

УДК 339.138

РУБЛЕВ ВЛАДИМИР ВЛАДИМИРОВИЧ

аспирант кафедры Предпринимательства и логистики Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова (г. Москва),
e-mail: v.v.rublev@yandex.ru

ЛАРИН ОЛЕГ НИКОЛАЕВИЧ

д.т.н., профессор Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова (г. Москва), профессор Российского университета транспорта (г. Москва), Академик Российской и Международной академий транспорта,
e-mail: larin.on@rea.ru

DOI:10.26726/1812-7096-2021-8-47-54

АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ ПОЛИТИКИ ИРЛАНДСКОЙ БЮДЖЕТНОЙ АВИАКОМПАНИИ «RYANAIR» В УСЛОВИИ ПРЕОДОЛЕНИЯ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА

Аннотация. Цель работы. Целью приводимого исследования является анализ маркетинговой стратегии ведущей европейской бюджетной авиакомпании по итогам деятельности в 2019 г. — ирландской бюджетной авиакомпании «Ryanair». Анализ был проведен в два этапа: июль 2020 г. и январь 2021 г. В декабре авиакомпания «Ryanair» анонсировала заключение соглашения на приобретение 75 лайнеров Boeing 737 MAX, что позволит увеличить парк воздушных судов на 18%. **Методология и методы проведения работы.** В статье представлен анализ европейского рынка пассажирских авиаперевозок, определена роль и влияние бюджетных авиакомпаний на структуру европейского рынка. Проведен сравнительный анализ бюджетных авиакомпаний Европы по ключевым показателям. Работа с аналитическими и статистическими данными на иностранных языках (английский, французский, итальянский), позволила определить основные тенденции рынка и перспективы развития «Ryanair» в условиях преодоления кризиса. **Результаты.** Результатом проведенного исследования стало заключение о том, что «Ryanair» в условиях посткризисного развития намерена усилить свою роль и влияние на европейский рынок путем расширения маршрутной сети и увеличения частоты выполнения рейсов по загруженным направлениям в рамках действующей маршрутной сети. Расширение парка воздушных судов позволит «Ryanair» усилить свои позиции на рынке и долгосрочной перспективе оставаться ведущей европейской бюджетной авиакомпанией. **Область применения результатов.** Результаты проведенного исследования могут быть применимы при разработке стратегии развития российских бюджетных и региональных авиакомпаний. Тенденция увеличения пассажиропотока ряда региональных аэропортов РФ в условиях кризиса 2020 г. доказала эффективность развития сегмента бюджетных и региональных авиаперевозок в структуре российского рынка. **Выводы.** Сегмент бюджетных авиаперевозок в условиях расширения парка воздушных судов и развития маршрутной сети может стать ключевым фактором роста рынка пассажирских авиаперевозок Европы и России в условиях преодоления макроэкономического кризиса. **Ключевые слова:** бюджетные авиакомпании, региональные аэропорты, региональные авиаперевозки, рынок авиаперевозок, антикризисное управление.

RUBLEV VLADIMIR VLADIMIROVICH

Postgraduate Student of the Department of Entrepreneurship and Logistics of the Plekhanov Russian University of Economics (Moscow),
e-mail: v.v.rublev@yandex.ru

LARIN OLEG NIKOLAEVICH

*Dr.Sc of Technics, Professor of the Plekhanov Russian University
of Economics (Moscow), Professor of the Russian University of Transport (Moscow),
Academician of the Russian and International Academies of Transport,
e-mail: larin.on@rea.ru*

ANALYSIS OF THE MARKETING POLICY OF THE IRISH BUDGET RYANAIR AIRLINES IN THE CONDITION OF OVERCOMING MACROECONOMIC CRISIS

Abstract. The purpose of the work. The purpose of this study is to analyze the marketing strategy of the leading European budget airline based on the results of its activities in 2019 – the Irish budget airline Ryanair. The analysis was carried out in two stages: July 2020 and January 2021. In December, Ryanair announced the conclusion of an agreement for the purchase of 75 Boeing 737 MAX airliners, which will increase the fleet of aircraft by 18%. **Methodology and methods of work.** The article presents an analysis of the European passenger air transportation market, defines the role and influence of budget airlines on the structure of the European market. A comparative analysis of budget airlines in Europe by key indicators is carried out. Working with analytical and statistical data in foreign languages (English, French, Italian) allowed us to determine the main market trends and prospects for the development of Ryanair in the conditions of overcoming the crisis. **Results.** The result of the study was the conclusion that Ryanair, in the conditions of post-crisis development, intends to strengthen its role and influence on the European market by expanding the route network and increasing the frequency of flights to busy destinations within the existing route network. The expansion of the fleet of aircraft will allow Ryanair to strengthen its position in the market and remain the leading European budget airline in the long term. **The scope of the results.** The results of the study can be applied in the development of a strategy for the development of Russian budget and regional airlines. The trend of increasing passenger traffic of a number of regional airports of the Russian Federation in the conditions of the crisis of 2020 proved the effectiveness of the development of the segment of budget and regional air transportation in the structure of the Russian market. **Conclusions.** The segment of low-cost air transportation in the context of the expansion of the fleet of aircraft and the development of the route network can become a key factor in the growth of the passenger air transportation market in Europe and Russia in the conditions of overcoming the macroeconomic crisis.

Keywords: budget airlines, regional airports, regional air transportation, air transportation market, crisis management.

Введение. Ирландская бюджетная авиакомпания «Ryanair» является лидером европейского рынка авиаперевозок и одной из крупнейших бюджетных авиакомпаний мира. По итогам деятельности за докризисный 2019 г. пассажиропоток авиакомпании составил более 152 млн пассажиров. Британская бюджетная авиакомпания «easyJet» перевезла по итогам этого же года – 96,1 млн пассажиров, а венгерская «Wizz Air» – 39,6 млн пасс. [1].

Рост и развитие европейского рынка пассажирских авиаперевозок за прошедшее десятилетие, в период с 2009 по 2019 гг., достигались благодаря развитию сегмента бюджетных авиаперевозок. Если за 2009 г. доля бюджетных авиакомпаний в структуре европейского рынка составляла не более 15%, то по итогам деятельности за 2019 г. доля бюджетных авиакомпаний в структуре рынка составила около 50%. Хабами (базовыми аэропортами) для бюджетных авиакомпаний служат региональные аэропорты. Обслуживание воздушных судов и аэропортовые сборы в региональных аэропортах ниже, чем в столичных авиаузлах, что позволяет бюджетным авиакомпаниям снижать производственные затраты и предоставлять своим пассажирам более низкие авиатарифы по сравнению с классическими авиакомпаниями. Столичные аэропорты продолжают оставаться хабами национальных авиаперевозчиков. Так, британская «British Airways» осуществляет значительное количество рейсов из аэропорта Лондон – Гатвик; французская «Air France» в качестве хаба использует аэропорт Париж – Шарль де Голль; итальянская «Alitalia» базируется в аэропорту Рим – Фьюмичино, а голландская «KLM» – в аэропорту Амстердам – Схипхол.

Бюджетные авиакомпании располагают воздушным флотом в количестве от нескольких

десятков до нескольких сотен единиц. Салон воздушных судов бюджетных авиакомпаний имеет одноклассовую компоновку, наиболее предпочтительными для бюджетных авиаперевозчиков являются лайнеры вместимостью от 150 до 220 пассажиров. Эксплуатация среднемагистральных лайнеров является наиболее эффективной для бюджетных авиакомпаний, у которых значительную долю рейсов составляют маршруты малой и средней протяженности (от 500 км до 2000 км). Таким образом, одно воздушное судно авиакомпании может совершать в день от 4 до 8 рейсов, перевозя до 1000 пассажиров. Флот венгерской бюджетной авиакомпании «Wizz Air» на начало 2020 г. состоял из 110 ед. Airbus A-320 и Airbus A-321, а количество перевезенных пассажиров по итогам за 2019 г. составило 39,6 млн пассажиров. Следовательно, одно воздушное судно авиакомпании перевезло в среднем за год 360 тыс. пасс.

Авиакомпания «Ryanair» располагает флотом в количестве 442 ед. Boeing 737-800, средний возраст парка воздушных судов авиакомпании составляет 8,5 лет (по состоянию на январь 2021 г.) [2].

Представим данные маршрутной сети ирландской бюджетной авиакомпании «Ryanair» по состоянию на январь 2021 г. (табл. 1).

Государство	Количество аэропортов базирования
Франция	29
Италия	23
Испания	22
Великобритания	12
Германия	12
Польша	9
Ирландия	8
Марокко	6
Австрия	4
Финляндия	3
Швеция	3
Хорватия	3
Дания	2
Литва	2
Нидерланды	2
Португалия	2
Чехия	2
Норвегия	2
1 эксплуатируемый аэропорт: Болгария, Венгрия, Кипр, Мальта, Румыния, Бельгия, Латвия, Словакия, Швейцария.	
<i>*Источник: Авиакомпания Ryanair официально сообщает, что летает рейсы из 155 аэропортов.</i>	

Важно указать, что в условиях введения временных запретительных и ограничительных мер на осуществление авиаперелетов авиакомпания «Ryanair» временно приостановила выполнение регулярных рейсов по ряду маршрутов. Согласно данным, анонсированным руководством авиакомпании, в условиях поэтапной отмены действующих ограничений «Ryanair» возобновит перелеты по всем направлениям маршрутной сети [3]. И в этой связи следует отметить, что маршрутная сеть авиакомпании выстраивалась на протяжении многих лет. «Ryanair» является одной из старейших авиакомпаний Европы, и отказ от сотрудничества с рядом аэропортов приведет к ослаблению её позиций на рынке.

Наибольшее присутствие «Ryanair» имеет на территории Франции, Италии, Испании, Ве-

Великобритании, Германии, т.е. в государствах-лидерах европейской сферы туризма. Возглавляет рейтинг Франция, которую посетило более 90 млн туристов; второе место у Испании – 83,8 млн туристов; третье место занимают США – 78,7 млн туристов; на четвертом месте Китай – 67,5 млн туристов; первую пятерку лидеров замыкает Италия – 64,6 млн туристов, превосходя показатель Турции (52,5 млн туристов), Мексики (44,9 млн туристов), Таиланда (39,7 млн туристов), Германии (39,4 млн туристов) и Великобритании (36,9 млн туристов) [5].

Сопоставим результаты анализа парка воздушных судов (ВС) ведущих европейских бюджетных авиакомпаний и структуры маршрутных сетей (табл. 2).

Таблица 2

Авиакомпания	Воздушный флот, ед.	Кол-во аэропортов маршрутной сети, ед.	Соотношение кол-ва ВС / кол-во аэропортов маршрутной сети
«Ryanair» (Ирландия)	442	155	2,8
«easyJet» (Великобритания)	332	159	2
«Wizz Air» (Венгрия)	110	169	0,6
«Volotea» (Испания)	33	89	2,6
«Vueling» (Испания)	124	124	1
«Transavia» (Франция – Голландия)	42	93	0,45

*Источники: авт. Рублев В.В. на основании данных официальных сайтов авиакомпаний.

«Ryanair» имеет наиболее высокий показатель соотношения: в среднем на 1 аэропорт маршрутной сети приходится 2,8 ВС. Это свидетельствует о том, что «Ryanair» имеет наиболее разветвленную маршрутную сеть и частоту выполняемых рейсов. Для сравнения – у венгерской «Wizz Air» показатель соотношения составляет 0,6 ВС на один аэропорт, т.е. значительная доля рейсов авиакомпании в рамках маршрутной сети совершается не ежедневно. К примеру, рейсы между г. Будапешт (Венгрия) и г. Нур-Султан (Республика Казахстан) совершались в 2020 г. с периодичностью 2 раза в неделю, рейсы между Будапештом и Ереваном (Республика Армения) с периодичностью 3 раза в неделю.

Методы исследования. Вопросы анализа рынка пассажирских авиаперевозок посвящен ряд работ российских и зарубежных ученых. Так, в статье Прусковой В.И., Тимофеевой А.О., Булыкиной А.С. «Проблемы логистических компаний в условиях макроэкономической нестабильности экономики» [6] авторы исследования заключают, что результатом преодоления последствий кризиса станет банкротство значительной части транспортных компаний, имеющих неустойчивое финансовое положение и при условии отсутствия эффективных мер государственной поддержки. В статье Чжао Дань «Анализ логистической системы Китая в условиях эпидемии» [7] автор приходит к выводу, что восстановление китайского рынка логистики (включая рынок пассажирских авиаперевозок) будет происходить в период с 2021 по 2025 г., а выход на докризисный объем пассажиропотока, по мнению автора, возможен не ранее 2025 г. В статье Тихонова А.И. и Новикова С.В. «Повышение конкурентоустойчивости российских авиакомпаний в условиях сложных внешних факторов» [8] авторы исследования считают, что консолидация российских авиаперевозчиков является вероятным сценарием преодоления последствий кризиса 2020 г.

Важно отметить, что авиакомпания «Ryanair» не входит в структуру европейских авиационных холдингов наряду с авиакомпаниями «easyJet», «Wizz Air» и «Volotea». Напомним, что в структуру франко-голландского авиационного холдинга «Air France – KLM» входит бюджетная авиакомпания «Transavia», а в структуру британского холдинга «IAG» – испанская бюджетная авиакомпания «Vueling». Консолидация крупнейших игроков европейского рынка пассажирских авиаперевозок («Ryanair», «easyJet», «Wizz Air», «Volotea») является маловероятным сценарием посткризисного развития по причине нарушения принципов европейского антимонопольного законодательства. Вхождение в структуру крупнейших бюджетных авиакомпаний региональных европейских (классических) авиакомпаний, оказавшихся в затрудни-

тельном финансовом положении, также является маловероятным сценарием развития. Концепция бюджетного авиаперевозчика имеет ряд структурных отличий (воздушные суда одной или нескольких модификаций одного авиапроизводителя, одноклассовая компоновка салона, низкий показатель среднего возраста парка воздушных судов), что в условиях консолидации потребует значительных финансовых вложений на модернизацию парка, обучение персонала и приведение к единому формату всех бизнес процессов.

В статье Гапоненко Г.И. и Василенко А.В. «Тенденции развития лоукост-авиакомпаний в Украине и их влияние на отечественный туристический рынок» [9] авторы утверждают, что в условиях преодоления кризиса на украинском рынке пассажирских авиаперевозок в бюджетном сегменте происходит усиление роли и влияния ряда европейских авиаперевозчиков, в первую очередь, авиакомпаний «Ryanair» и «easyJet». Авторы приводят ряд статистических данных развития рынка пассажирских авиаперевозок Украины и констатируют, что рост национального рынка в период с 2015 по 2019 г. был обусловлен расширением маршрутной сети европейских бюджетных авиакомпаний.

В дополнение к результатам исследования авторов можно констатировать, что бюджетный сегмент в структуре рынка пассажирских авиаперевозок активно развивается на рынке Российской Федерации, Республики Казахстан, Республики Азербайджан. Так, в 2014 г. была образована первая российская бюджетная авиакомпания «Победа», входящая в структуру «Группы Аэрофлот»; с 2017 г. осуществляет деятельность азербайджанская бюджетная авиакомпания «Buta Airways», входящая в структуру национальной авиакомпании «AZAL»; а в 2018 г., по инициативе первого президента Республики Казахстан Н.А. Назарбаева, была образована бюджетная авиакомпания «Fly Arystan» на базе национальной авиакомпании «Air Astana» [10]. Важно также отметить, что на территории РФ, РА, РК доля бюджетных авиакомпаний в структуре рынка в 2019 г. не превышала 15%. Рынок пассажирских авиаперевозок РФ и стран СНГ является перспективным направлением ведения бизнеса в условиях преодоления кризиса 2020 г. По состоянию на начало 2020 г. регулярные рейсы в Российскую Федерацию осуществляли следующие бюджетные авиакомпании: «Wizz Air» (Венгрия), «Vueling» (Испания), «easyJet» (Великобритания), «Smart Air» (Чехия), «Flydubai» (ОАЭ), «Fly Arystan» (Республика Казахстан), «Buta Airways» (Республика Азербайджан). На российском рынке работает пока единственная бюджетная авиакомпания «Победа». Но, по мнению министра транспорта РФ В.Г. Савельева, в перспективе с 2021 по 2025 г. в России должно появиться несколько бюджетных авиаперевозчиков с целью увеличения бюджетного сегмента в структуре российского рынка пассажирских авиаперевозок [11].

Анализ маркетинговой политики ирландской бюджетной авиакомпании «Ryanair». В 2020 г. ирландская бюджетная авиакомпания «Ryanair» заключила контракт с американской авиастроительной корпорацией «Boeing» на приобретение 75 лайнеров Boeing 737 MAX [12]. На момент подписания соглашения парк воздушных судов авиакомпании состоял из 442 ед. Boeing 737-800. В случае реализации контракта в срок до 2023 г. флот авиакомпании увеличится до 517 ед. (рост на 16,96%). Увеличение парка позволит авиакомпании «Ryanair» значительно расширить маршрутную сеть. Возможны три сценария развития маршрутной сети: увеличение частоты выполняемых рейсов по основным маршрутам (маршрутам с наибольшим пассажиропотоком); расширение маршрутной сети в рамках европейского воздушного пространства; выход на рынки стран Ближнего Востока, Северной Африки, Восточной Европы (территория постсоветского пространства).

С целью анализа маркетинговой политики ирландской бюджетной авиакомпании «Ryanair» представим данные стоимости авиабилетов по 20 направлениям (табл. 3). Первоначальный запрос стоимости был осуществлен 22 июля 2020 г., повторный запрос – 27 января 2021 г. (после анонса соглашения о приобретении 75 ед. Boeing 737 MAX).

На основании анализа представленных данных мы можем заключить, что «Ryanair» в условиях макроэкономической нестабильности проводит маркетинговую политику, направленную на усиление роли и влияния на европейском рынке. Так, по значительной части направлений стоимость авиабилетов в январе 2021 г. была значительно ниже стоимости авиабилетов в июле 2020 г. Следует заметить, что авиакомпании удалось продать (по состоянию на 27 января 2021 г.) значительную часть билетов на февраль – март 2021 года. По ряду направлений

«Ryanair» ввела промотариф со стоимостью перелета 9 евро.

Испанская бюджетная авиакомпания «Volotea» в 2020 г. приобрела 2 ед. Airbus A-319-100 с целью расширения маршрутной сети на территории Италии [14]. Авиакомпания усиливает свое присутствие в структуре маршрутной сети аэропорта Генуи (Италия). Из 13 своих направлений «Volotea» по состоянию на январь 2021 г. выполняла регулярные рейсы по 10 направлениям (рис.). «Volotea» предлагает своим пассажирам приобретение авиабилетов на

Направление	Расстояние, км	Стоимость 22.07.2020, евро.	Стоимость 27.01.2021, евро.
Бордо – Бари	1 440	70	23
Бордо – Дублин	1 092	32	33
Бордо – Лондон	798	13	16
Бордо – Малага	916	35	19
Бордо – Брюссель	802	20	21
Брюссель – Дублин	774	49	9
Брюссель – Малага	1 719	39	9
Брюссель – Рим	1 175	24	24
Брюссель – Ларнака	2 939	32	-
Брюссель – Барселона	1 066	24	26
Брюссель – Милан	698	26	19
Милан – Дублин	1 414	34	14
Барселона – Дублин	1 470	34	42
Брест – Тулуза	701	24	-
Рим – Копенгаген	1 534	32	37
Рим – Париж	1 107	27	22
Рим – Варшава	1 315	15	28
Рим – Ереван	2 676	28	-
Рим – Франкфурт-на-Майне	960	36	29
*Источники: Ryanair. Стоимость авиабилетов. Официальный сайт [13].			26

Выводы. Ирландская бюджетная авиакомпания «Ryanair», реализовав планы по приобретению 75 ед. Boeing 737 MAX, усилит свои позиции на европейском рынке пассажирских авиаперевозок в бюджетном сегменте. Маркетинговая стратегия авиакомпании, направленная на снижение стоимости авиабилетов по основным направлениям в период февраль – март 2021 г., подтверждает планы укрепления авиакомпании на европейском рынке.

Укрепление на рынке авиакомпании «Ryanair» в условиях преодоления кризиса может произойти с ослаблением позиций прямого конкурента – британской бюджетной авиакомпании «easyJet», имеющей второй по величине парк воздушных судов и занимающей также второе место по количеству перевезенных пассажиров в 2019 г..

В статье «EasyJet sets sights on winning business from national flag carriers» (англ. EasyJet настроена на развитие бизнеса за счет увеличения доли национальных компаний) британского аналитика Philip Georgiadis (англ. Филипп Джорджиадис) [16], размещенной на страницах «Financial Times», автор высказывает мнение о том, что национальные авиакомпании «British Airways», «Air France», «Lufthansa», «KLM» и др. утратят свои позиции за счет увеличения пассажиропотока бюджетной авиакомпании «easyJet», предлагающей своим пассажирам более выгодные тарифы.

Важно учесть, что «easyJet» сохраняет парк воздушных судов в 2021 г. на уровне начала 2020 г. Авиакомпания не анонсировала приобретение новых лайнеров, а в ноябре 2020 г. руко-

DESTINAZIONE	COMPAGNIA	N. VOLO	PARTENZE		L	MA	ME	G	V	S	D
Alghero*	VOLOTEA	V7 1706	06.00	07.10						✈	✈
Bari	RYANAIR	FR 8703	18.00	19.30	✈		✈		✈		
Brindisi*	VOLOTEA	V7 1774	15.45	17.20						✈	✈
Cagliari	VOLOTEA	V7 1801	10.55	12.15		✈		✈		✈	
Catania	VOLOTEA	V7 1727	11.00	12.45	✈	✈	✈	✈	✈	✈	✈
Lamezia Terme	VOLOTEA	V7 1818	09.25	10.55		✈			✈		
Lampedusa*	VOLOTEA	V7 1814	14.55	15.45						✈	
Napoli	VOLOTEA	V7 1633	12.30	13.55	✈	✈	✈	✈	✈	✈	✈
Napoli	RYANAIR	FR 4677	09.45	11.05		✈		✈		✈	
Olbia*	VOLOTEA	V7 1656	22.55	00.05	✈	✈	✈	✈	✈	✈	✈
Palermo	VOLOTEA	V7 1521	06.30	08.00	✈	✈	✈	✈	✈	✈	✈
Pantelleria*	VOLOTEA	V7 1652	06.15	07.50						✈	
Roma FCO	Alitalia	AZ 1380	06.45	07.50	✈	✈	✈	✈	✈	✈	✈
Roma FCO	Alitalia	AZ 1386	15.10	16.15	✈	✈	✈	✈	✈	✈	✈

Расписание рейсов аэропорта г. Генуя (Италия), по состоянию на январь 2021 г.

водство данной авиакомпании заявило о значительных финансовых трудностях и недостаточности мер государственной поддержки [17]. Конкурентная борьба между лидерами европейского рынка пассажирских авиаперевозок в бюджетном сегменте может закончиться победой

Литература

1. Рублев, В. В. Европейский опыт развития бюджетных авиакомпаний на рынке региональных авиаперевозок : тенденции и перспективы развития // Региональные проблемы преобразования экономики. 2020. № 6 (116) (сентябрь). С. 27.
2. Ryanair. Описание, воздушный флот. SAMOLETS [Электронный ресурс]. – URL : <https://samolets.com/ryanair/> (дата обращения: 27.01.2021).
3. Ryanair interested in Alitalia slots in Milan and Rome. (англ. Ryanair заинтересовалась слотами Alitalia в аэропортах Милана и Рима) [Электронный ресурс]. – URL : <https://www.nasdaq.com/articles/ryanair-interested-in-alitalia-slots-in-milan-and-rome-2021-01-25> (дата обращения: 27.01.2021).
4. Авиакомпания Ryanair. Официальный сайт [Электронный ресурс]. – URL : <https://www.ryanair.com/gb/en> (дата обращения: 27.01.2021).
5. Самые посещаемые туристические направления в мире [Электронный ресурс]. – URL : <https://www.aviapages.ru/docs/114-camye-poseschaemye-turisticheskie-napravleniya-v-mire> (дата обращения: 27.01.2021).
6. Прусова, В. И., Тимофеева, А. О., Булыкина, А. С. Проблемы логистических компаний в условиях макроэкономической нестабильности экономики // Экономика и бизнес : теория и практика. 2020. №12-2. С. 238–242.
7. Чжао Дянь. Анализ логистической системы Китая в условиях эпидемии COVID-19 // Известия СПбГЭУ. 2020. № 3 (123). С.180–185.
8. Тихонов, А. И., Новиков, С. В. Повышение конкурентоустойчивости российских авиакомпаний в условиях сложных внешних факторов // Московский экономический журнал. 2020. № 3. С.1616–1623.
9. Гапоненко, Г. И., Василенко, А. В. Тенденции развития лоукост-авиакомпаний в Украине и их влияние на отечественный туристический рынок // БИ. 2020. №1 (504). С.189–195.
10. Рублев, В. В. Перспективы развития рынка бюджетных авиаперевозок в Республике Казахстан // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – Астрахань, 2020. № 2 (июнь). С. 70–80.
11. Кандидат в министры транспорта из «Аэрофлота» предложил создать в России новые лоукостеры // FORBES [Электронный ресурс]. – URL : <https://www.forbes.ru/newsroom/biznes/413339-kandidat-v>

- ministry-transporta-iz-aeroflota-predlozhit-sozdat-v-rossii-novye (дата обращения: 27.01.2021).
12. Ryanair заказала у Boeing 75 самолетов 737 MAX // Aviation Explorer [Электронный ресурс]. – URL : <https://www.aex.ru/news/2020/12/4/220221/> (дата обращения: 27.01.2021).
13. Авиакомпания Ryanair. Стоимость запроса авиабилетов. Официальный сайт [Электронный ресурс]. – URL : <https://www.ryanair.com/gb/en/check-in> (дата обращения: 22.07.2020 / 27.01.2021).
14. Volotea, un nuovo A319 a Genova (ит. Volotea, один новый A-319 в Генуе) [Электронный ресурс]. – URL : <https://www.advtraining.it/news/74152-volotea-un-nuovo-a319-a-genova> (дата обращения: 27.01.2021).
15. Aeroporto Genova (ит. Аэропорт Генуя) [Электронный ресурс]. – URL : <https://www.airport.genova.it/destinazioni/> (дата обращения: 27.01.2021).
16. Georgiadis, Ph. EasyJet sets sights on winning business from national flag carriers (англ. EasyJet намерена на развитие бизнеса за счет увеличения доли национальных компаний) [Электронный ресурс]. – URL : <https://www.ft.com/content/30c519ec-fadb-4a70-b076-2026cdb1a10e> (дата обращения: 27.01.2021).
17. UK air passenger numbers slump as recession bites (англ. Количество пассажиров в Великобритании резко упало из-за рецессии) [Электронный ресурс]. – URL : <https://www.theguardian.com/business/2009/jun/16/uk-air-passenger-numbers-decrease-recession> (дата обращения: 27.01.2021).

References:

1. Rublev, V. V. Evropejskij opyt razvitiya byudzhetnyh aviakompanij na rynke regional'nyh aviaperevozok : tendencii i perspektivy razvitiya // Regional'nye problemy preobrazovaniya ekonomiki. 2020. № 6 (116) (sentyabr'). С. 27.
2. Ryanair. Opisanie, vozdushnyj flot. SAMOLETS [Elektronnyj resurs]. – URL : <https://samolets.com/ryanair/> (data obrashcheniya: 27.01.2021).
3. Ryanair interested in Alitalia slots in Milan and Rome. (англ. Ryanair zainteresovalas' slotami Alitalia v aeroportah Milana i Rima) [Elektronnyj resurs]. – URL : <https://www.nasdaq.com/articles/ryanair-interested-in-alitalia-slots-in-milan-and-rome-2021-01-25> (data obrashcheniya: 27.01.2021).
4. Aviakompaniya Ryanair. Oficial'nyj sajt [Elektronnyj resurs]. – URL : <https://www.ryanair.com/gb/en> (data obrashcheniya: 27.01.2021).
5. Camye poseshchaemye turisticheskie napravleniya v mire [Elektronnyj resurs]. – URL : <https://www.aviapages.ru/docs/114-camye-poseshchaemye-turisticheskie-napravleniya-v-mire> (data obrashcheniya: 27.01.2021).
6. Prusova, V. I., Timofeeva, A. O., Bulykina, A. S. Problemy logisticheskikh kompanij v usloviyah makroekonomicheskoy nestabil'nosti ekonomiki // Ekonomika i biznes : teoriya i praktika. 2020. №12-2. S. 238–242.
7. CHZhao Dan'. Analiz logisticheskoy sistemy Kitaya v usloviyah epidemii COVID-19 // Izvestiya SPbGEU. 2020. № 3 (123). S.180–185.
8. Tihonov, A. I., Novikov, S. V. Povyshenie konkurentostojchivosti rossijskikh aviakompanij v usloviyah slozhnykh vneshnih faktorov // Moskovskij ekonomicheskij zhurnal. 2020. № 3. S.1616–1623.
9. Gaponenko, G. I., Vasilenko, A. V. Tendencii razvitiya loukost-aviakompanij v Ukraine i ih vliyanie na otechestvennyj turisticheskij rynek // BI. 2020. №1 (504). S.189–195.
10. Rublev, V. V. Perspektivy razvitiya rynka byudzhetnyh aviaperevozok v Respublike Kazahstan // Vestnik Astrahanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya: Ekonomika. – Astrahan', 2020. № 2 (iyun'). S. 70–80.
11. Kandidat v ministry transporta iz «Aeroflota» predlozhit sozdat' v Rossii novye loukostery // FORBES [Elektronnyj resurs]. – URL : <https://www.forbes.ru/newsroom/biznes/413339-kandidat-v-ministry-transporta-iz-aeroflota-predlozhit-sozdat-v-rossii-novye> (data obrashcheniya: 27.01.2021).
12. Ryanair zakazala u Boeing 75 samoletov 737 MAX // Aviation Explorer [Elektronnyj resurs]. – URL : <https://www.aex.ru/news/2020/12/4/220221/> (data obrashcheniya: 27.01.2021).
13. Aviakompaniya Ryanair. Stoimost' zaprosa aviabiletov. Oficial'nyj sajt [Elektronnyj resurs]. – URL : <https://www.ryanair.com/gb/en/check-in> (data obrashcheniya: 22.07.2020 / 27.01.2021).
14. Volotea, un nuovo A319 a Genova (ит. Volotea, один новый A-319 в Генуе) [Elektronnyj resurs]. – URL : <https://www.advtraining.it/news/74152-volotea-un-nuovo-a319-a-genova> (data obrashcheniya: 27.01.2021).
15. Aeroporto Genova (ит. Aeroporto Genuya) [Elektronnyj resurs]. – URL : <https://www.airport.genova.it/destinazioni/> (data obrashcheniya: 27.01.2021).
16. Georgiadis, Ph. EasyJet sets sights on winning business from national flag carriers (англ. EasyJet намерена на развитие бизнеса за счет увеличения доли национальных компаний) [Elektronnyj resurs]. – URL : <https://www.ft.com/content/30c519ec-fadb-4a70-b076-2026cdb1a10e> (data obrashcheniya: 27.01.2021).
17. UK air passenger numbers slump as recession bites (англ. Kolichestvo passazhirov v Velikobritanii rezko upalo iz-za recessii) [Elektronnyj resurs]. – URL : <https://www.theguardian.com/business/2009/jun/16/uk-air-passenger-numbers-decrease-recession> (data obrashcheniya: 27.01.2021).