczyński J. 2021. The impact and role of COVID-19 uncertainty: A global industry analysis. *International Review of Financial Analysis* **64**: 97–137.
- Tabares D. A. 2021. An airport operations proposal for a pandemic-free air travel. *Journal of Air Transport Management* **90**: 143–157.
- Tande A. J., Binnicker M. J., Ting H. H., Del Rio C., Jalil L., et al. 2021. SARS-CoV-2 Testing Prior to International Airline Travel, December 2020 — May 2021. *Mayo Clinic Proceedings* **96** (11): 19–36.
- Teece D. J. 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning* **43** (2): 172–194.
- Timmers P. 1998. Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets* **8** (2): 3–8.
- Tong S., Koller D. 2001. Support vector machine active learning with applications to text classification. *The Journal of Machine Learning Research* **2**: 45–66.
- Truong D., Pan J. Y., Buaphiban T. 2020. Low cost carriers in Southeast Asia: How does ticket price change the way passengers make their airline selection? *Journal of Air Transport Management* **86**: 6–23.
- Ulrich K. 1995. The role of product architecture in the manufacturing firm. *Research Policy* **24** (3): 419–440.
- Urban M., Klemm M., Ploetner K. O., Hornung M. 2018. Airline categorisation by applying the business model canvas and clustering algorithms. *Journal of Air Transport Management* **71**: 175–192.

- Vatankhah S., Zarra-Nezhad M., Amirnejad G. 2019. Tackling the fuzziness of business model concept: A study in the airline industry. *Tourism Management* **74**: 134–143.
- Vilkaitė-Vaitonė N., Papšienė P. 2016. Influence of customer loyalty program on organizational performance: A case of airline industry. *Engineering Economics* **27** (1): 51–72.
- Warnock-Smith D., Graham A., O'Connell J. F., Efthymiou M. 2021. Impact of COVID-19 on air transport passenger markets: Examining evidence from the Chinese market. *Journal of Air Transport Management* **94**: 85–109.
- Wenzel M., Stanske S., Lieberman M. 2021. Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal* **42** (2): 7–18.
- Whyte R., Prideaux B., Sakata H. 2012. The evolution of Virgin Australia from a low-cost carrier to a full-service airline — Implications for the tourism industry. *Advances in Hospitality and Leisure* **8** (1): 215–231.
- Williams G. 2001. Will Europe's charter carriers be replaced by “no-frills” scheduled airlines? *Journal of Air Transport Management* **7** (5): 277–286.
- Yimga J. 2021. The airline on-time performance impacts of the COVID-19 pandemic. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives* **10**: 86–110.
- Yunus M., Moingeon B., Lehmann-Ortega L. 2010. Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning* **43** (2): 308–325.
- Zhang X., Ma L., Xu B., Xu F. 2019. How social media usage affects employees' job satisfaction and turnover intention: An empirical study in China. *Information & Management* **56** (6): 163–189.
- Zott C., Amit R. 2006. Exploring the fit between business strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal* **29** (2): 1–26.

Russian Language References Translated into English

- Klimanov D. E., Tretyak O. A. 2014. Business models: Major research directions and search of conceptual foundations. *Russian Management Journal* **12** (3): 107–130. (In Russian)
- Fedorova E. A., Demin I. S., Khrustova L. E., Fedorov F. Yu., Osetrov, R. A. 2017. the influence of CEO letters' tone on financial indicators of the company. *Russian Management Journal* **15** (4): 441–462. (In Russian)
- Filinov N. B., Fokeev M. A. 2020. Value proposition of Russian airlines: Drivers and directions of transformation. *Russian Management Journal* **18** (4): 525–550. (In Russian)

Статья поступила в редакцию 12 октября 2021 г.
Статья рекомендована к печати 8 февраля 2022 г.

Контактная информация

Фокеев Максим Александрович — аспирант; fokeev.maxim@ya.ru

BUSINESS MODELS TRANSFORMATION OF RUSSIAN AIRLINES: INFLUENCE OF CORONAVIRUS CRISIS

М. А. Фокеев

HSE University,
20, ul. Myasnitskaya, Moscow, 101000, Russian Federation

For citation: Fokeev M. A. Business models transformation of Russian airlines: Influence of the coronavirus crisis. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management* **21** (2): 284–313.
<http://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2022.206> (In Russian)

The article discusses the business-model transformation of Russian airlines in 2020 and for the first half of 2021 caused by the impact of the COVID-19 pandemic. Research interest in Russian air transport market is considerable due to its heterogeneity in terms of airline business models, the level of federal (regional) regulation, passenger traffic on different routes. The theoretical part of the study analyzes approaches to defining airlines business-model. The pattern of business model by J. Daft and S. Albers based on a quantitatively defined finite set of carriers' characteristics is most appropriate for the objectives of the study. Due to lack of primary data the empirical part is based on the media coverage of Russian airlines in the period of 2020 and 2021. The data was verified using text analysis methods in SPSS Modeler and primary data on the operational activities of airlines. Further, through a series of expert panels, which included representatives of airports and airlines, the number of carriers' media coverage was arranged into components and dimensions of business model. It was found that the actions of Russian and foreign airlines differed according to the territorial and institutional characteristics of the Russian air transport market. There was a transition to direct regional flights, the expansion of the customer way and the competition between carriers based on a set of available services. With the novelty of the study, the conclusions are limited because the analysis based on media coverage does not reveal a full range of reactions of airlines, in particular, internal transformations which companies do not report. The results can serve as a pattern for the formation of industry monitoring of airline reactions, as well as a starting point for studying the sustainability of changes in the business models of Russian airlines.

Keywords: air passenger market, airline business-model, air transport market development, COVID-19, airline transformation.

Received: October 12, 2021

Accepted: February 8, 2022

C o n t a c t i n f o r m a t i o n

Maksim A. Fokeev — Postgraduate Student; fokeev.maxim@ya.ru