

СПЕЦИФИКА РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ «АЭРОФЛОТ» В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА ОТРАСЛИ

БОГДАНОВА М. П.

Студентка 4-го курса факультета «Менеджмент», профиль – Антикризисное управление.
ФГБОУ «Финансовый университет при Правительстве РФ»

Аннотация. В данной статье было рассмотрено негативное влияние внешних и внутренних факторов на авиатранспортную отрасль и меры, принятые авиакомпанией «Аэрофлот», для минимизации последствий. Авиатранспортная отрасль специфична и наиболее подвержена кризисным явлениям. Минимизация рисков и своевременное реагирование на вызовы является неотъемлемой частью устойчивого развития.

Ключевые слова: кризис отрасли, устойчивое развитие, авиакомпания, Аэрофлот.

BOGDANOVA M. P.

4th year student of faculty «Management».

The Federal State-Funded Educational Institution of Higher Education «Financial University under the Government of the Russian Federation»

THE SPECIFICS OF THE DEVELOPMENT OF «AEROFLOT» IN INDUSTRY CRISIS CONDITIONS

Abstract. This article examined the negative impact of external and internal factors on air transport industry and the measures taken by the Aeroflot and company to minimize the consequences. The air transport industry is specific and most prone to crises. Minimizing risks and responding to challenges are an important part of sustainable development.

Keywords: Industry crisis, sustainable development, airline, Aeroflot.

Авиатранспортная отрасль имеет большое значение для страны. Она носит как национальный, так и международный характер, обеспечивая мобильность пассажиров не только в своей стране, но и за рубежом, и входит в мировую транспортную сеть. Однако авиатранспортная отрасль достаточно чувствительна, нередко испытывает трудности и часто подвергается кризисным явлениям, потому что спектр влияющих на нее факторов слишком велик. К сожалению, компании не всегда способны повлиять на данные факторы, некоторые не выдерживают жестких проявлений внешней среды и уходят с рынка. За последнее время мир потрясли крупные банкротства авиакомпаний. В Великобритании ушла с рынка крупнейшая авиакомпания Monarch Airlines. В Германии второй по величине авиаконцерн страны Air Berlin также объявил о банкротстве. Данная тенденция мировая, и наш рынок не исключение. В 2015 году прекращает полеты компания «Трансаэро», которая занимала второе место по доле рынка. Вслед за ней обанкротилась компания «ВИМ-авиа». В таких нестабильных условиях трудно говорить о развитии и росте компании, так как стратегии направлены в основном на удержание текущей позиции. Однако существуют компании, которые показывают положительные результаты даже в период кризиса отрасли. Такой компанией является «Аэрофлот».

В настоящее время российская гражданская авиация находится в нестабильном состоянии и зависит от множества внешних и внутренних факторов:

- геополитическая ситуация в мире;
- курс национальной валюты;
- банкротство авиакомпаний;
- структура гражданского воздушного флота;
- состояние безопасности полетов;
- платежеспособность населения;
- деятельность туроператоров.

Рассмотрим факторы и их влияние на рынок авиаперевозчиков подробнее.

Таблица 1. Статистика авиаперевозок за 2013-2017 годы [1]

Показатель	2013	2014	2015	2016	2017
Перевезено пассажиров, тыс. чел	84 564	93 180	92 071	88 559	105 052
Пассажирооборот, тыс. пасс. км.	225 157 296	241 429 335	226 843 353	215 593 940	259 384 951
Процент занятости пассажирских кресел, %	79,5	79,8	79,7	81,1	83,2

На российских авиаперевозчиков большое влияние оказывает геополитическая ситуация. Так, в 2014 году из-за закрытия воздушного пространства над Украиной многие авиакомпании понесли значительные финансовые потери из-за необходимости облета украинской территории на популярных туристических маршрутах. «Аэрофлот» учитывает риски, связанные с планированием маршрута, и для их минимизации использует такие методы, как заблаговременный запрос слотов при взаимодействии с аэропортами, резервирование воздушных судов, прогнозирование ограничительных факторов, контроль загрузки рейсов, мониторинг рыночной конъюнктуры.

Также, в 2015-2016 гг. наблюдается падение рынка, спровоцированное банкротством одного из крупнейших российских авиаперевозчиков – «Трансаэро». Доля «Трансаэро» в структуре пассажирооборота составляла 19,5% по состоянию на 2014 год [2]. Произошло перераспределение рынка, но авиакомпании не смогли одномоментно компенсировать уход такого крупного игрока, поэтому в 2016 году показатели отрасли оказались хуже, чем в 2015-м. Стоит отметить, что в период банкротства «Трансаэро» компания «Аэрофлот» взяла обязанность по транспортировке пассажиров обратно в Россию на себя. Компания понесла большие расходы, но отказалась от государственной поддержки и финансирования. Это существенно отразилось на финансовых результатах, однако не нанесло большого ущерба перевозчику. Так же было в ситуации с авиакомпанией «ВИМ-авиа», однако Росавиацией были выделены дополнительные средства «Аэрофлоту». На сегодняшний день «Аэрофлот» это единственная авиакомпания России, способная взять часть перевозок других компаний на себя без больших потерь в подобной ситуации.

Кризис авиатранспортной отрасли также обусловлен колебаниями курса национальной валюты. Во-первых, падение курса рубля ведет к снижению пассажиропотока. Из-за обесценивания национальной валюты путешественники внимательнее относятся к стоимости отдыха, а также не избегают возможности сэкономить, зачастую именно на перелетах. Данная тенденция способствует уменьшению международных перевозок и росту внутренних. Внутренние перевозки не так привлекательны для перевозчиков, так как доходы авиакомпаний от международных перевозок выражены в валюте. Девальвация рубля также вызвана международной политикой, которую осуществляет Россия в последнее время. Из-за увеличивающегося числа экономических и политических санкций желание граждан посещать другие страны становится все меньше. Во-вторых, большая часть расходов авиакомпаний – это лизинговые платежи за предоставление воздушных судов и оплата услуг по техническому обслуживанию и ремонту самолетов, которая осуществляется именно в валюте. Таким образом, доходы авиакомпаний уменьшаются, а расходы растут. Компания «Аэрофлот» осуществляет управление валютным риском, проводя политику сбалансированности поступлений и обязательств по каждой из валют, а также использует инструменты финансового хеджирования валютных рисков (заключение срочных сделок на покупку или продажу иностранной валюты во избежание колебания цен [3]) [4].

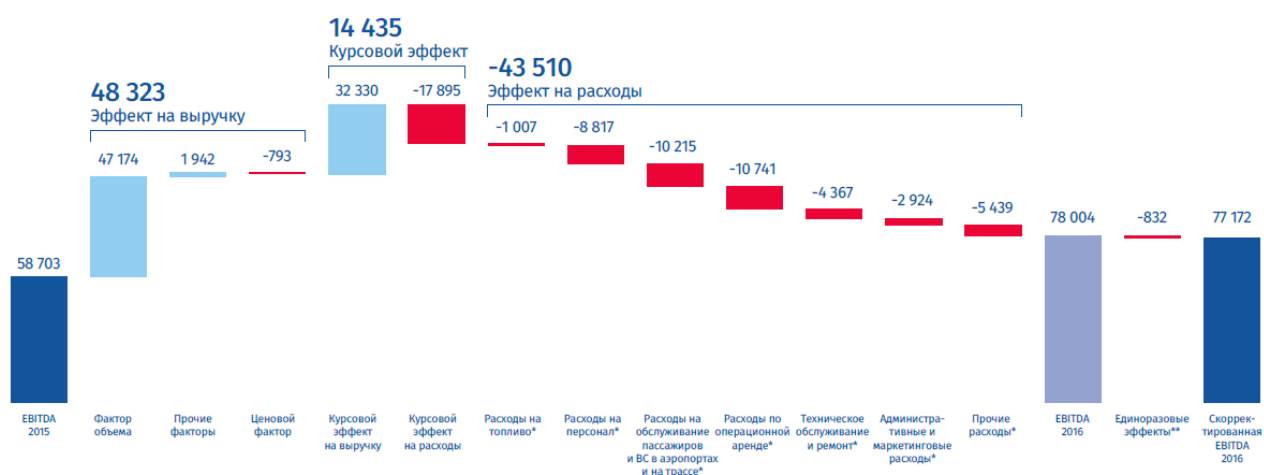


Рис. 1. Влияние изменения курса валют и других макроэкономических факторов на EBITDA Группы «Аэрофлот», млн руб.

Большую опасность для стабильной и безопасной работы отрасли представляет структура гражданского воздушного флота. В российских авиакомпаниях более 90% всех пассажирских авиаперевозок выполняют магистральные самолеты зарубежного производства, подавляющее большинство которых взято в лизинг у зарубежных лизингодателей. Зарубежные собственники данных воздушных судов в любой момент могут приостановить их эксплуатацию, так как воздушные суда зарегистрированы в государственных реестрах этих стран. Это создаст коллапс в авиатранспортной системе нашей страны. В настоящий момент Российская Федерация не имеет национального воздушного флота, выполняющего гражданские перевозки, что может привести к серьезным



Рис. 2. Российский ближнесреднемагистральный узкофюзеляжный пассажирский самолет «Иркут MC-21-300»

негативным последствиям. Компания «Аэрофлот» уже сделала предварительный заказ на новые российские лайнеры Иркут MC-21-300 [5]. Ожидается, что данную модель с российскими двигателями сертифицируют в 2021 г. Также в эксплуатации у компании находится 41 самолет модели Sukhoi Superjet 100, которая является самой дешевой из всех моделей, находящихся в эксплуатации. Создание авиапарка преимущественно из двух данных моделей российских самолетов и дальнейшее его развитие существенно упростит деятельность авиакомпании. Национальный гражданский воздушный флот позволит авиакомпании стать независимой от зарубежных лизингодателей, а также снизит расходы на комплектующие, осуществляемые в валюте.

Большое значение для авиакомпании имеет платежеспособность населения, так как от данного фактора зависит объем продаж авиабилетов, а как результат – выручка авиакомпании. По данным Росстата, реальные доходы населения падают 4 года подряд (2014-2017). Стоит отметить, что ПАО «Аэрофлот» состоит из группы авиакомпаний, которые предоставляют авиабилеты различных ценовых категорий: премиальные перевозки («Аэрофлот»), средний ценовой сегмент («Россия»), бюджетные перевозки («Победа»). Несмотря на падение платежеспособности населения, наблюдается рост пассажиропотока Группы «Аэрофлот». Компания использует различные каналы продаж пассажирских авиаперевозок в России и за рубежом, включая агентов «Аэрофлота», работающих в рамках прямых агентских соглашений, агентов – участников проектов (BSP, ARC, ТКП), офисы собственных продаж, а также сайт «Аэрофлота» и колл-центр. Все более активно развиваются продажи через онлайн-ресурсы на фоне роста доступности и простоты использования интернета и увеличения числа мобильных телефонов и иных устройств связи. Также стоит отметить, что в 2017 году в рамках ценовой политики



Рис. 3. Динамика пассажиропотока ПАО «Аэрофлот»

продолжилось развитие и совершенствование новой структуры тарифов. Это достигалось путем оптимизации стоимостной разницы между различными тарифными группами с целью расширения возможности для пассажира подобрать тариф, который наилучшим образом отвечает его потребностям и уровню дохода, а также расширения спектра предоставляемых дополнительных услуг.

Ни для кого не секрет, что главным приоритетом любой авиакомпании является безопасность полетов. Любой неприятный инцидент может отразиться не только на репутации авиаперевозчика, но и на его жизнедеятельности и функционировании. По статистике многие авиакомпании вступают в процедуры банкротства сразу после авиакатастроф. Так было с компаниями Когалымавиа и Татарстан. Принадлежащий «Когалымавиа» самолет Airbus A321 с 224 пассажирами и членами экипажа на борту потерпел крушение в конце октября 2015 года над Синаем в результате теракта. В октябре 2017 года пострадавшие в результате крушения самолета A321 подали коллективный иск в Замоскворецкий суд Москвы почти на 1,4 миллиарда евро. Арбитражный суд Москвы признал банкротом авиакомпанию «Когалымавиа»; была открыта процедура конкурсного производства сроком на полгода. Что касается Татарстана, в ноябре 2013 года в аэропорту Казани произошло крушение самолета Boeing 737–500 авиакомпании «Татарстан». Лайнер упал при посадке во время ухода на второй круг. Согласно результатам расследования обстоятельств катастрофы, проведенного Международным авиационным комитетом, причиной крушения стали системные недостатки в работе экипажа, авиакомпании и авиационных властей всех уровней. Компания была признана банкротом 31 октября 2014 года [6]. Для Аэрофлота подобные ситуации недопустимы, поэтому приоритетное внимание компания уделяет именно безопасности полетов. Компания тесно взаимодействует со службами аэропортов, авиапредприятиями, правоохранительными органами. Аэрофлот поддерживает стабильно высокий уровень безопасности полетов. В 2017 году значение уровня безопасности полетов воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот» составило 99,972%, превысив заданный уровень в 99,957% [7].



Рис. 4. Уровень безопасности полетов воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот»

Для снижения последствий и /или вероятности реализации рисков:

- проводится мониторинг, анализ и принятие корректирующих мер по обеспечению безопасности в базовом аэропорту и аэропортах назначения, организуется периодический аудит аэропортов, организован мониторинг состояния авиационной безопасности в аэропортах назначения, организован контроль за исполнением нормативных документов, привлекаются независимые эксперты, ведется круглосуточный контроль состояния пропускного и внутриобъектного режимов;
- проводится контроль состояния авиатехники, выполнение технического обслуживания, контроль деятельности врачебного пункта в части процесса медицинского освидетельствования летного персонала, замена медицинского оборудования; осуществляется постоянный мониторинг производственной деятельности и технологических процессов;
- выполняется контроль и координация производственных процессов обслуживания воздушных судов в соответствии с действующими технологическими графиками подготовки воздушных судов структурными подразделениями и сторонними организациями, осуществляется совершенствование технологий, процессов отбора и подготовки персонала, а также обеспечения современным оборудованием и спецтехникой и другие необходимые процедуры.

Таким образом, несмотря на все негативные факторы, которым подверглась российская авиатранспортная отрасль, компания «Аэрофлот» не только избежала неблагоприятных последствий, но и смогла улучшить свои операционные показатели. Политика Группы «Аэрофлот» в области управления рисками заключается в построении комплексной системы, позволяющей своевременно выявлять риски, оценивать их существенность и принимать меры по минимизации как в части вероятности реализации рисков, так и в части ущерба от их реализации. В компании есть отдельный департамент управления рисками, ежегодно публикуются отчеты, где подробно прописаны все возможные риски и действия, предпринимаемые для их минимизации. Своевременный мониторинг ситуации, быстрое реагирование, осуществление немедленных действий в случае непредвиденной ситуации – вот что помогает компании выжить в условиях меняющейся внешней среды.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Статистические данные Федерального агентства воздушного транспорта. [Электронный ресурс] URL: www.favt.ru/deyatelnost-vozdushnye-perevozki-perevozki-passazhirov (Дата обращения 10.10.2018).
2. Годовой отчет ОАО «Аэрофлот» за 2014 год.
3. Учебник Форекс. Словарь терминов. [Электронный ресурс] URL: <http://enc.fxeuroclub.com/371/> (Дата обращения 11.10.2018).
4. Официальный сайт ПАО «Аэрофлот». [Электронный ресурс] URL: <http://ar2016.aeroflot.ru/reports/aeroflot/annual/2016/gb/Russian/5010/.html> (Дата обращения 11.10.2018).
5. Корпорация «Иркут. МС-21. [Электронный ресурс] URL: mc21.irkut.com/program/ (Дата обращения 10.10.2018).
6. Информационное агентство REGNUM [Электронный ресурс] URL: <https://regnum.ru/news/2292547.html> (Дата обращения 10.10.2018).
7. Годовой отчет ПАО «Аэрофлот» за 2017 год.