

DOI: <https://doi.org/10.23670/IRJ.2023.137.91>

**АНАЛИЗ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ АВИАЦИОННЫХ КОМПАНИЙ: МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ И
РОССИЙСКАЯ ПРАКТИКА**

Научная статья

Лизунов Д.А.^{1,*}

¹ORCID : 0000-0001-5528-0423;

¹Дипломатическая академия МИД России, Москва, Российская Федерация

* Корреспондирующий автор (zergas2014[at]yandex.ru)

Аннотация

Данная статья посвящена вопросам развития авиационной отрасли в мире и в России на примере анализа стратегий некоторых авиакомпаний. Целью является выявление наиболее перспективных стратегий для развития отрасли в целом с учетом имеющегося опыта авиаперевозчиков. Для написания статьи были использованы методы анализа, синтеза, сравнения. В результате были получены результаты по стратегиям развития таких компаний, как Lufthansa, «Казмунайгаз», S7 Group Airlines, «Аврора», «Аэрофлот», Utair, NordStar выявлены риски и возможные результаты их реализации. Был сделан вывод, что для развития авиационной отрасли необходимо в целом постоянно повышать сервис для пассажиров и снижать издержки на авиаперевозки.

Ключевые слова: стратегия развития, авиационная отрасль, перспективы деятельности, российские авиакомпании, международный авиационный сектор.

**AN ANALYSIS OF AVIATION COMPANIES' DEVELOPMENT STRATEGIES: INTERNATIONAL EXPERIENCE
AND RUSSIAN PRACTICE**

Research article

Lizunov D.A.^{1,*}

¹ORCID : 0000-0001-5528-0423;

¹The Diplomatic Academy of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

* Corresponding author (zergas2014[at]yandex.ru)

Abstract

This article is dedicated to the development of the aviation industry in the world and in Russia by analysing the strategies of some airlines. The aim is to identify the most promising strategies for the development of the industry as a whole, taking into account the existing experience of air carriers. The methods of analysis, synthesis, comparison were used to write the article. As a result, the findings on the development strategies of such companies as Lufthansa, "KazMunayGas", S7 Group Airlines, "Aurora", "Aeroflot", Utair, NordStar were obtained, the risks and possible results of their implementation were identified. It was concluded that in order to develop the aviation industry as a whole, it is necessary to constantly improve passenger service and reduce air transport costs.

Keywords: development strategy, aviation industry, business prospects, Russian airlines, international aviation sector.

Введение

В настоящее время мировая авиационная отрасль сталкивается с большими проблемами и вызовами. Сокращение авиаперевозок из-за пандемии и конфликта между Россией и Украиной, недостаточное обновление авиапарка во многих странах мира, колебание цен на нефть создают угрозы для поступательного развития отрасли. Так, по данным Международной Ассоциации воздушного транспорта (IATA) объемы авиаперевозок в мире в 2022 году сократились на 13,7% [1]. В России же ситуация в авиационном секторе выглядит еще более сложной: российские авиакомпании в этом же году сократили объемы своих перевозок на 14,3%, что было связано с увеличением себестоимости перелетов, сокращением на 17% государственной поддержки отрасли, введением санкций со стороны Запада [2].

Основная часть

В связи с неблагоприятными экономическими и политическими событиями в мире перед авиационной отраслью стоит задача по формированию новой стратегии своего развития с учетом имеющихся ограничений и вызовов. Международный опыт авиакомпаний в новых условиях мировой конъюнктуры будет сконцентрирован на консолидации и объединении компаний, на повышении финансовой устойчивости бизнеса и повышении компетенций в работе авиаперевозчиков. Также их усилия сконцентрированы на максимальном использовании новых цифровых технологий [3, С. 114]. Так, например, крупная немецкая авиакомпания Lufthansa стремится для избегания кризисов построить стратегические отношения с крупными технологическими компаниями для развития цифровых решений [4, С. 370]. Компания разрабатывает более современные компьютерные программы и инновационные решения для повышения цифрового сервиса пассажирам. Внедрение данных услуг должно отразиться на повышении продаж авиабилетов и выручки авиакомпаний.

Многие авиаперевозчики будут в скором времени решать вопросы дефицита авиакеросина. Так, авиакомпания «Казмунайгаз» из Казахстана будет стремиться к разработке экологичного топлива для своих самолетов до 12 млн.тонн к 2030 году. Авиакомпании из Испании и Франции увеличат потребление биотоплива до 2% [5]. Данная

стратегия развития международных авиакомпаний направлена на снижение себестоимости и издержек, связанных с обеспечением работы самолетов, что также повлияет на повышение уровня получаемой прибыли.

Авиакомпания S7 Group Airlines стремится реализовать стратегию устойчивого развития, которая направлена на сокращение выбросов парниковых газов, эффективное потребление ресурсов. Ожидается снижение на 5% расхода топлива на совершаемых компанией рейсах. Также S7 Airlines постоянно улучшает качество флота воздушных судов и свою маршрутную сеть. Авиакомпанией планируется достичь среднего возраста воздушного парка судов до 8,5 лет.

Российская авиационная отрасль в своем стратегическом развитии в настоящее время направлена на институциональные изменения, на повышение объемов государственного финансирования отрасли до 50 млрд.руб., на изменение рыночного окружения, изменение в авиационных программах, на выстраивание новых альянсов при отдалении от Запада в условиях геополитических изменений [6]. Правительство РФ в Стратегии развития авиационной отрасли до 2030 года с бюджетом около 770 млрд.руб. собирается субсидировать авиакомпании с целью прироста пассажиропотока до 100 млн.чел. [7]. Так, например, российская авиакомпания «Аврора» для стратегического развития стремится поддерживать внутренние авиарейсы на высоком уровне с учетом текущей экономической конъюнктуры и устаревания самолетов. Для этого разрабатываются программы поддержки перевозок низко защищенных социальных слоев, решаются проблемы по поддержанию летной годности самолетов путем строительства отечественных самолетов [8].

Стратегия развития крупнейшей российской авиакомпании «Аэрофлот» до 2025 года заключается в инновационном развитии. Здесь подразумевается повышение безопасности, улучшение обслуживания пассажиров. Также усилия данной стратегии направлены на цифровую трансформацию, внедрение IT-решений вместо продуктов западных поставщиков. Например, это проект внедрения отечественной системы бронирования «Леонардо» [9]. Также авиакомпания стремится к импортозамещению иностранного программного обеспечения для поддержания технической годности самолетов [10].

Если рассмотреть стратегию дальнейшего развития такой авиакомпании, как Utair, то ее усилия вплоть до конца 2025 года будут направлены на максимальное изменение своего бренда в условиях стоящих перед отраслью вызовов. Utair также как многие другие авиакомпании мира приняла программу сокращения издержек в кризисное время. Сегодня стратегия авиакомпании сконцентрирована на повышении качества сервиса для своих пассажиров в связи с ростом конкуренции и появления тренда клиентоориентированности в целом по отрасли. Ожидается обновление интерьера самолетов, официального сайта, мобильного приложения для клиентов, что поможет улучшить имидж авиакомпании на рынке и завоевать большую долю. Utair стремится стать ведущей авиакомпанией в перелетах по России. Для этого стратегически важным оказывается повышение количества ежедневно совершаемых рейсов на 15%, развитие digital-каналов по покупке билетов. Главным фокусом является расширение маршрутной сети в регионах России и увеличение числа совершаемых перелетов.

Авиакомпания из Красноярска NordStar в рамках реализации стратегии развития ставит задачу открытия в базовых аэропортах собственных линейных станций по техническому обслуживанию, что позволит технически обслуживать несколько типов воздушных судов. В 2023 году за счет участия в национальном проекте «Производительность труда», принципы бережливого производства были внедрены авиакомпанией, также она усовершенствовала процессы технического обслуживания воздушных судов на основе собственных линейных станций.

Заключение

Стратегии отечественных и международных авиакомпаний имеют схожие черты в современных условиях. Главные усилия будут направлены на повышение качества услуг и снижение издержек на пассажироперевозки.

В перспективе для снижения рисков развития авиаперевозок будут разрабатываться стратегии понижения зависимости отрасли от государственной поддержки, решаться проблемы с усилением конкуренции, будет расширяться список возможных аэропортов, которые сегодня закрыты из-за ситуации на Украине, а также увеличиваться гостиничные места в ключевых туристических регионах.

Также для дальнейшего развития международных авиаперевозок необходимо будет улучшать правила и положения осуществляемых перевозок авиакомпаниями. Речь главным образом идет о полном соблюдении всех требований к транспортировке пассажиров и грузов, учету внедряемых нормативно-правовых актов, регулировании со стороны государственных органов страны. Если авиакомпании в своей стратегии развития не будут учитывать эти пункты, то это может повлечь за собой снижение уровня репутации на рынке и доверия со стороны потребителей услуг, получение штрафов.

Таким образом, несмотря на отрицательную динамику развития авиационной отрасли, особенно в России в связи с геополитической обстановкой, тем не менее, авиакомпании сосредоточены на повышении внутреннего пассажиропотока и авиаперевозок в целом за счет внедрения инновационного сервиса.

Конфликт интересов

Не указан.

Рецензия

Филькевич И.А., Московский педагогический государственный университет, Москва, Российская Федерация
DOI: <https://doi.org/10.23670/IRJ.2023.137.91.1>

Conflict of Interest

None declared.

Review

Filkevich I.A., Moscow Pedagogical State University, Moscow, Russian Federation
DOI: <https://doi.org/10.23670/IRJ.2023.137.91.1>

Список литературы / References

1. IATA сообщила о сокращении международных грузовых авиаперевозок // Содружество авиационных экспертов. — 2023 — URL: <https://www.aex.ru/news/2023/1/9/252207/?ysclid=lm0oipoesx535490922> (дата обращения: 30.08.2023)
2. Объем авиаперевозок в России в 2023 году: анализ и перспективы // АэроБалтСервис. — 2023 — URL: <https://abs-logistic.ru/stati/obem-aviaperevozok-v-rossii-v-2023-godu-analiz-i-perspektivy?ysclid=lm0ohrvuz8822219307> (дата обращения: 30.08.2023)
3. Тихонов А.И. Оценка перспектив развития мирового рынка гражданской авиации / А.И. Тихонов, А.А. Сазонов // Фундаментальные исследования. — 2019. — 4. — с. 114-120.
4. Донцова О.И. Перспективы развития мировой авиации (на примере "Аэрофлота" и Lufthansa) / О.И. Донцова, А.В. Волохов, Д.Е. Морковкин // Экономические отношения. — 2020. — 2. — с. 363-380.
5. На первом авиационном форуме в Казахстане обсудили перспективы развития отрасли // МИР24. — 2023 — URL: <https://mir24.tv/news/16553229/na-pervom-aviacionnom-forume-v-kazahstane-obsudili-perspektivy-razvitiya-otrasli> (дата обращения: 31.08.2023)
6. Ключевые положения проекта Стратегии авиационной промышленности Российской Федерации на период до 2030 года // Союз авиапроизводителей России. — 2016 — URL: https://aviationunion.ru/upload/medialibrary/071/Malkov_3_U_15042016.pdf?ysclid=lm0oy9vxpg292557501 (дата обращения: 31.08.2023)
7. Программа развития авиаотрасли до 2030 года – рост после провала. Обобщение // Интерфакс. — 2022 — URL: <https://www.interfax.ru/business/849118> (дата обращения: 31.08.2023)
8. Решение проблем импортозамещения в авиационной отрасли России // РБК Тренды. — 2022 — URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/635808a49a7947d955f33c28> (дата обращения: 01.09.2023)
9. Цифровая трансформация «Аэрофлота» равна импортозамещению // Экспертный центр электронного государства. — 2023 — URL: <https://d-russia.ru/cifrovaja-transformacija-ajeroflota-ravna-importozamesheniju-gendirektor-kompanii.html?ysclid=lm0yvfqhd8538947251> (дата обращения: 01.09.2023)
10. Импортозамещение «Аэрофлот» // Содружество авиационных экспертов. — 2023 — URL: <https://www.aex.ru/news/2023/6/1/257975/?ysclid=lm0z61jqeb481547947> (дата обращения: 25.09.2023)

Список литературы на английском языке / References in English

1. IATA soobschila o sokraschenii mezhdunarodnyh gruzovyh aviaperevozok [IATA reports decline in international air cargo traffic] // Aviation EXplorer. — 2023 — URL: <https://www.aex.ru/news/2023/1/9/252207/?ysclid=lm0oipoesx535490922> (accessed: 30.08.2023) [in Russian]
2. Ob'em aviaperevozok v rossii v 2023 godu: analiz i perspektivy [Volume of Air Transportation in Russia in 2023: Analysis and Prospects] // AeroBaltService. — 2023 — URL: <https://abs-logistic.ru/stati/obem-aviaperevozok-v-rossii-v-2023-godu-analiz-i-perspektivy?ysclid=lm0ohrvuz8822219307> (accessed: 30.08.2023) [in Russian]
3. Tihonov A.I. Otsenka perspektiv razvitija mirovogo rynka grazhdanskoj aviatsii [Assessment of Prospects of Development of the World Market of Civil Aviation] / A.I. Tihonov, A.A. Sazonov // Basic Research. — 2019. — 4. — p. 114-120. [in Russian]
4. Dontsova O.I. Perspektivy razvitija mirovoj aviatsii (na primere "Aeroflota" i Lufthansa) [Prospects of World Aviation Development (on the example of "Aeroflot" and Lufthansa)] / O.I. Dontsova, A.V. Volohov, D.E. Morkovkin // Economic Relations. — 2020. — 2. — p. 363-380. [in Russian]
5. Na pervom aviatsionnom forume v Kazahstane obsudili perspektivy razvitija otrasli [At the first aviation forum in Kazakhstan, prospects for the development of the industry were discussed] // WORLD24. — 2023 — URL: <https://mir24.tv/news/16553229/na-pervom-aviacionnom-forume-v-kazahstane-obsudili-perspektivy-razvitiya-otrasli> (accessed: 31.08.2023) [in Russian]
6. Kljuchevye polozhenija proekta Strategii aviatsionnoj promyshlennosti Rossijskoj Federatsii na period do 2030 goda [Key provisions of the project Aviation strategies industry Russian Federation for the period until 2030] // Union of Aircraft Manufacturers of Russia. — 2016 — URL: https://aviationunion.ru/upload/medialibrary/071/Malkov_3_U_15042016.pdf?ysclid=lm0oy9vxpg292557501 (accessed: 31.08.2023) [in Russian]
7. Programma razvitija aviaotrasli do 2030 goda – rost posle provala. Obobschenie [The aviation industry development program until 2030 – growth after failure] // Interfax. — 2022 — URL: <https://www.interfax.ru/business/849118> (accessed: 31.08.2023) [in Russian]
8. Reshenie problem importozameschenija v aviatsionnoj otrasli Rossii [Solving the problems of import substitution in the Russian aviation industry] // RBC Trends. — 2022 — URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/635808a49a7947d955f33c28> (accessed: 01.09.2023) [in Russian]
9. Tsifrovaja transformatsija «Aeroflota» ravna importozamesheniju [Digital transformation of Aeroflot equals import substitution] // Expert Center for Electronic State. — 2023 — URL: <https://d-russia.ru/cifrovaja-transformacija-ajeroflota-ravna-importozamesheniju-gendirektor-kompanii.html?ysclid=lm0yvfqhd8538947251> (accessed: 01.09.2023) [in Russian]
10. Importozameschenie «Aeroflot» [Import substitution of Aeroflot] // Aviation EXplorer. — 2023 — URL: <https://www.aex.ru/news/2023/6/1/257975/?ysclid=lm0z61jqeb481547947> (accessed: 25.09.2023) [in Russian]