

**Чжан Вэньвэнь.,**  
**студент**  
кафедра экономической  
теории и менеджмента;  
Институт социально-  
гуманитарного образования,  
Московский педагогический  
государственный университет;  
г. Москва, Россия,

## **ИССЛЕДОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ВЫХОДА КИТАЙСКИХ АВИАКОМПАНИЙ С ЗАРУБЕЖНЫХ РЫНКОВ**

**Аннотация:** В условиях усиливающейся конкуренции на мировом авиационном рынке стратегия выхода китайских авиакомпаний с зарубежных рынков становится особенно важной. В данной статье с использованием SWOT-анализа рассматриваются текущее состояние китайских авиакомпаний на иностранных рынках, потребности покупателей, конкурентная ситуация на рынке, а также причины для выхода. Предложены разумные стратегии выхода и оценена их эффективность. Также, с учетом примеров ведущих компаний отрасли, подведены итоги ключевых факторов, которые должны учитывать китайские авиакомпании при выходе с зарубежных рынков, а также направления их дальнейшего развития.

**Ключевые слова:** китайские авиакомпании, зарубежные рынки, стратегия выхода, SWOT-анализ, потребности покупателей, рыночная конкуренция

**Zhang Wenwen,**  
Department of Economic  
Theory and Management;  
Institute of Social and Humanitarian Education,  
Moscow Pedagogical State University;  
Moscow, Russia,

## **EXPLORATION OF EXIT STRATEGIES FOR CHINESE AIRLINES IN FOREIGN MARKETS**

**Abstract:** In the context of increasingly intense competition in the global aviation market, the exit strategy of Chinese airlines in foreign markets has become particularly important. This paper explores the current situation of Chinese airlines in foreign markets, buyer demand, market competition patterns, and exit motivations through SWOT analysis. It designs reasonable exit strategies and evaluates their effectiveness. The paper also combines case studies of industry-leading companies to summarize the key factors that Chinese airlines should consider when exiting foreign markets and outlines future development directions.

**Keywords:** Chinese airlines, foreign markets, exit strategy, SWOT analysis, buyer demand, market competition

В последние годы, с ускорением процесса глобализации, международный авиационный рынок стал ареной высокой конкуренции. Китайские авиакомпании, являясь важными участниками международного авиационного рынка, сталкиваются как с беспрецедентными возможностями, так и с серьезными вызовами. Как эффективно разработать стратегию выхода с зарубежных рынков, чтобы оптимально распределить ресурсы и обеспечить устойчивое развитие компаний, становится важной задачей.

### **1. Анализ текущего состояния китайских авиакомпаний на зарубежных рынках**

Китайские авиакомпании играют значительную роль на глобальном авиационном рынке. Однако, несмотря на определенные успехи, их доля на международных рынках все еще относительно мала, и в сравнении с ведущими международными авиакомпаниями, существует заметное отставание. Это связано с тем, что китайские авиакомпании еще нуждаются в улучшении таких аспектов, как узнаваемость бренда, качество обслуживания и сеть маршрутов на международном рынке.

Конкретно, сеть маршрутов китайских авиакомпаний на зарубежных рынках довольно ограничена, в основном сосредоточена в Азии и

Северной Америке, тогда как маршруты в Европу, Африку и другие регионы развиты слабо. Кроме того, качество обслуживания и имидж бренда китайских авиакомпаний на международных рынках также уступают международным лидерам. Эти факторы ограничивают дальнейшее развитие китайских авиакомпаний на международных рынках.

## **2. Анализ потребностей покупателей**

Потребности покупателей играют ключевую роль в развитии международного авиационного рынка. С точки зрения пассажирского спроса, цели поездок международных путешественников разнообразны и включают туризм, деловые поездки, визиты к родственникам и так далее. Каждая из этих целей предъявляет разные требования к услугам авиакомпаний. Например, туристы ценят удобство рейсов, комфорт и цену билетов, в то время как деловые пассажиры больше ценят пунктуальность и покрытие сети маршрутов.

С точки зрения грузоперевозок, с развитием мировой экономики и увеличением объемов международной торговли растет и спрос на авиаперевозки. Владельцы грузов предъявляют высокие требования к своевременности и безопасности перевозки, поэтому авиакомпании должны повышать свои грузовые мощности и эффективность, чтобы обеспечить своевременную доставку и безопасность грузов. В то же время авиакомпании должны предоставлять высококачественные логистические услуги и индивидуальные решения для грузоперевозок, чтобы удовлетворить различные потребности владельцев грузов.

## **3. Анализ рыночной конкурентной среды и факторов выхода**

Международный авиационный рынок характеризуется высокой конкуренцией: множество международных авиакомпаний эксплуатируют обширные сети маршрутов, располагают современным флотом, предлагают качественные услуги и обладают сильным брендовым влиянием. Эти авиакомпании борются за долю на рынке, постоянно расширяя размер флота, увеличивая частоту рейсов, оптимизируя маршруты и снижая цены на билеты. В то же время, новые низкобюджетные авиакомпании также начинают завоевывать рынок, привлекая множество пассажиров за счет низких цен, удобства и гибкости услуг.

При выходе китайских авиакомпаний на зарубежные рынки они сталкиваются с рядом проблем. Конкуренция на международном авиационном рынке чрезвычайно высока, ограничены ресурсы, такие как

воздушные права и время отправления рейсов, а также высокие барьеры для входа на рынок. Различия в законодательстве, политиках, налогах и других аспектах в разных странах и регионах увеличивают операционные расходы и риски. Культурные различия и языковые барьеры также могут влиять на качество обслуживания и клиентский опыт. Эти факторы приводят к высоким операционным затратам китайских авиакомпаний на зарубежных рынках, медленному росту рыночной доли и даже риску убытков.

Основываясь на вышеизложенном, возможными причинами выхода китайских авиакомпаний с зарубежных рынков могут быть убытки, снижение рыночной доли и стратегические изменения. Когда конкурентоспособность авиакомпании на определенном рынке существенно снижается, и она не может увеличить свою рыночную долю путем улучшения операционной деятельности или изменения структуры маршрутов, выход с рынка может стать разумным решением. Выход с рынка позволяет авиакомпании вернуть ресурсы, избежать дальнейших потерь и перенаправить их в более перспективные направления.

#### **4. Разработка стратегии выхода**

При разработке и реализации стратегии выхода китайские авиакомпании должны учитывать различные факторы, включая рыночную конкуренцию, финансовое положение, состояние эксплуатации авиамаршрутов, известность бренда и другие. Вот несколько стратегий, которые китайские авиакомпании могут использовать при выходе на международные рынки:

1. **Постепенное сокращение частоты рейсов:** Это более осторожный способ выхода. Постепенно снижая частоту рейсов, авиакомпания может снизить операционные расходы, одновременно корректируя структуру рейсов, чтобы лучше соответствовать рыночным потребностям. Такой подход поможет избежать резкого ухода, который может привести к утрате клиентов и пустоте на рынке.
2. **Аутсорсинг другим авиакомпаниям:** Передача операций по маршрутам и техническому обслуживанию самолетов другим авиакомпаниям может уменьшить операционную нагрузку на компанию. Эта стратегия выхода позволит сохранить непрерывность рейсов и стабильность обслуживания клиентов, при этом сократив расходы.
3. **Полный выход:** Когда конкурентоспособность авиакомпании на определенном рынке значительно снижается и нет возможности улучшить ситуацию другими способами, полный выход может быть

разумным выбором. Авиакомпания может ликвидировать активы, закрыть маршруты, провести сокращения, чтобы снизить затраты и сосредоточить ресурсы на других более перспективных рынках.

В процессе выхода китайская авиакомпания также должна активно интегрировать и использовать имеющиеся ресурсы. Например, она может сдавать в аренду неиспользуемые самолеты другим авиакомпаниям или организациям для получения арендной платы. Также можно оптимизировать ресурсы маршрутов и экипажей, чтобы повысить операционную эффективность и снизить расходы.

### **5. Риски и вызовы в процессе выхода**

В процессе выхода на международные рынки китайские авиакомпании могут столкнуться с рядом рисков и проблем:

- 1. Рыночный риск:** Из-за колебаний международного спроса, валютных рисков и других факторов стратегия выхода может подвергнуться негативным последствиям. Например, нестабильность международной политической ситуации, экономический спад или усиление протекционистских торговых политик могут привести к сокращению пассажирских и грузовых потоков, что повлияет на доходы и прибыльность авиакомпании.
- 2. Юридический риск:** В процессе выхода авиакомпания должна соблюдать международные законы и деловую этику, чтобы избежать потерь и ущерба репутации из-за нарушений. Особенно в сфере международных авиаперевозок соответствующие законы и нормы довольно сложны и охватывают законодательные системы множества стран и регионов, что увеличивает юридические риски для авиакомпании.
- 3. Риск потери клиентов:** В процессе выхода важно поддерживать хорошие отношения с клиентами, чтобы избежать их потери. Неправильное обращение с клиентами может привести к снижению доверия к авиакомпании, что, в свою очередь, повлияет на ее деятельность в других регионах.

### **6. Оценка эффективности стратегии выход**

Для оценки эффективности стратегии выхода китайские авиакомпании могут исходить из нескольких аспектов. Во-первых, можно использовать финансовые показатели для оценки эффективности реализации стратегии выхода. Например, сравнивая доходность и рыночную долю до и после внедрения стратегии, можно определить, способствовала ли эта стратегия улучшению финансового положения и

рыночной позиции компании. Во-вторых, можно оценить эффективность стратегии выхода с помощью уровня удовлетворенности клиентов. Если стратегия выхода была одобрена и поддержана клиентами, то бренд компании и её рыночная доля будут повышаться. Наконец, можно использовать отзывы сотрудников и отклики рынка для оценки эффективности реализации стратегии выхода. Положительные отзывы сотрудников и позитивная реакция рынка свидетельствуют о том, что стратегия выхода была эффективной.

### **7. Анализ примеров ведущих компаний отрасли**

Для более глубокого анализа стратегии выхода китайских авиакомпаний с зарубежных рынков можно обратиться к примерам ведущих компаний отрасли. Например, у China Southern Airlines есть определенная доля рынка и влияние на бренд на международных рынках. Однако, сталкиваясь с жесткой конкуренцией и растущими эксплуатационными расходами, компания также столкнулась с выбором выхода из некоторых зарубежных рынков. Изучив стратегию выхода China Southern Airlines, можно выделить, что компания приняла меры, такие как постепенное сокращение частоты рейсов, оптимизация сети маршрутов, улучшение контроля за затратами для снижения операционных расходов и повышения конкурентоспособности. Кроме того, China Southern активно ищет возможности для сотрудничества с другими авиакомпаниями через код-шеринг и альянсы, чтобы расширить свою долю на рынке и повысить операционную эффективность. Эти меры не только помогли China Southern сохранить конкурентоспособность на международных рынках, но и открыли новые возможности для развития компании в будущем.

Кроме China Southern Airlines, можно также проанализировать стратегии других ведущих компаний отрасли для исследования эффективности и жизнеспособности стратегии выхода. Например, компания StarTech, будучи одной из ведущих в авиационной отрасли, также столкнулась с выбором выхода из некоторых рынков, сталкиваясь с вызовами рыночной конкуренции и технологическими изменениями. Изучив стратегию выхода StarTech, можно увидеть, что компания сосредоточилась на усилении научно-исследовательских разработок, оптимизации продуктового портфеля и расширении на новые рынки для повышения своей конкурентоспособности и рыночной доли. В то же время StarTech активно ищет возможности для сотрудничества с другими компаниями, через стратегические партнерства и совместное использование ресурсов, для достижения взаимовыгодных результатов.

Эти меры не только помогают StarTech сохранить лидерские позиции в будущем, но и дают компании преимущества на международных рынках.

## **8. Уроки и выводы**

Проанализировав стратегии выхода китайских авиакомпаний с зарубежных рынков, можно выделить несколько уроков и выводов. Во-первых, перед выходом на зарубежные рынки китайским авиакомпаниям следует провести тщательные маркетинговые исследования и оценку рисков, чтобы понять рыночную среду, потребности потребителей и конкурентную ситуацию. Это поможет компании принимать более обоснованные решения и снизить операционные риски. Во-вторых, китайским авиакомпаниям следует уделять внимание строительству бренда и повышению качества обслуживания, чтобы улучшить свою конкурентоспособность и рыночную долю. Предоставление качественного обслуживания и создание хорошего имиджа бренда поможет привлечь больше потребителей и сохранить лидерство на рынке. Наконец, китайским авиакомпаниям следует усилить сотрудничество и обмен опытом с международными авиакомпаниями, чтобы изучить их передовые управленческие практики и технологии, что поможет укрепить собственные позиции и повысить конкурентоспособность на рынке.

## **9. Будущее и рекомендации**

С углублением глобализации экономики и постоянным развитием авиационных технологий международный авиационный рынок продолжит демонстрировать быстрый рост. Для китайских авиакомпаний ключевым фактором будущего развития станет умение воспользоваться этими возможностями и справляться с вызовами. Для того чтобы сохранить конкурентоспособность и обеспечить устойчивое развитие на международном рынке авиаперевозок, китайским авиакомпаниям необходимо принять ряд мер. Во-первых, следует усилить инновации и вложения в исследования и разработки, чтобы улучшить характеристики самолетов и их безопасность, соответствуя запросам потребителей на высококачественные авиационные услуги. Во-вторых, нужно оптимизировать маршруты и расписания рейсов для повышения операционной эффективности и снижения затрат. Также следует усилить маркетинговую работу и продвижение бренда для повышения узнаваемости и репутации бренда и привлечения большего числа потребителей. Наконец, необходимо уделять внимание обучению персонала и созданию эффективных команд для повышения общей

квалификации и конкурентоспособности компании. Что касается проблем и вызовов, с которыми китайские авиакомпании могут столкнуться при выходе с зарубежных рынков, ниже представлены конкретные рекомендации:

Обеспечение защиты имиджа бренда и клиентских отношений: при выходе с рынка следует соблюдать местные законы и деловую этику, правильно выстраивать отношения с партнерами, сотрудниками и клиентами, чтобы избежать негативного влияния на имидж компании.

Укрепление анализа и исследований международных рынков: важно понимать текущую конкурентную ситуацию на международных рынках и изменения в потребительских предпочтениях, чтобы своевременно скорректировать стратегию и бизнес-модели в соответствии с требованиями рынка.

Повышение собственной конкурентоспособности и качества обслуживания: путем внедрения современных самолетов, повышения квалификации сотрудников, улучшения качества обслуживания и других мероприятий можно повысить конкурентоспособность и завоевать доверие и поддержку международных клиентов.

Усиление управления рисками и формирования команды: необходимо разработать подробные планы управления рисками для прогнозирования и оценки возможных рисков и создания соответствующих мер для их нейтрализации. Также следует сосредоточиться на обучении и развитии команд, чтобы обеспечить долгосрочное развитие компании.

### ***Литература***

1. Button, K., & Yuan, J. (2010). *Air transport liberalization and competition: An empirical investigation. Journal of Transport Geography, 18(1), 98-106*

2. Wang, J., & Liu, Z. (2017). *The internationalization strategy of Chinese airlines: Motives, processes, and performance. Tourism Management, 59, 371-382.*

3. Zhang, A., & Zhang, Y. (2014). *Challenges and opportunities for Chinese airlines in the international market. Journal of Air Transport Management, 35, 76-82.*

\* \* \*