

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2021.77.64.039

## Систематизация бизнес-моделей государственных авиакомпаний мира

**Колганова Елена Викторовна**

Доцент кафедры менеджмента,  
Российский университет дружбы народов,  
117198, Российская Федерация, Москва, ул. Миклухо-Маклая, 6;  
e-mail: kolganova\_ev@pfur.ru

**Плющев Алексей Александрович**

Магистрант,  
Российский университет дружбы народов,  
117198, Российская Федерация, Москва, ул. Миклухо-Маклая, 6;  
e-mail: 1032203238@rudn.ru

### Аннотация

Авиационная отрасль – одна из наиболее динамично развивающихся в современной экономике. За свою историю гражданская авиация претерпела значительные изменения: от роскошного транспорта только для богатых людей до доступных для всех перелетов по цене обеда в McDonalds. Также значительно изменились и подходы к ведению бизнесу авиакомпаний, многие перевозчики ушли от дотаций со стороны государства, в соответствии с вызовами внешней среды появляются новые эффективные бизнес-модели. Несмотря на это, во многих странах степень участия государства в сфере организации пассажирских перевозок достаточно высока. В данной статье авторы анализируют положение авиакомпаний с государственным участием, выявляют их преимущества и недостатки, а также особенности функционирования. Сделана попытка оценить причины прибыльности и убыточности государственных авиакомпаний в зависимости от особенностей их подходов к ведению бизнеса.

### Для цитирования в научных исследованиях

Колганова Е.В., Плющев А.А. Систематизация бизнес-моделей государственных авиакомпаний мира // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 11А. С. 322-332. DOI: 10.34670/AR.2021.77.64.039

### Ключевые слова

Авиакомпании с государственным участием, национальный перевозчик, модель бизнеса авиакомпании, авиакомпания легенда, транзитный перевозчик.

## Введение

История гражданской авиации начинается именно с создания государственных авиакомпаний. В развитых странах гражданская авиация долгое время была монополизирована. Государство регулировало тарифную политику на внутренних авиалиниях и выставляло входные барьеры для новых участников рынка. Это, в свою очередь, привело к тому, что многие авиакомпании в условиях равных цен на авиаперевозки могли конкурировать только за счет увеличения количества рейсов и улучшения сервисного обслуживания как на борту самолета, так и за его пределами. Государственные авиакомпании – это, как правило, знаменитые бренды, которые представляют страну на зарубежных рынках и часто являются ее визитной карточкой. К примеру, в России таким брендом является авиакомпания «Аэрофлот», которая имеет поддержку со стороны государства.

## Основная часть

В таблице 1 представлена основная информация по некоторым крупным государственным авиакомпаниям мира, в которых государство владеет более 51% акций. Прибыль компаний представлена в доковидный период, чтобы объективно оценить деятельность авиакомпаний и провести сравнительный анализ.

**Таблица 1 – Основные показатели государственных авиакомпаний в 2019 году**

Авиакомпания	Страна	Количество направлений	Чистая прибыль/убыток в 2019 году, млн долл. США	Альянс
Aeroflot	Россия	191	164	SkyTeam
Aerolíneas Argentinas	Аргентина	77	- 603,15	SkyTeam
Air New Zealand	Новая Зеландия	104	101	Star Alliance
Air Serbia	Сербия	17	10,75	
AirBaltic	Латвия	32	-7,7	
China Airlines	Тайвань	86	- 0,43	SkyTeam
Egyptair	Египет	68	- 18,41	Star Alliance
Emirates	ОАЭ	264	323	
Etihad Airways	ОАЭ	94	- 870	
Ethiopian Airlines	Эфиопия	129	189	Star Alliance
Finnair	Финляндия	83	83,62	One World
Rossiya Airlines	Россия	116	32	
Singapore Airlines	Сингапур	143	-16	Star Alliance
Thai Airways	Таиланд	40	-393	Star Alliance

*Источник:* составлено авторами

7 из 14 авиаперевозчиков, представленных в таблице 1, являются убыточными. На практике это очень частое явление среди государственных авиаперевозчиков, и тому есть свои причины.

Во-первых, большинство из этих компаний были основаны на этапе создания пассажирских самолетов для коммерческого использования и прошли историю от турбовинтовых самолетов до современных лайнеров типа Airbus 350 и Boeing 787. Эти авиакомпании представляют страну на международной арене, на них летают политики, а для туристов эти авиакомпании формируют первое впечатление о стране. Именно это является одной из важнейших причин, почему государства так стремятся сохранить эти авиакомпании, даже несмотря на то, что они могут

быть убыточными.

Во-вторых, многие из этих авиакомпаний имеют полноценный сервис, включенный в стоимость билетов (питание, багаж, сувениры, дорожные наборы и т.д.). Несмотря на то, что большинство коммерческих авиакомпаний пытаются снизить издержки путем введения платного питания, багажа, выбора места, государственные авиаперевозчики пытаются сохранить марку и оставить сервис на уровне. При сохранении всех сервисов на борту не всегда получается покрывать все издержки компании.

В-третьих, многие авиакомпании имеют очень разнообразный флот. В таблице 2 представлена информация по воздушному флоту государственных авиакомпаний.

В таблице выделены основные модели воздушных судов, а в столбце «Другие» собраны все короткомагистральные воздушные суда производства Embraer, Bombardier, ОКБ Сухой и другие.

**Таблица 2 – Структура флота государственных авиакомпаний по типам воздушных судов**

Авиакомпания	Airbus					Boeing						Другие
	220	320	330	350	380	737	747	757	767	777	787	
Aeroflot	0	98	12	6	0	37	0	0	0	22	0	16
Aerolíneas Argentinas	0	0	9	0	0	42	0	0	0	0	0	26
Air New Zealand	0	31	0	0	0	0	0	0	0	7	14	52
Air Serbia	0	11	1	0	0	0	0	0	0	0	0	5
AirBaltic	32	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
China Airlines	0	1	23	14	0	17	18	0	0	13	0	0
Egyptair	12	8	7	29	0	0	0	0	0	6	6	0
Emirates	0	1	0	0	119	0	0	0	0	144	0	0
Etihad Airways	0	28	0	5	0	0	0	0	0	22	39	0
Ethiopian Airlines	0	0	0	17	0	32	0	0	3	19	27	31
Finnair	0	25	8	16	0	0	0	0	0	0	0	24
Rossiya Airlines	0	28	0	0	0	12	9	0	0	0	0	57
Singapore Airlines	0	0	0	56	17	18	7	0	0	30	15	0
Thai Airways	0	0	0	12	0	0	0	0	0	20	8	0

*Источник:* составлено авторами

Чем больше различных моделей самолетов в одной авиакомпании, тем больше издержек. Начинают увеличиваться издержки на техническое обслуживание, так как разные модели самолетов совершенно по-разному устроены. Приходится вкладывать серьезные средства в обучение персонала, так как для каждого типа судов требуются различные допуски как для бортпроводников и пилотов, так и для технических специалистов. Если у авиакомпании маленькое количество судов, но с большим разнообразием моделей, то в случае сбоя в расписании или технической неисправности будет очень тяжело найти замену.

Идеальный вариант для авиакомпании, когда флот включает всего две модели: узкофюзеляжная с средним расстоянием полетов и широкофюзеляжная с возможностью дальних перелетов. Самый лучший вариант, если эти самолеты будут от одного производителя, это будет более экономически эффективно.

Как правило, на сегодняшний день компании имеют самолеты от двух крупнейших производителей: Boeing и Airbus. Данные решения принимаются из различных соображений, и в определенных случаях будет эффективнее выбрать для среднемагистральных рейсов самолеты одной из авиакомпаний, а для длинномагистральных – другой. Как пример, комбинация

самолетов Boeing 737 и Airbus 350 или Airbus 320 и Boeing 787.

В-четвертых, многим государственным авиаперевозчикам приходится выполнять социально значимые перелеты. Целью таких маршрутов является повышение мобильности населения, а также связь с труднодоступными районами. Как правило, такие рейсы невыгодны для авиакомпании даже с учетом дотаций со стороны государства. Это сильно влияет на прибыль авиакомпании, но многие государственные авиакомпании существуют именно для таких социальных маршрутов.

Несмотря на то, что государственные авиакомпании имеют много общих черт, у каждой есть свои особенности, связанные в том числе со средой страны базирования компаний и условиями их развития.

Авиакомпания Аэрофлот – это крупнейший перевозчик России. Авиакомпания работает как на международных, так и на внутренних рейсах. На протяжении долго времени в авиакомпании был разнообразный флот, но сейчас кардинально поменялась стратегия. Все самолеты Boeing 737 передаются в авиакомпанию «Победа», а все SSJ-100 перейдут в АК «Россия». На данный момент авиакомпания «Аэрофлот» выполняет много социально значимых маршрутов, дотируемых государством. Выполнение таких рейсов не всегда экономически выгодно авиакомпании, но в ближайшее время все эти рейсы перейдут АК «Россия» [Годовой отчет за 2019 год ПАО «Аэрофлот – российские авиалинии», [www](http://www.aeroflot.ru)].

Aerolíneas Argentinas – национальный перевозчик Аргентины. Аргентинские авиалинии имеют комбинацию флота Airbus 330 Boeing 737 и ряд короткомагистральных самолетов. Авиакомпания является убыточной. Аргентина имеет большую протяженность с севера на юг, и переезд на автомобильном транспорте внутри страны может занимать большое количество времени, а железнодорожное сообщение практически отсутствует. Во многие районы возможно попасть только на самолете. Национальный перевозчик осуществляет свою деятельность в основном на территории Аргентины и выполняет короткие рейсы в соседние страны. Дальнемагистральных рейсов у компании всего несколько. Авиакомпания за 2019 год получила убыток 603.15 млн долларов США, но в данном случае компания выполняет социально значимые функции и экономическая эффективность уходит на второй план [Memoria y Financial statements as of 12/31/2019, [www](http://www.aerolineas.com)].

Air New Zealand считается эталоном для многих авиаперевозчиков. Несмотря на то, что компания является государственной, она смогла сохранить уровень сервиса и при этом выйти на хорошую прибыль. Компании удается снижать издержки за счет того, что флот «Новозеландских авиалиний» хорошо сбалансирован: самолеты семейства Airbus 320 для среднемагистральных полетов в Австралию и на острова, Boeing 777 и 787 для полетов в Азию и Америку и турбовинтовые самолеты для местных перелетов [New Zealand Airlines Annual Financial Results 2020, [www](http://www.airnz.co.nz)].

Air Serbia – национальный авиаперевозчик Сербии. 82% акций принадлежат правительству Сербии, а остальные 18% – авиакомпании Etihad Airways. Компания имеет в своем флоте всего 17 самолетов, но это не мешает ей сохранять устойчивые позиции в Балканском регионе. За 2019 год компания получила прибыль 10,75 млн долларов США. На протяжении долгого времени Сербские авиалинии практически были монополистами на Балканах, пока на рынок не стал стремительно выходить венгерский лоукостер WizzAir [Air Serbia, [www](http://www.airserbia.rs)].

AirBaltic – национальный авиаперевозчик Латвии. Авиакомпания использует однотипный флот, состоящий из Airbus 220 и придерживается концепции лоукост, но даже при всей эффективности этой бизнес-модели авиакомпании не удалось достичь положительных

финансовых результатов. На протяжении долгого времени Air Baltic являлась одним из самых дешевых перевозчиков из России и стран СНГ в Европу. Со временем ситуация изменилась: в России появилась лоукост авиакомпания «Победа», а в некоторые города начал летать венгерский лоукостер Wizz Air, у которого география полетов намного шире, чем у Air Baltic. Население стран Прибалтики очень маленькое, и когда Air Baltic была монополистом на этом рынке, она имела постоянную базу пассажиров, но на территорию Латвии, Литвы и Эстонии пришли крупнейшие европейские лоукостеры, которые предлагают большее количество направлений по меньшей цене [Air Baltic Sustainability and annual report 2020, www].

China Airlines – национальный перевозчик Тайваня. Авиакомпания имеет очень разнообразный флот, а, как мы уже писали выше, это увеличивает издержки. Даже несмотря на хорошее расположение базового аэропорта компании и участие в альянсе Sky Team, ей не удалось построить хороший пересадочный узел, так как предложение авиакомпаний из континентального Китая намного выгоднее [China Airlines Annual Report 2019, www].

Egyptair – национальный авиаперевозчик Египта. Египет является очень популярным туристическим направлением, но из-за недавнего инцидента с российским самолетом многие страны закрыли сообщение с Египтом, а туроператорам запретили продавать туры. Основным хабом авиакомпании является аэропорт Каира, который используется для транзита пассажиров из Европы в Африку и на Ближний Восток, дополнительные хабы в Хургаде и Шар-Эль-Шэйхе используются для чартерных рейсов [Egyptair Annual Report 2019–2020, www].

Emirates – одна из крупнейших авиакомпаний мира, базирующаяся в аэропорту Дубая. Компания придерживается уникальной концепции: ее флот для регулярных рейсов полностью состоит из дальнемагистральных самолетов Boeing 777 и Airbus 380. Есть всего один борт среднемагистрального типа в компоновке VIP, использующийся для чартеров. Концепция Emirates заключается в том, что они летают только из крупных городов и популярных туристических направлений на самолетах большой вместимости. Компания смогла выстроить гигантскую маршрутную сеть, благодаря чему стала очень привлекательна для клиентов со всего мира. Из всего списка государственных авиакомпаний Emirates имеет самую большую прибыль. Несмотря на это, многие эксперты считают, что в ближайшем будущем использование самолетов такой вместимости, как Airbus 380, будет экономически нецелесообразно [The Emirates Group Annual Report 2019-2020, www].

Etihad базируется в ОАЭ в аэропорту Абу-Даби. Как и Emirates, она придерживается концепции полносервисной авиакомпании, но имеет в своем флоте разные модели самолетов от разных производителей. Etihad получила за 2019 год самой большой убыток среди всех авиакомпаний в списке. Если Emirates концентрировали все свои активы в материнской компании в ОАЭ, то Etihad на протяжении многих лет безуспешно покупала акции и инвестировала в перевозчиков, находящихся на грани банкротства. По пассажиропотоку Etihad значительно уступает Emirates, этому способствует как менее широкая география полетов, так и то, что для многих пассажиров пересадка в аэропорту Дубай кажется более привлекательной. Неблагоприятную роль для компании сыграло создание компанией Wizz Air дочернего предприятия в Абу-Даби [Etihad Airways, www].

Ethiopian Airlines – национальный авиаперевозчик Эфиопии. Компания придерживается концепции полносервисной авиакомпании. Ethiopian Airlines является практически монополистом на африканском рынке. Она имеет хорошие стыковочные рейсы в своем базовом аэропорту в Аддис-Абеба для пассажиров, совершающих полеты между Европой в Африкой. Благодаря современному флоту и хорошему обслуживанию, Эфиопские авиалинии смогли

выбиться в лидеры на рынке Африки. Компания получила в 2019 году прибыль в 189 млн долларов США [Ethiopian Airlines Fleet Details and History, www].

Finnair – национальный авиаперевозчик Финляндии. Finnair имеет солидное количество направлений, тем самым являясь привлекательной для транзитных путешественников. Население Финляндии небольшое, поэтому основными пассажирами являются люди, которые выбрали эту авиакомпанию для перелетов из Европы в Америку или Азию. Помимо этого, компания выполняет еще множество социально значимых маршрутов по самой Финляндии, которые не всегда экономически выгодны [Finnair Annual Report 2020, www].

Авиакомпания Россия – это дочерняя компания Аэрофлота. На Россию была возложена функция выполнять социально значимые перелеты с субсидиями государства на самолетах отечественного производства. Флот компании сейчас пополняется только за счет самолетов SSJ-100, переданных с заводов или от материнской компании. Авиакомпания также выполняет чартерные рейсы [Годовой отчет за 2019 год ПАО «Аэрофлот – российские авиалинии», www].

Singapore Airlines – национальный авиаперевозчик Сингапура. Авиакомпания является эталоном по сервису для многих перевозчиков. Перевозчик выполняет множество перелетов как по различным дальнемагистральным, так и по среднемагистральным направлениям, но за 2019 год компания показала убыток [Singapore Airlines Annual Report 2019, www].

Thai Airways – национальный авиаперевозчик Тайланда. На протяжении многих лет «Тайские авиалинии» считались одной из лучших авиакомпаний в Азии. За несколько последних лет азиатский авиарынок значительно изменился: появилось множество лоукостеров, а туристы, которые летят в Тайланд на отдых, все чаще начали выбирать чартерных перевозчиков. На 2019 год компания имеет убыток в 393 млн долларов США [Thai Airways Annual Report 2019, www].

На основе анализа представленных государственных авиакомпаний мы сможем сгруппировать их по выбранной концепции бизнеса. В целом, за счет того, что государственные авиакомпании являются своеобразной визитной карточкой страны, они могут быть определены как авиакомпании-легенды. К этому типу могут быть отнесены и некоторые коммерческие перевозчики. Эти авиакомпании представляют страну на международных рынках и сохраняют максимум сервиса на борту. Пассажиры выбирают этих перевозчиков из-за своей лояльности к конкретным брендам и желания получить максимум сервиса при перелете. Внутри этой группы мы выделим две подгруппы: авиакомпании, которые работают для удовлетворения потребностей внутреннего рынка, и авиакомпании, которые ориентированы на транзитных пассажиров при международных перевозках.

*Авиакомпании-легенды, нацеленные на удовлетворение потребностей внутреннего рынка*

К этой категории относятся авиакомпании, которые больше ориентированы на потребителей из своей страны или на туристов, для которых страна базирования авиакомпании является финальным пунктом назначения.

Из рассмотренных авиакомпаний к этой категории относятся Aeroflot, Aerolíneas Argentinas, Air New Zealand, China Airlines, Egyptair, Finnair, Thai Airways.

Все эти авиакомпании достаточно известны на международном рынке. Многие из них являются крупнейшими в своей стране, и часто пассажиры их выбирают из-за лояльности к бренду, даже несмотря на то, что билеты у этих перевозчиков могут стоить значительно дороже, чем у других. Все эти авиакомпании предлагают транзит для пассажиров, но большинство путешественников им не пользуются. Клиенты этих компаний – это в основном жители тех стран, в которых они базируются, или туристы, которые летят в эти страны. К примеру,

«Аэрофлота» в большинстве случаев пользуются только граждане РФ или иностранцы, которые летят в Россию, для транзитных рейсов эту авиакомпанию мало кто использует.

В таблице 3 представлены сводные данные SWOT-анализа по авиакомпаниям данного типа, общие для всех представителей.

**Таблица 3 – SWOT-анализ авиакомпаний-легенд первого типа**

<p><b>Сильные стороны</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– известный бренд;</li> <li>– достаточно большое количество самолетов по сравнению с другими авиакомпаниями в стране;</li> <li>– большое количество внутренних направлений;</li> <li>– высокий уровень сервиса;</li> <li>– лояльность потребителей</li> </ul>	<p><b>Слабые стороны</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– слабое присутствие на международных направлениях;</li> <li>– цены выше рынка;</li> <li>– неудобный транзит;</li> <li>– низкая прибыль или убыток;</li> <li>– большое количество убыточных социальных направлений</li> </ul>
<p><b>Возможности</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– открытие удобных пересадочных узлов;</li> <li>– оптимизация сети маршрутов;</li> <li>– создание дочерних компаний под региональные рейсы</li> </ul>	<p><b>Угрозы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– появление конкурентов с аналогичной бизнес-моделью;</li> <li>– введение санкций или запретов на полеты</li> </ul>

*Источник:* составлено авторами

Как видно из результатов SWOT-анализа, данные авиакомпании сильны на местном рынке и пользуются популярностью у местного населения, но не имеют весомого присутствия на международных рынках. Все эти авиакомпании имеют возможность усилить свое присутствие на международном рынке и создать все условия для транзита. Если авиакомпания является полностью государственной, то одной из сильнейших угроз является введение санкций против нее.

В качестве рекомендации по оптимизации данной модели бизнеса можно предложить авиакомпаниям-легендам усиливать свое присутствие на международных рынках. Под местные рейсы компании следует создать дочернее подразделение, которое и будет иметь поддержку со стороны государства, или создать отдельную компанию-лоукостер. Это позволит авиакомпании отказаться от сервиса на борту на региональных рейсах и тем самым начать конкурировать по цене с другими авиакомпаниями на местном рынке.

Компания может создать бренд с таким же именем, но с какой-то приставкой (Regional, Express), или создать совершенно новый бренд. Первый случай с использованием названия материнского бренда достаточно спорный. Покупатели будут выбирать эту региональную авиакомпанию, потому что они уже лояльны к этому бренду, но когда будут попадать на борт, где практически отсутствует привычный сервис, то разочарование распространится на весь бренд в целом. Удачным примером является авиакомпания «Аэрофлот», она сейчас стремится усилить присутствие на международном рынке, но пока еще находится в этой группе. Компания выделила несколько отдельных брендов: «Россия» и «Аврора» – для региональных перевозок и «Победа» – для бюджетных. Все эти авиакомпании имеют совместные рейсы с материнской компанией и заменяют ее на некоторых региональных рейсах.

К сожалению, не все авиакомпании могут эффективно работать в области транзита, так как самым важным критерием в данной ситуации является удобное расположение страны. К примеру, «Аргентинским Авиалиниям» нецелесообразно создавать транзитный хаб, так как Аргентина находится на удалении от большинства стран.

*Авиакомпании-легенды, нацеленные на удовлетворение спроса на международном рынке*

К этим авиакомпаниям можно отнести перевозчиков, целью которых является привлечение транзитных пассажиров. К этой категории относятся Emirates, Etihad Airways, Ethiopian Airlines, Singapore Airlines, Air Serbia. В таблице 4 представлены результаты общего для этой группы компаний SWOT-анализа.

**Таблица 4 – SWOT-анализ авиакомпаний-легенд второго типа**

<p>сильные стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– известный бренд</li> <li>– достаточно большое количество самолетов по сравнению с другими авиакомпаниями в стране</li> <li>– высокий уровень сервиса</li> <li>– лояльность потребителей</li> <li>– удобный транзит</li> </ul>	<p>слабые стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– слабое присутствие на региональных рынках</li> </ul>
<p>возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– расширение географии полетов</li> <li>– открытие новых пересадочных хабов</li> </ul>	<p>угрозы</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– появление конкурентов с аналогичной бизнес-моделью</li> </ul>

*Источник:* составлено авторами

Большинство из этих авиакомпаний базируются в маленьких странах, в которых практически отсутствуют местные перелеты. Хабсы этих авиакомпаний имеют очень удобное расположение, как правило, это крупные аэропорты, через которые легко совершать транзит. В таблице 5 отражена степень присутствия данных компаний на международном рынке.

**Таблица 5 – Степень присутствия государственных авиакомпаний второй группы на международном рынке**

	Европа	Ближний Восток	Азия	Океания	Австралия	Африка	Северная Америка	Южная Америка
Emirates	Высокое	Высокое	Высокое	Высокое	Среднее	Высокое	Высокое	Слабое
Etihad	Среднее	Высокое	Высокое	Высокое	Слабое	Среднее	Слабое	Нет
Ethiopian Airlines	Среднее	Высокое	Среднее	Слабое	Нет	Высокое	Слабое	Слабое
Singapore Airlines	Среднее	Слабое	Высокое	Высокое	Высокое	Слабое	Среднее	Нет
Air Serbia	Высокое	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет	Слабое	Нет

*Источник:* составлено авторами

Большинство из этих перевозчиков охватывают практически весь мир. К примеру, Emirates летает из своего хаба в аэропорту Дубае на все континенты, кроме Антарктиды. Это очень привлекательно для туристов, так как они могут совершить перелет в любую точку мира с

небольшой остановкой в ОАЭ. Есть противоположенный пример – Air Serbia. Эта авиакомпания базируется в аэропорту Белграда и нацелена в основном на локальный рынок. Так как в Балканском регионе очень мало авиакомпаний, Air Serbia является почти монополистом на этом рынке и осуществляет связь Балканских государств с другими странами Европы.

Данная модель бизнеса является эффективной. Авиакомпаниям легендам следует фокусироваться в основном на дальнемагистральных полетах, так как их конкуренты из страны базирования не имеют возможность покупать широкофюзеляжные суда, рассчитанные на дальние полеты. Тем самым такие авиакомпании являются привлекательными как для жителей самой страны, где авиакомпания базируется, так и для транзитных пассажиров.

### Заключение

В заключение необходимо отметить, что государственные авиакомпании – это, как правило, крупные перевозчики, которые дотируются государством и не обязательно должны быть эффективными для продолжения своего существования на рынке. Они выполняют представительские и социальные функции, однако при этом такое положение не исключает возможности получения прибыли при использовании преимуществ своей позиции и силы бренда государственной компании. При наличии естественных возможностей для осуществления транзитных перевозок государственным компаниям имеет смысл фокусироваться в массе на дальнемагистральных транзитных перевозках, а для социальных перевозок создать отдельный бренд.

### Библиография

1. Годовой отчет за 2019 год ПАО «Аэрофлот – российские авиалинии». URL: [https://ir.aeroflot.ru/fileadmin/user\\_upload/files/rus/common\\_info/gosa\\_doc\\_2020/AFLT-ar19-ru\\_\\_1\\_.pdf](https://ir.aeroflot.ru/fileadmin/user_upload/files/rus/common_info/gosa_doc_2020/AFLT-ar19-ru__1_.pdf).
2. Air Baltic Sustainability and annual report 2020. URL: [https://www.airbaltic.com/sustainability/img/airBaltic\\_Sustainability\\_and\\_Annual\\_Report\\_2020\\_ENG.pdf](https://www.airbaltic.com/sustainability/img/airBaltic_Sustainability_and_Annual_Report_2020_ENG.pdf).
3. Air Serbia // Официальный сайт. URL: [https://www.airserbia.com/en/footer\\_menu/corporate](https://www.airserbia.com/en/footer_menu/corporate).
4. China Airlines Annual Report 2019. URL: [https://www.china-airlines.com/hk/en/Images/annual\\_2019\\_tcm266-39421.pdf](https://www.china-airlines.com/hk/en/Images/annual_2019_tcm266-39421.pdf).
5. Egyptair Annual Report 2019-2020. URL: <https://www.egyptair.com/en/about-egyptair/Documents/EGYPTAIR%20Annual%20Report%202019-2020.pdf>.
6. Ethiopian Airlines Fleet Details and History. URL: <https://www.planespotters.net/airline/Ethiopian-Airlines?refresh=1>.
7. Etihad Airways // Официальный сайт. URL: <https://www.etihad.com/ru-ru/corporate-profile>.
8. Finnair Annual Report 2020. URL: <https://cms.finnair.com/resource/blob/2380440/1481dfdc52ed3d256344f8221dcabeba/annual-report-2020.pdf>.
9. Memoria y Financial statements as of 12/31/2019. URL: <https://www.aerolineas.com.ar/OfficeFile/E-commerce/memoriaybalanceAU2019.pdf>.
10. New Zealand Airlines Annual Financial Results 2020. URL: <https://p-airnz.com/cms/assets/PDFs/air-nz-2020-financial-results.pdf>.
11. Singapore Airlines Annual Report 2019. URL: <https://www.singaporeair.com/saar5/pdf/Investor-Relations/Annual-Report/annualreport1920.pdf>.
12. Thai Airways Annual Report 2019. URL: <https://thai.listedcompany.com/misc/ar/20200420-thai-ar2019-en.pdf>.
13. The Emirates Group Annual Report 2019-2020. URL: [https://cdn.ek.aero/downloads/ek/pdfs/report/annual\\_report\\_2020.pdf](https://cdn.ek.aero/downloads/ek/pdfs/report/annual_report_2020.pdf).

---

## Systematization of business models of the world's state-owned airlines

**Elena V. Kolganova**

Associate Professor of the Department of management,  
Peoples' Friendship University of Russia,  
117198, 6 Miklukho-Maklaya str., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: kolganova\_ev@pfur.ru

**Aleksei A. Plyushchev**

Master Student,  
Peoples' Friendship University of Russia,  
117198, 6 Miklukho-Maklaya str., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: 1032203238@rudn.ru

### Abstract

The industry of civil aviation is one of the most dynamically developing in the modern economy. During its history, civil aviation has undergone significant changes from luxury transport only for rich people to affordable flights for the price of lunch at McDonalds. The approaches to airline business have also changed significantly, many carriers have moved away from government subsidies, and new effective business models are emerging in accordance with the challenges of the external environment. Despite this, in many countries, the degree of state participation in the organization of passenger air transportation is quite high. In this article, the authors analyze state-owned airlines, identify their advantages and disadvantages, as well as features of their functioning. The authors have made an attempt to assess the reasons for the profitability and unprofitability of state-owned airlines, depending on the specifics of their approaches to doing business. It is concluded that in the presence of natural opportunities for the implementation of transit traffic, it makes sense for state-owned companies to focus on long-range transit traffic, and create a separate brand for social traffic.

### For citation

Kolganova E.V., Plyushchev A.A. (2021) Sistematizatsiya biznes-modelei gosudarstvennykh aviakompanii mira [Systematization of business models of the world's state-owned airlines]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (11A), pp. 322-332. DOI: 10.34670/AR.2021.77.64.039

### Keywords

State-owned airlines, national carrier, airline business model, legend airline, transit carrier.

### References

1. *Air Baltic Sustainability and annual report 2020*. Available at: [https://www.airbaltic.com/sustainability/img/airBaltic\\_Sustainability\\_and\\_Annual\\_Report\\_2020\\_ENG.pdf](https://www.airbaltic.com/sustainability/img/airBaltic_Sustainability_and_Annual_Report_2020_ENG.pdf) [Accessed 12/11/2021].
2. Air Serbia. *Ofitsial'nyi sait* [Official website]. Available at: [https://www.airserbia.com/en/footer\\_menu/corporate](https://www.airserbia.com/en/footer_menu/corporate)

- [Accessed 15/11/2021].
3. *China Airlines Annual Report 2019*. Available at: [https://www.china-airlines.com/hk/en/Images/annual\\_2019\\_tcm266-39421.pdf](https://www.china-airlines.com/hk/en/Images/annual_2019_tcm266-39421.pdf) [Accessed 24/10/2021].
  4. *Egyptair Annual Report 2019-2020*. Available at: <https://www.egyptair.com/en/about-egyptair/Documents/EGYPTAIR%20Annual%20Report%202019-2020.pdf> [Accessed 19/10/2021].
  5. *Ethiopian Airlines Fleet Details and History*. Available at: <https://www.planespotters.net/airline/Ethiopian-Airlines?refresh=1> [Accessed 14/10/2021].
  6. Etihad Airways. *Ofitsial'nyi sait* [Official website]. Available at: <https://www.etihad.com/ru-ru/corporate-profile> [Accessed 09/11/2021].
  7. *Finnair Annual Report 2020*. Available at: <https://cms.finnair.com/resource/blob/2380440/1481dfdc52ed3d256344f8221dcabeba/annual-report-2020.pdf> [Accessed 05/10/2021].
  8. *Godovoi otchet za 2019 god PAO "Aeroflot – rossiiskie avialinii"* [Aeroflot – Russian Airlines Annual Report 2019]. Available at: [https://ir.aeroflot.ru/fileadmin/user\\_upload/files/rus/common\\_info/gosa\\_doc\\_2020/AFLT-ar19-ru\\_\\_1\\_.pdf](https://ir.aeroflot.ru/fileadmin/user_upload/files/rus/common_info/gosa_doc_2020/AFLT-ar19-ru__1_.pdf) [Accessed 12/10/2021].
  9. *Memoria y Financial statements as of 12/31/2019*. Available at: <https://www.aerolineas.com.ar/OfficeFile/E-commerce/memoriaybalanceAU2019.pdf> [Accessed 22/10/2021].
  10. *New Zealand Airlines Annual Financial Results 2020*. Available at: <https://p-airnz.com/cms/assets/PDFs/air-nz-2020-financial-results.pdf> [Accessed 12/10/2021].
  11. *Singapore Airlines Annual Report 2019*. Available at: <https://www.singaporeair.com/saar5/pdf/Investor-Relations/Annual-Report/annualreport1920.pdf> [Accessed 17/10/2021].
  12. *Thai Airways Annual Report 2019*. Available at: <https://thai.listedcompany.com/misc/ar/20200420-thai-ar2019-en.pdf> [Accessed 12/10/2021].
  13. *The Emirates Group Annual Report 2019-2020*. Available at: [https://cdn.ek.aero/downloads/ek/pdfs/report/annual\\_report\\_2020.pdf](https://cdn.ek.aero/downloads/ek/pdfs/report/annual_report_2020.pdf) [Accessed 12/10/2021].