

УДК 656.078

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@mail.ru

DOI:10.26726/1812-7096-2021-10-66-74

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ АВИАКОМПАНИИ «AIR FRANCE» В УСЛОВИЯХ ПРЕОДОЛЕНИЯ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА

Аннотация. Цель работы. В результате введения временных запретительных и ограничительных мер на выполнение пассажирских авиаперевозок с целью недопущения распространения пандемии COVID-19 падение пассажиропотока на рынке пассажирских авиаперевозок Франции превысило 60%. Авиакомпания «Air France» на протяжении длительного периода времени является лидером французского рынка пассажирских авиаперевозок и одной из крупнейших авиакомпаний Европы, имеющей высокие темпы роста и развития. Фундаментальной целью проводимого исследования стал анализ деятельности французской национальной авиакомпании «Air France» и определение возможных сценариев посткризисного развития. **Методология и методы проведения работы.** На основании анализа данных компаний, входящих в структуру авиационного холдинга «Air France – KLM», была определена роль авиакомпании «Air France» в структуре холдинга. На основании анализа парка воздушных судов, сравнительного анализа показателей среднего возраста парка воздушных судов ведущих европейских авиакомпаний было сделано практическое обоснование докризисных планов авиакомпании по обновлению парка и приобретению 60 ед. Airbus A-220-300. Анализ влияния бюджетных авиакомпаний на структуру французского рынка пассажирских авиаперевозок позволил раскрыть «сильные» и «слабые» стороны «Air France». Анализ мер государственной поддержки Правительства Франции помог оценить роль и влияние государства в вопросе посткризисного развития авиакомпании «Air France» и рынка пассажирских авиаперевозок Франции. **Результаты.** Результатом проведенного исследования стало заключение о важности и необходимости мер государственной поддержки рынка пассажирских авиаперевозок и ведущей национальной авиакомпании Франции «Air France». Франция является одним из мировых лидеров гражданского самолетостроения. Реализация планов по приобретению авиакомпанией новых лайнеров является важной стратегической задачей, реализация которой необходима в условиях преодоления макроэкономического кризиса. **Область применения результатов.** Результаты проведенного исследования могут быть применимы при разработке стратегии посткризисного развития российских авиакомпаний. Российская Федерация, наряду с Францией, является одним из мировых лидеров гражданского самолетостроения, а российские авиакомпании — ключевыми эксплуатантами российских лайнеров «SSJ-100». При разработке мер государственной поддержки авиакомпаний необходимо учитывать интересы отечественных авиастроительных корпораций. В условиях преодоления кризиса национальные авиакомпании могут стать ключевыми потребителями отечественной авиационной техники. **Выводы.** Авиакомпания «Air France» имеет все основания и возможности для успешного преодоления макроэкономического кризиса 2020 г. Государственная поддержка, направленная на стабилизацию финансового положения авиакомпании и реализацию планов по обновлению парка воздушных судов, может стать ключевым составляющим для усиления позиций авиаперевозчика на французском и европейском рынках в условиях посткризисного развития.

Ключевые слова: рынок авиаперевозок Франции, рынок региональных авиаперевозок, макроэкономическая нестабильность, антикризисное управление, гражданское самолетостроение.

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@mail.ru

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF AIR FRANCE IN THE CONDITIONS OF OVERCOMING THE MACROECONOMIC CRISIS

Abstract. The purpose of the work. As a result of the introduction of temporary prohibitive and restrictive measures for passenger air transportation in order to prevent the spread of the COVID-19 pandemic, the drop in passenger traffic in the French passenger air transportation market exceeded 60%. For a long period of time, Air France has been the leader of the French passenger air transportation market and one of the largest airlines in Europe with high growth and development rates. The fundamental purpose of the study was to analyze the activities of the French national airline "Air France" and identify possible scenarios for post-crisis development. **Methodology and methods of work.** Based on the analysis of the data of the companies included in the structure of the aviation holding "Air France - KLM", the role of the airline "Air France" in the structure of the holding was determined. Based on the analysis of the fleet of aircraft, a comparative analysis of the average age of the fleet of aircraft of leading European airlines, a practical justification was made for the airline's pre-crisis plans to upgrade the fleet and purchase 60 units of Airbus A-220-300. Analysis of the impact of budget airlines on the structure of the French passenger air transportation market revealed the "strengths" and "weaknesses" of Air France. The analysis of the measures of state support of the French Government helped to assess the role and influence of the state in the post-crisis development of Air France and the French passenger air transportation market. **Results.** The result of the study was the conclusion about the importance and necessity of state support measures for the passenger air transportation market and the leading national airline of France, Air France. France is one of the world leaders in civil aircraft construction. The implementation of plans for the acquisition of new airliners by the airline is an important strategic task, the implementation of which is necessary in order to overcome the macroeconomic crisis. **The scope of the results.** The results of the study can be applied in the development of a strategy for the post-crisis development of Russian airlines. The Russian Federation, along with France, is one of the world leaders in civil aircraft construction, and Russian airlines are the key operators of Russian SSJ-100 airliners. When developing measures of state support for airlines, it is necessary to take into account the interests of domestic aircraft manufacturing corporations. In the conditions of overcoming the crisis, national airlines can become key consumers of domestic aviation equipment. **Conclusions.** Air France has every reason and opportunity to successfully overcome the macroeconomic crisis of 2020. State support aimed at stabilizing the financial situation of the airline and implementing plans to upgrade the fleet of aircraft can become a key component for strengthening the carrier's position in the French and European markets in the post-crisis development.

Keywords: French air transportation market, regional air transportation market, macroeconomic instability, crisis management, civil aircraft construction.

Введение. Рынок пассажирских авиаперевозок Франции имеет стабильно высокие темпы роста и развития и является одним из ключевых участников в структуре макрорегионального европейского рынка. Национальная пассажирская авиакомпания «Air France» является одной из старейших (образована в 1933 г.) и крупнейших авиакомпаний европейского континента. С развитием гражданской авиации на протяжении длительного периода времени «Air France» занимала ведущие позиции в структуре европейского рынка. В 2004 г. произошла консолидация компании «Air France» и голландского национального авиаперевозчика «KLM» в структуре авиационного холдинга «Air France – KLM». В структуру холдинга входят следующие компании: «Air France» (Франция); «KLM» (Нидерланды); «Transavia» (франко-голландская бюджетная авиакомпания); «SityJet» (ирландская региональная авиакомпания); «VLM Airlines» (бельгийская региональная авиакомпания) и «Air Corsica» (французская региональная авиакомпания, базирующаяся на острове Корсика) [1]. По итогам деятельности за 2019 г. со-

вокупный оборот группы «Air France – KLM» составил 27 млрд 189 млн евро, чистая прибыль 293 млн евро. Штат сотрудников всех компаний, входящих в структуру холдинга, превысил 90 тыс. человек [2]. Компании холдинга «Air France – KLM» являются участниками глобального авиационного альянса «Skyteam».

По итогам работы за 2019 г. авиакомпания «Air France» получила рост пассажиропотока на 2,1%, авиакомпания «KLM» увеличила пассажиропоток на 2,7%, а у франко-голландской бюджетной авиакомпании «Transavia» этот показатель возрос на 4,8%. «Air France» перевезла 52,5 млн пасс., «KLM» 35,1 млн пасс. и «Transavia» – 16,6 млн пасс. [3].

Представим данные парка воздушных судов авиакомпаний холдинга «Air France – KLM»: «Air France» (табл. 1), «KLM» (табл. 2), «Transavia» (табл. 3) по состоянию на январь 2021 г.

Модель	Количество, ед.	Страна производства	Процентное соотношение, %
Airbus A-318-100	18	Европейский Союз	66,09
Airbus A-319-100	33	Европейский Союз	
Airbus A-320-200	43	Европейский Союз	
Airbus A-321-100	5	Европейский Союз	
Airbus A-321-200	15	Европейский Союз	
Airbus A-330-200	15	Европейский Союз	
Airbus A-340-300	4	Европейский Союз	
Airbus A-350-900	1	Европейский Союз	
Airbus A-380-800	10	Европейский Союз	
Boeing 777-200	27	США	
Boeing 777-300	43	США	
Boeing 787-900 Dreamliner	9	США	
<i>Итого</i>	223	<i>Европейский Союз, США</i>	100%

*Источник: «Эйр Франс – официальный сайт авиакомпании» [4].

Таблица 2

Модель	Количество, ед.	Страна производства	Процентное соотношение, %	
Airbus A-330-200	8	Европейский Союз	11,71	
Airbus A-330-300	5	Европейский Союз		
Boeing 737-700	18	США	88,29	
Boeing 737-800	27	США		
Boeing 737-900	5	США		
Boeing 747-400	3	США		
Boeing 777-200	15	США		
Boeing 777-300	14	США		
Boeing 787 Dreamliner 900	8	США		
Boeing 787 Dreamliner 1000	8	США		
<i>Итого</i>	111	<i>США, Европейский Союз</i>		100%

*Источник: «KLM – официальный сайт авиакомпании» [5].

Таблица 3

Модель	Количество, ед.	Страна производства	Процентное соотношение, %
Boeing 737-700	7	США	100
Boeing 737-800	35	США	
<i>Итого</i>	42	<i>США</i>	100

*Источник: «Transavia» – официальный сайт авиакомпании» [6].

Авиакомпания «Air France» занимает доминирующее положение в структуре данного холдинга по количеству воздушных судов в парке и по объему перевезенных пассажиров по итогам работы за докризисный 2019 г. При этом рост авиакомпании в 2019 г. был самым низким в структуре авиакомпаний холдинга. Более низкие темпы роста «Air France» в 2019 г., по сравнению с другими перевозчиками данного холдинга, были обусловлены усилением позиций ведущих европейских авиакомпаний в структуре маршрутной сети региональных аэропортов Франции.

Представим данные о количестве аэропортов базирования на территории Франции веду-

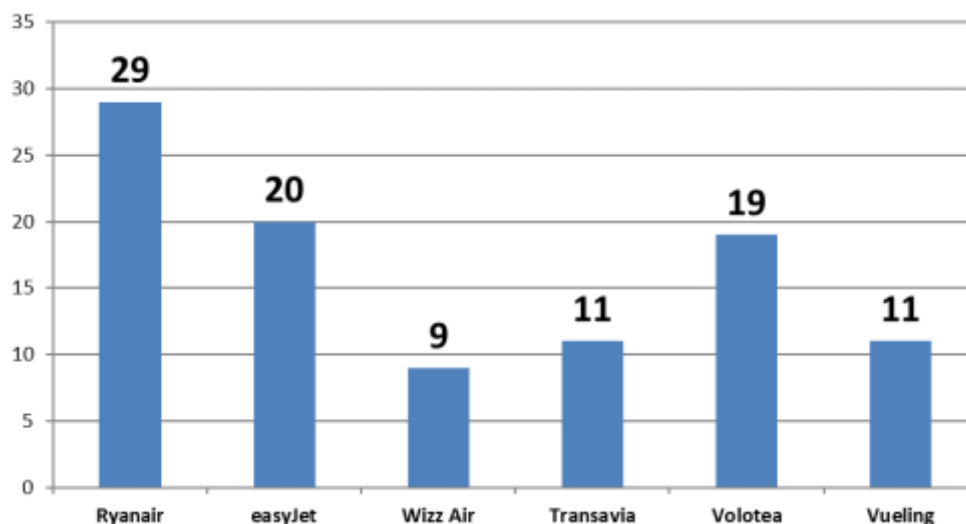


Рис. 1. Количество аэропортов базирования бюджетных авиакомпаний на территории Франции (по состоянию на 2020 г.)

Источник: Рублев В.В. Тенденции и перспективы развития европейских бюджетных авиакомпаний в условиях макроэкономической нестабильности (на примере «Ryanair», «easyJet», «Wizz Air», «Transavia», «Vueling») [7]

Из данных рисунка мы видим, что франко-голландская бюджетная авиакомпания «Transavia» осуществляла регулярные рейсы из 11 аэропортов Франции, в то время как ирландская бюджетная авиакомпания «Ryanair» совершала регулярные рейсы из 29 аэропортов страны. Британская бюджетная авиакомпания «easyJet» в структуре маршрутной сети на территории Франции выполняла регулярные рейсы из 20 французских аэропортов, а испанская бюджетная авиакомпания «Volotea» – из 19 аэропортов. Авиакомпания «Air France» на внутреннем рынке осуществляет регулярные рейсы между парижскими аэропортами Шарль де Голль и Орли в крупные города Франции (Ницца, Марсель, Бордо, Тулуза, Лион, Монпелье и др.), а также незначительное количество рейсов между региональными городами Франции (например, Ницца – Страсбург, Бордо – Марсель, Нант – Ницца и др.). Основа маршрутной сети «Air France» – это рейсы в рамках европейского воздушного пространства, а также трансконтинентальные рейсы, связывающие Париж с крупными городами Северной Америки, государствами Азии и Ближнего Востока. До введения временных запретительных и ограничительных мер на выполнение международного авиасообщения данная авиакомпания выполняла 6 ежедневных рейсов по направлению Париж (Шарль де Голль) – Москва (Шереметьево) и 2 ежедневных рейса по направлению Париж (Шарль де Голль) – Санкт-Петербург (Пулково).

Аэропорт Шарль де Голль является хабом (базовым аэропортом) для авиакомпании «Air France». Второй по величине столичный аэропорт Орли обслуживает часть внутренних рейсов авиакомпании, а также трансконтинентальные рейсы «Air France» по направлениям в Южную Африку и Французскую Полинезию [8].

Авиакомпания «KLM» выполняет регулярные рейсы, связывающие столицу Нидерландов (г. Амстердам, аэропорт Схипхол) с Парижем и крупными городами Франции: Ницца, Марсель, Бордо, Тулуза и др. До введения временных запретительных и ограничительных мер на выполнение международного авиасообщения данная авиакомпания выполняла 3 ежедневных

рейса по направлению Амстердам (Схипхол) – Москва (Шереметьево) и 1 ежедневный рейс по направлению Амстердам (Схипхол) – Санкт-Петербург (Пулково).

Услугами авиакомпаний «Air France» и «KLM» пользовались граждане Российской Федерации, осуществляющие перелет в США и крупные города Европы. Стоимость авиабилета с промежуточной стыковкой в Париже или Амстердаме была на 30–50% ниже стоимости прямого перелета из Москвы в пункт назначения. К примеру, в декабре 2019 г. стоимость авиабилета по направлению Москва – Ницца авиакомпании «Air France» (с промежуточной стыковкой в аэропорту Шарль де Голль) составляла 12500 рублей, в то время как стоимость прямого авиаперелета по направлению Москва – Ницца авиакомпании «Аэрофлот» превышала 24000 руб.

Кризис 2020 г. оказал крайне негативное влияние на падение рынка пассажирских авиаперевозок. Совокупное падение мирового рынка по оценкам IATA (Международное агентство воздушного транспорта) превысило 60% к показателям 2019 г. [9]. В аналитической статье, размещенной во французском периодическом издании «Le Monde» 16 января 2021 г. «Transport aérien: chute de 60% du nombre de passagers dans le monde en 2020» (фр. Авиаперевозки: в 2020 г. количество пассажиров в мире упало на 60%) [10]. Представлено заключение о том, что по итогам деятельности за 2020 г. мировой авиационный трафик сократился на 60%, а по направлению международных авиаперевозок – на 74%, совокупные убытки авиакомпаний превысили 370 млрд долл. США. Франция, как лидер рейтинга самых посещаемых стран мира, понесла колоссальные убытки от влияния пандемии COVID-19, а французский рынок авиаперевозок снизился до уровня 1989 г.

Важно отметить, что рынок авиаперевозок является важной составляющей сферы туризма. В структуру рынка авиаперевозок, помимо авиакомпаний и аэропортов, входит значительное количество разнопрофильных коммерческих организаций, являющихся представителями малого и среднего бизнеса. Поэтому общий негативный эффект от влияния пандемии на всех участников рынка авиаперевозок может превысить расчетные данные экспертов, затрагивающие только авиакомпании.

Методы исследования. Вопросам развития авиакомпаний в условиях кризиса посвящены работы российских и зарубежных ученых. Так, в статье Осиповича Д.Ю. «Стратегия обновления парка ВС авиакомпании в условиях кризиса» [11] автором приведено заключение о необходимости принятия мер государственной поддержки авиапроизводителей в условиях кризиса на рынке пассажирских авиаперевозок. Автор отмечает, что финансовый кризис авиастроительных корпораций, вызванный снижением количества заказов в период кризиса на рынке авиаперевозок, может послужить причиной повторения кризиса, обусловленного удорожанием авиационной техники. В статье Бедхена М.Л. «Вопросы эффективности менеджмента авиакомпаний в условиях глобального экономического кризиса» [12] автор делает вывод о том, что в условиях экономического кризиса эффективный менеджмент выполняет основополагающую роль в развитии компании. При разработке программы антикризисного управления необходимо учитывать опыт преодоления кризисных ситуаций, произошедших ранее. В дополнение к результатам исследования автора необходимо подчеркнуть, что кризис 2008 г., обусловленный негативным влиянием последствий мирового финансового кризиса, стал причиной падения рынка пассажирских авиаперевозок на 10%, а кризис 2020 г. стал причиной падения рынка, напомним, на 60%. Применение однотипных стратегий антикризисного управления при разных по своей структуре и содержанию кризисных ситуациях может оказаться вполне неэффективным.

В статье Рублева В.В. «Европейский опыт развития бюджетных авиакомпаний на рынке региональных авиаперевозок: тенденции и перспективы развития» [13] автором представлено заключение о том, что результатом преодоления последствий кризиса 2008 г. на европейском рынке пассажирских авиаперевозок стало усиление роли и влияния бюджетных авиакомпаний. В статье Рублева В.В. «Анализ влияния бюджетных авиакомпаний «Volotea» и «Vueling» на рынок пассажирских авиаперевозок Испании в условиях макроэкономической нестабильности» [14] подробно раскрыт процесс усиления испанских бюджетных авиакомпаний «Volotea» и «Vueling» в период с 2009 по 2019 гг. на испанском рынке пассажирских авиаперевозок в условиях преодоления кризиса 2008 г.

Анализ деятельности авиакомпании «Air France». Авиакомпания «Air France» в докризисном 2019 г. заключила соглашение с европейской авиастроительной корпорацией «Airbus

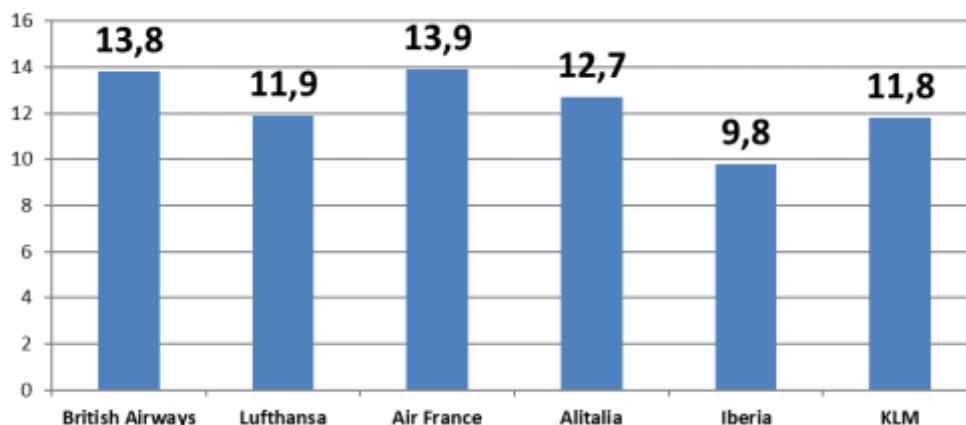


Рис. 2. Средний возраст парка воздушных судов ведущих европейских авиакомпаний (по состоянию на январь 2021 г.), лет

Источник: Список авиакомпаний России, стран СНГ и мира. SAMOLETS [16]

Мы видим, что средний возраст парка воздушных судов «Air France» составляет 13,9 лет, что является самым высоким показателем среди национальных классических авиакомпаний Европы. Среди моделей Airbus A-318-100 и Airbus A-319-100, эксплуатируемых «Air France», есть лайнеры с возвратом 18–20 лет.

Следует заметить, что воздушные суда класса Airbus A-318-100 и Airbus A-319-100 обслуживают региональные рейсы внутри Европы и конкурируют в этом сегменте с бюджетными авиакомпаниями, показатель среднего возраста парка воздушных судов которых не превышает 8 лет. Эксплуатация более современных лайнеров позволяет авиакомпаниям снижать производственные издержки (экономия топлива и затрат на техническое обслуживание). Лайнер Airbus A-220 является одним из самых совершенных лайнеров, ввод в эксплуатацию которого состоялся в 2016 г. Европейским эксплуатантом по состоянию на 2021 г. является швейцарская авиакомпания «SWISS», получившая 9 лайнеров из 30 заказанных. А всего по состоянию на январь 2021 г. произведено 93 лайнера, и 563 ожидают поставок заказчикам до 2025 г.

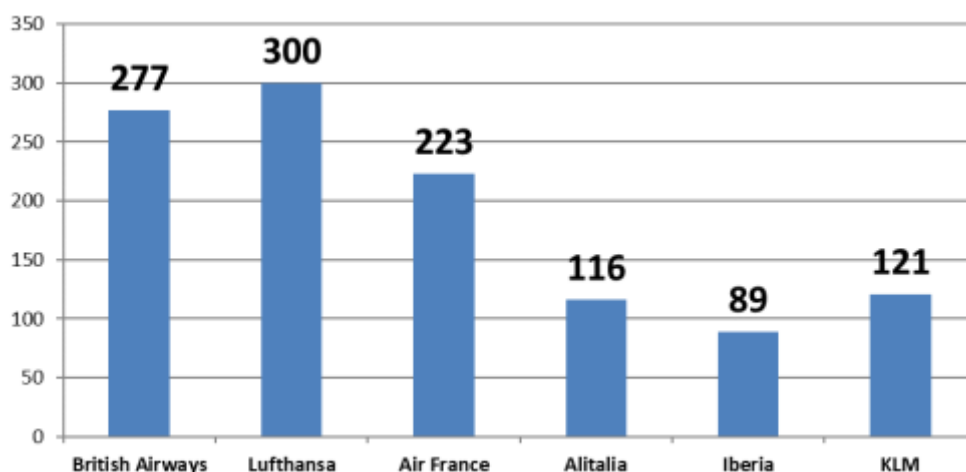


Рис. 3. Количество воздушных судов в парках ведущих авиакомпаний Европы (по состоянию на январь 2021 г.), ед.

Источник: Список авиакомпаний России, стран СНГ и мира. SAMOLETS [16]

В случае успешной реализации планов по приобретению 60 ед. Airbus A-220 авиакомпания «Air France» обновит более 25% парка воздушных судов, что позволит снизить эксплуатационные издержки и усилить свои позиции в сегменте региональных авиаперевозок. Но это возможно только в случае проведения эффективной маркетинговой стратегии, направ-

ленной на достижение максимального показателя загрузки салонов воздушных судов (с 85% в 2019 до уровня показателей бюджетных авиакомпаний 95–98% на региональных направлениях).

Важно также отметить, что в период с 2008 по 2009 гг., когда на европейском рынке наблюдался процесс снижения потребительской активности, бюджетные авиакомпании Европы стали основными приобретателями воздушных судов. Так, британская бюджетная авиакомпания «easyJet» заключила крупнейший в истории европейской авиастроительной корпорации «Airbus SE» контракт на приобретение лайнеров Airbus A-319-100 [17]. Если в 2008 г. доля бюджетных авиакомпаний в структуре европейского рынка пассажирских авиаперевозок не превышала 15%, то по итогам работы за докризисный 2019 г. доля европейских бюджетных авиакомпаний в структуре рынка достигла 50%. Обуславливающими факторами усиления бюджетных авиакомпаний стали: увеличение парка воздушных судов, расширение маршрутной сети на базе региональных аэропортов Франции, Италии и Испании.

Выводы. Правительство Франции анонсировало меры поддержки авиакомпании «Air France» в размере 4 млрд евро [18]. Управление авиационным холдингом «Air France – KLM» осуществляется совместно Францией и Нидерландами. Нидерланды, в свою очередь, также анонсировали планы по оказанию финансовой помощи авиакомпании «KLM». Фундаментальными условиями выхода из кризиса являются: своевременная выплата заработной платы сотрудникам, расчеты с контрагентами, а также реализация планов по обновлению парка воздушных судов. Необходимо также учитывать, что европейская авиастроительная корпорация «Airbus SE» – это консолидация тысяч производственных объединений на территории Европы и три завода по выпуску лайнеров, два из которых находятся на территории Европейского Союза. На заводе в Тулузе (Франция) осуществляют сборку лайнеров Airbus A-380, Airbus A-350, Airbus A-330, в Гамбурге (Германия) собирают модели A-319, A-320, A-321. Третий производственный центр располагается в Канаде, в провинции Квебек. Там производится сборка лайнеров A-220. Предприятие принадлежит корпорации «Airbus SE» (75%) и Правительству Квебека (25%). Мы можем заключить, что меры поддержки авиакомпании «Air France» Правительством Франции направлены, в т. ч. и на стабилизацию национального гражданского самолетостроения. По итогам работы за 2020 г. европейская авиастроительная корпорация «Airbus SE» произвела и поставила заказчикам 566 лайнеров, в то время как у ее прямого конкурента – американской авиастроительной корпорации «Boeing» этот показатель составил только 157 лайнеров. Ослабление позиций «Boeing» обусловлено временной приостановкой производства лайнеров Boeing 737 MAX, принятой после ряда авиационных происшествий. Одновременно с этим «Airbus SE» усилила свои позиции благодаря увеличению выпуска лайнеров Airbus A-220, а также благодаря росту производства моделей Airbus A-320neo и Airbus A-321neo, которые в настоящее время наиболее востребованы на внешних рынках ввиду их эксплуатационной эффективности.

Возможным сценарием посткризисного развития авиакомпании «Air France» может стать создание французской бюджетной авиакомпании. Лайнеры Airbus A-318-100 и Airbus A-319-100, которые будут выведены из эксплуатации после получения новых лайнеров Airbus A-220, могут стать основой парка воздушных судов будущей бюджетной авиакомпании. Нужно также учитывать, что Франция является лидером европейского рынка туризма, при этом имеет только одну совместную с Нидерландами бюджетную авиакомпанию «Transavia». На французском рынке бюджетных авиаперевозок доминирующие позиции занимают зарубежные (европейские) бюджетные авиакомпании. Благодаря комплексу мер эффективного антикризисного управления авиакомпания «Air France» имеет достаточно оснований для успешного преодоления кризиса и укрепления позиций на региональном рынке пассажирских авиаперевозок Европы.

Важно отметить, что «Air France» является флагманом французского рынка пассажирских авиаперевозок, и Правительство Франции предпримет все необходимые усилия для стабилизации финансового положения компании. Также следует учитывать, что в условиях падения рынка авиаперевозок произойдет снижение объемов заказов на новые воздушные суда зарубежными авиакомпаниями, а отрасль авиастроения является важной составляющей доходной части республиканского бюджета. С целью недопущения падения темпов развития граждан-

Литература

1. KLM – официальный сайт авиакомпании. Air France – KLM [Электронный ресурс]. – URL: https://www.klm.com/travel/ru_ru/corporate/airfrance_klm.htm (дата обращения: 29.01.2021).
2. Air France – корпоративный сайт авиакомпании. The company (англ. О компании) [Электронный ресурс]. – URL: <https://corporate.airfrance.com/en/company> (дата обращения: 29.01.2021).
3. Air France-KLM : trafic en progression en 2019 (фр. Air France-KLM: пассажиропоток и развитие в 2019 г.) [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.deplacementspros.com/transport/air-france-klm-traffic-en-progression-en-2019> (дата обращения: 29.01.2021).
4. Эйр Франс – официальный сайт авиакомпании. Парк воздушных судов [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.airfrance.ru/> (дата обращения: 29.01.2021).
5. KLM – официальный сайт. Наш флот [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.klm.com/home/ru/ru/> (дата обращения: 29.01.2021).
6. Transavia. Официальный сайт. Русская версия [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.transavia.com/fr-FR/accueil/> (дата обращения: 29.01.2021).
7. Рубле, В. В. Тенденции и перспективы развития европейских бюджетных авиакомпаний в условиях макроэкономической нестабильности (на примере «Ryanair», «easyJet», «Wizz Air», «Transavia», «Vueling») // Экономика устойчивого развития. 2020. № 4 (44) (декабрь). С. 226–234.
8. Welcome to Orly airport (ORY) (англ. Добро пожаловать в аэропорт Париж Орли) [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.parisaeroport.fr/en/orly-airport> (дата обращения: 29.01.2021).
9. IATA: 157 milliards de dollars et 60% des passagers perdus en 2020 (фр. IATA: 157 млрд. долларов и 60% пассажиров потеряно в 2020 г.) [Электронный ресурс]. – URL: <http://anacgabon.org/iata-157-milliards-de-dollars-et-60-des-passagers-perdus-en-2020.html> (дата обращения: 29.01.2021).
10. Transport aérien: chute de 60 % du nombre de passagers dans le monde en 2020 (фр. Авиаперевозки: в 2020 г. количество пассажиров в мире упало на 60 %) [Электронный ресурс]. – URL: https://www.lemonde.fr/economie/article/2021/01/16/transport-aerien-chute-de-60-du-nombre-de-passagers-dans-le-monde-en-2020_6066453_3234.html (дата обращения: 29.01.2021).
11. Осипович, Д. Ю. Стратегия обновления парка ВС авиакомпании в условиях кризиса // Научный вестник МГТУ ГА. 2009. №143. С. 21–26.
12. Бедхен, М. Л. Вопросы эффективности менеджмента авиакомпаний в условиях глобального экономического кризиса // Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина. 2009. № 3 (Экономика). С. 67–75.
13. 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. 24–33.
14. Рублев, В. В. Анализ влияния бюджетных авиакомпаний «Volotea» и «Vueling» на рынок пассажирских авиаперевозок Испании в условиях макроэкономической нестабильности // Теоретическая экономика. Ярославский государственный технический университет. 2020. №11 (71) (ноябрь). С. 68–78.
15. Air France-KLM firms up order for 60 Airbus A220s (англ. Air France – KLM заключила соглашение на приобретение 60 единиц Airbus A-220s) [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.airbus.com/newsroom/press-releases/en/2019/12/air-franceklm-firms-up-order-for-60-airbus-a220s.html> (дата обращения: 29.01.2021).
16. Список авиакомпаний России, стран СНГ и мира. SAMOLETS [Электронный ресурс]. – URL: <https://samolets.com/aviakompanii/> (дата обращения: 29.01.2021).
17. Ларин, О. Н. Рублев, В. В. Перспективы развития европейской авиастроительной корпорации Airbus SE в условиях преодоления кризиса, вызванного пандемией COVID-19 // KANT. Научно-исследовательский журнал. 2020. № 4 (37) (декабрь). С. 160–168.
18. Crise économique: des aides publiques généreuses pour les compagnies aériennes (фр. Экономический кризис: щедрая государственная помощь авиакомпаниям) [Электронный ресурс]. – URL: <https://samolets.com/aviakompanii/> (дата обращения: 29.01.2021).

References:

1. KLM – oficial'nyj sajt aviakompanii. Air France – KLM [Elektronnyj resurs]. – URL: https://www.klm.com/travel/ru_ru/corporate/airfrance_klm.htm (data obrashcheniya: 29.01.2021).
2. Air France – korporativnyj sajt aviakompanii. The company (angl. O kompanii) [Elektronnyj resurs]. – URL: <https://corporate.airfrance.com/en/company> (data obrashcheniya: 29.01.2021).
3. Air France-KLM : trafic en progression en 2019 (fr. Air France-KLM: passazhiropotok i razvitie v 2019 g.) [Elektronnyj resurs]. – URL: <https://www.deplacementspros.com/transport/air-france-klm-traffic-en-progression-en-2019> (data obrashcheniya: 29.01.2021).
4. Ejr Frans – oficial'nyj sajt aviakompanii. Park vozduzhnyh sudov [Elektronnyj resurs]. – URL: <https://www.airfrance.ru/> (data obrashcheniya: 29.01.2021).
5. KLM – oficial'nyj sajt. Nash flot [Elektronnyj resurs]. – URL: <https://www.klm.com/home/ru/ru/> (data obrashcheniya: 29.01.2021).
6. Transavia. Oficial'nyj sajt. Russkaya versiya [Elektronnyj resurs]. – URL: <https://www.transavia.com/fr-FR/accueil/> (data obrashcheniya: 29.01.2021).
7. Ruble, V. V. Tendencii i perspektivy razvitiya evropejskih byudzhetnyh aviakompanij v usloviyah makroekonomicheskoj nestabil'nosti (na primere «Ryanair», «easyJet», «Wizz Air», «Transavia», «Vueling») // Ekonomika ustojchivogo razvitiya. 2020. № 4 (44) (dekabr'). S. 226–234.
8. Welcome to Orly airport (ORY) (angl. Dobro pozhalovat' v aeroport Parizh Orli) [Elektronnyj resurs]. – URL: <https://www.parisaeroport.fr/en/orly-airport> (data obrashcheniya: 29.01.2021).

9. IATA: 157 milliards de dollars et 60% des passagers perdus en 2020 (fr. IATA: 157 mlrd. dollarov i 60% passazhirov poteryano v 2020 g.) [Elektronnyj resurs]. – URL: <http://anacgabon.org/iata-157-milliards-de-dollars-et-60-des-passagers-perdus-en-2020.html> (data obrashcheniya: 29.01.2021).
10. Transport aérien: chute de 60 % du nombre de passagers dans le monde en 2020 (fr. Aviaperevozki: v 2020 g. kolichestvo passazhirov v mire upalo na 60 %) [Elektronnyj resurs]. – URL: https://www.lemonde.fr/economie/article/2021/01/16/transport-aerien-chute-de-60-du-nombre-de-passagers-dans-le-monde-en-2020_6066453_3234.html (data obrashcheniya: 29.01.2021).
11. Osipovich, D. YU. Strategiya obnovleniya parka VS aviakompanii v usloviyah krizisa // Nauchnyj vestnik MGTU GA. 2009. №143. S. 21–26.
12. Bedhen, M. L. Voprosy effektivnosti menedzhmenta aviakompanij v usloviyah global'nogo ekonomicheskogo krizisa // Vestnik LGU im. A.S. Pushkina. 2009. № 3 (Ekonomika). S. 67–75.
13. 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'). S. 24–33.
14. Rublev, V. V. Analiz vliyaniya byudzhetnyh aviakompanij «Volotea» i «Vueling» na rynek passazhirskih aviaperevozok Ispanii v usloviyah makroekonomicheskoy nestabil'nosti // Teoreticheskaya ekonomika. Yarovslavskij gosudarstvennyj tekhnicheskij universitet. 2020. №11 (71) (noyabr'). S. 68–78.
15. Air France-KLM firms up order for 60 Airbus A220s (angl. Air France – KLM zaklyuchila soglasenie na priobretenie 60 edinic Airbua A-220s) [Elektronnyj resurs]. – URL: <https://www.airbus.com/newsroom/press-releases/en/2019/12/air-franceklm-firms-up-order-for-60-airbus-a220s.html> (data obrashcheniya: 29.01.2021).
16. Spisok aviakompanij Rossii, stran SNG i mira. SAMOLETS [Elektronnyj resurs]. – URL: <https://samolets.com/aviakompanii/> (data obrashcheniya: 29.01.2021).
17. Larin, O. N. Rublev, V. V. Perspektivy razvitiya evropejskoj aviastroitel'noj korporacii Airbus SE v usloviyah preodoleniya krizisa, vyzvannogo pandemiej COVID-19 // KANT. Nauchno-issledovatel'skij zhurnal. 2020. № 4 (37) (dekabr'). S. 160–168.
18. Crise économique: des aides publiques généreuses pour les compagnies aériennes (fr. Ekonomicheskij krizis: shhedraya gosudarstvennaya pomoshch' aviakompaniyam) [Elektronnyj resurs]. – URL: <https://samolets.com/aviakompanii/> (data obrashcheniya: 29.01.2021).