

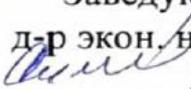
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
Кафедра мировой экономики и международного бизнеса

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ  
В ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ  
ЗАИМСТВОВАНИЯ

Заведующий кафедрой

д-р экон. наук, профессор

 Л.М. Симонова

«25» 06 2018г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

(магистерская диссертация)

ОСОБЕННОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ  
НА РЫНКЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ АВИАПЕРЕВОЗОК (НА ПРИМЕРЕ ПАО  
«АВИАКОМПАНИЯ «ЮТЭЙР»)

38.04.02 Менеджмент

Магистерская программа «Международный бизнес»

Выполнил работу  
Студент 2 курса  
очной формы обучения



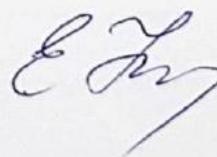
Астафьева  
Александра  
Андреевна

Научный руководитель  
доцент кафедры мировой экономики  
и международного бизнеса по  
совместительству, кандидат  
экономических наук, доцент



Радион  
Мария  
Александровна

Рецензент  
профессор кафедры экономической  
теории и прикладной экономики  
ФГАОУ ВО «Тюменский  
государственный университет»,  
доктор экономических наук



Киселица  
Елена  
Петровна

г. Тюмень, 2018

Работа выполнена на кафедре мировой экономики и международного бизнеса  
Финансово-экономического института ТюмГУ  
по направлению «Менеджмент»,  
магистерская программа «Международный бизнес»

Защита в ГЭК  
протокол от 02.07.18 № 51  
оценка отлично

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИЕЙ.....	7
1.1. Понятие и типологизация кризисных факторов развития международной компании.....	7
1.2. Механизм реализации антикризисного управления международной компанией.....	17
1.3. Современные стратегии антикризисного управления международной компанией.....	26
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО РЕАЛИЗАЦИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПАО «АВИАКОМПАНИЯ «ЮТЭЙР» В КОНТЕКСТЕ АНАЛИЗА ВНЕШНИХ И ВНУТРЕННИХ РИСКОВ.....	34
2.1. Место ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» на мировом и российском рынке авиаперевозок. Идентификация внешних рисков.....	34
2.2. Идентификация внутренних рисков ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр».....	51
2.3. Анализ матрицы рисков. Разработка рекомендаций по реализации антикризисного управления ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр».....	66
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	84
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	88
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	96

## ВВЕДЕНИЕ

Современные предприятия функционируют в условиях высоко турбулентной экономики. В этих условиях механизмы и методы управления должны соответствовать постоянно изменяющейся среде, способствовать повышению устойчивости хозяйствующих субъектов и обеспечивать успешное преодоление кризисных явлений. Неустойчивость и слабое противодействие кризисам на отечественных предприятиях подтверждает статистика.

Так, в 2017 г. в арбитражные суды Российской Федерации было подано более 35 тыс. заявлений от предприятий о несостоятельности. При этом 13,5 тыс. предприятий признано банкротами в 2017 г. Это свидетельствует об актуальности вопросов осуществления антикризисного управления на предприятиях.

ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» в 2014 г. столкнулась с финансовыми трудностями, которые чуть не привели компанию к банкротству. В 2014-2015 г. убыток авиакомпании составлял 18-20 млрд. руб. Тем не менее, уже к 2016 г. удалось выйти на чистую прибыль в размере 589,7 млн руб. Это стало возможным благодаря внедрению в авиакомпании программы антикризисного управления «Импульс».

Таким образом, компания уже имеет опыт антикризисного управления. В этой связи исследование особенностей антикризисного управления ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» представляется необходимым и своевременным, а также обуславливает актуальность темы исследования.

Целью работы является разработка рекомендаций по реализации антикризисного управления ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» в контексте внутренних и внешних рисков мирового рынка авиауслуг.

Для достижения указанной цели необходимо решить следующие задачи:

- исследовать сущность понятия кризиса, его симптомы, причины, факторы возникновения и типологизацию кризисов;
- изучить механизм реализации антикризисного управления международной компанией;
- охарактеризовать современные стратегии антикризисного управления международной компанией;
- определить место ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» на мировом и российском рынке авиаперевозок, выявить риски для предприятия со стороны внешней среды;
- проанализировать внутреннюю среду предприятия, идентифицировать внутренние риски ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»;
- провести оценку выявленных рисков, разработать рекомендации по реализации антикризисного управления ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр».

Объектом исследования является ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр», как субъект мирового рынка авиаперевозок.

Предметом исследования выступает совокупность экономических отношений, возникающих в процессе формирования и реализации антикризисного управления ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр».

Структура выполненной квалификационной работы включает в себя введение, две главы, заключение, список литературы и приложения.

Методической и теоретической основой для написания данной работы послужили учебники, отечественные и зарубежные периодические издания и электронные ресурсы. В ходе написания работы автором были проанализированы работы таких ученых, как Э. Альтман, У. Бивер, Г. Спрингейт, И. Н. Герчикова, Э. М. Коротков, К. В. Балдин, А.Г. Бадалова, А.Г. Грязнова, Г.В. Чернова, Н.В. Колчина и др.

В рамках исследования автором была выдвинута следующая гипотеза: в современных условиях антикризисное управление должно осуществляться с учетом как внутренних параметров производственной деятельности, так и

внешней среды; как на основе создавшихся (текущих) условий, так и с учетом прогнозируемых (перспективных) процессов, способных оказать влияние на финансовую устойчивость предприятия.

Теоретическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в комплексном изучении теоретических аспектов антикризисного управления.

Практическая значимость работы заключается в идентификации внешних и внутренних рисков, характерных для деятельности авиакомпании, их качественной оценке и выделении наиболее критичных рисков, которые должны быть включены в программу по управлению рисками в рамках антикризисного управления на предприятии.

Научная новизна исследования заключается в разработке обоснованных рекомендаций по реализации антикризисного управления ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр».

В качестве источников статистической информации послужили официальные данные Центрального Банка РФ, Федеральной службы государственной статистики, Федерального агентства воздушного транспорта, Объединенной авиастроительной корпорации России (ОАК), международной организации гражданской авиации (ИКАО), годовые отчеты о деятельности ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр», а также материалы российских и зарубежных периодических изданий.

В ходе написания ВКР автор использовал методы логического, статистического и экономического анализа (так, оценка внешних и внутренних рисков авиакомпании осуществлялась на основе метода экспертных оценок и построения на его основе матрицы рисков).

Общий объем работы составляет страниц. Выпускная квалификационная работа содержит 14 таблиц, 16 иллюстраций. Список использованной литературы включает 70 источников.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИЕЙ

## 1.1 Понятие и типологизация кризисных факторов развития международной компании

В переводе с греческого слово «кризис» означает решение, поворотный пункт или исход. С латинского – это «разделение, перелом», с китайского – это одновременно «опасность» и «возможность» [4, С.75]. Интересным является тот факт, что до настоящего времени в научной литературе не сформулировано общепризнанное определение кризиса. Так, различные авторы сходным образом определяют кризис как: резкий, крутой перелом в развитии событий, тяжелое переходное состояние, острое затруднение в чем-либо, тяжелое положение.

Рассмотрим два основных концептуальных подхода к толкованию понятия «кризис».

- Кризис как резкий, крутой перелом в чем-либо, тяжелое переходное состояние и, как следствие, глубокое расстройство всей системы, вызванное нарушением сбалансированности процессов, поддерживавших ее сравнительно устойчивое функционирование. Абсолютное большинство авторов придерживаются данного подхода (В. Даль, Э.М. Коротков, Н. Алексеев, Р. Браун и др.). При данном подходе акцент в определениях делается на угрозу, высокую вероятность наступления негативных последствий и необходимость незамедлительных действий.
- Кризис как возможность для последующего развития, обновления и роста. Кризисные процессы не обязательно влекут за собой разрушительные последствия, они также могут стать стимулом для

роста, для превышения докризисного уровня развития. Кризис позволяет выявить и устранить слабые места и недостатки, избавиться от тех элементов системы, которые наименее устойчивы и жизнеспособны. Кризис не обязательно приведет к катастрофе; если вовремя приложить необходимые усилия, его можно преодолеть. [2, С. 128]

Так, отечественный автор Михайлова Е.М. определяет кризис как ломку старого и развитие нового. Кризис позволяет увидеть то, что в нормальной ситуации невидимо, приводит в действие скрытые силы и резервы, а это, в свою очередь, приводит к дальнейшему эволюционному развитию предприятия [17, С.165].

В таблице 1.1 представлены основные подходы к пониманию понятия «кризис».

Таблица 1.1

## Обзор подходов к определению понятия «кризис»

Автор	Определение
Словарь В. Даля	Перелом, переворот, решительная пора переходного состояния.
Иванов Г.П.	Процесс неравномерного развития экономики, и тем более отдельных ее частей, колебания объемов производства и сбыта, возникновение значительных спадов производства.
Коротков Э.М.	Крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде.
Алексеев Н.	Ситуация, в которой предприятие не успевает подготовиться к внешним изменениям и потеря рентабельности остается неизбежной.
Экономическая энциклопедия под ред. Абалкина Л.И.	Глубокое расстройство, резкий перелом, период обострения противоречий в процессе развития какой-либо сферы человеческой деятельности.
Большой бухгалтерский словарь под ред. Азрилияна А.Н.	Одна из фаз цикла производства, проявляющаяся в резком спаде объемов производства в результате перепроизводства товаров по сравнению с платежеспособностью.
Жарковская Е.П., Бродский Б.Е.	Крайнее обострение внутрипроизводственных и социально-экономических отношений, а также отношений организации с внешнеэкономической средой.
Д. фон Флутэн	Нестабильное или критическое положение дел, угрожающее радикальными негативными изменениями.
Браун Р.	Неожиданно возникшая проблема, которая требует немедленного реагирования; в противном случае эта проблема угрожает чрезвычайными последствиями.

## Продолжение таблицы 1.1

Автор	Определение
Михайлова Е.М.	Явление, ориентированное на ломку старого и развитие нового.
Словарь Мерриэм-Вебстер	Поворотная точка к лучшему или к худшему; момент, требующий принятия решения; критический период.
Уткин Э.А.	Кризис – экономическое явление, одновременно созидающее и разрушающее, то есть формирующее предпосылки и подготавливающее условия для дальнейшего развития и освобождающее от прежней стратегии деятельности.

Источник: составлено автором на основе [17, С. 165-168]

Обобщив вышеизложенное, можно дать следующее определение понятия «кризис». Кризис – это временный, естественный и неизбежный процесс движения социально-экономических систем, являющийся переломной ситуацией в развивающейся смене событий и действий и угрожающий их жизнеспособности, принуждающий к принятию кардинальных решений в условиях ограниченного времени и значительной неопределенности.

Опасность возникновения кризиса существует всегда, поэтому необходимо различать симптомы, факторы и причины кризисов.

Симптом кризиса – это первоначальное, внешнее проявление кризисных явлений, которое не всегда характеризует истинные причины кризиса, но по которому эти причины можно установить. Герчикова И.Н. также отмечает, что симптомы экономического кризиса находят свое отражение в несоответствии экономических показателей закономерным соотношениям [14, С.213].

Экономические кризисы, с которыми сталкиваются предприятия, могут быть идентифицированы по факторам их проявления – по определенным сигналам, характеризующим, что в системе нарушен баланс и имеются острые противоречия. Т.е. фактор кризиса – это событие, зафиксированное состояние или выявленная тенденция, явно демонстрирующие, что наступил кризис на предприятии. Примерами таких факторов могут быть – снижение качества продукции, нарушения и сбои в технологическом процессе,

моральное устаревание и физический износ технических средств, высокая задолженность по кредитам и займам и др.

Кризисные факторы могут быть абсолютно различными, но крайне важно не пропустить первые симптомы наступления кризиса, чтобы иметь возможность своевременно применить необходимые методы или программы антикризисного управления.

Причина кризиса – это события или явления, вследствие которых появляются факторы кризиса [34, С.54].

Причины и факторы кризиса применительно к организации представлены на рисунке 1.1.

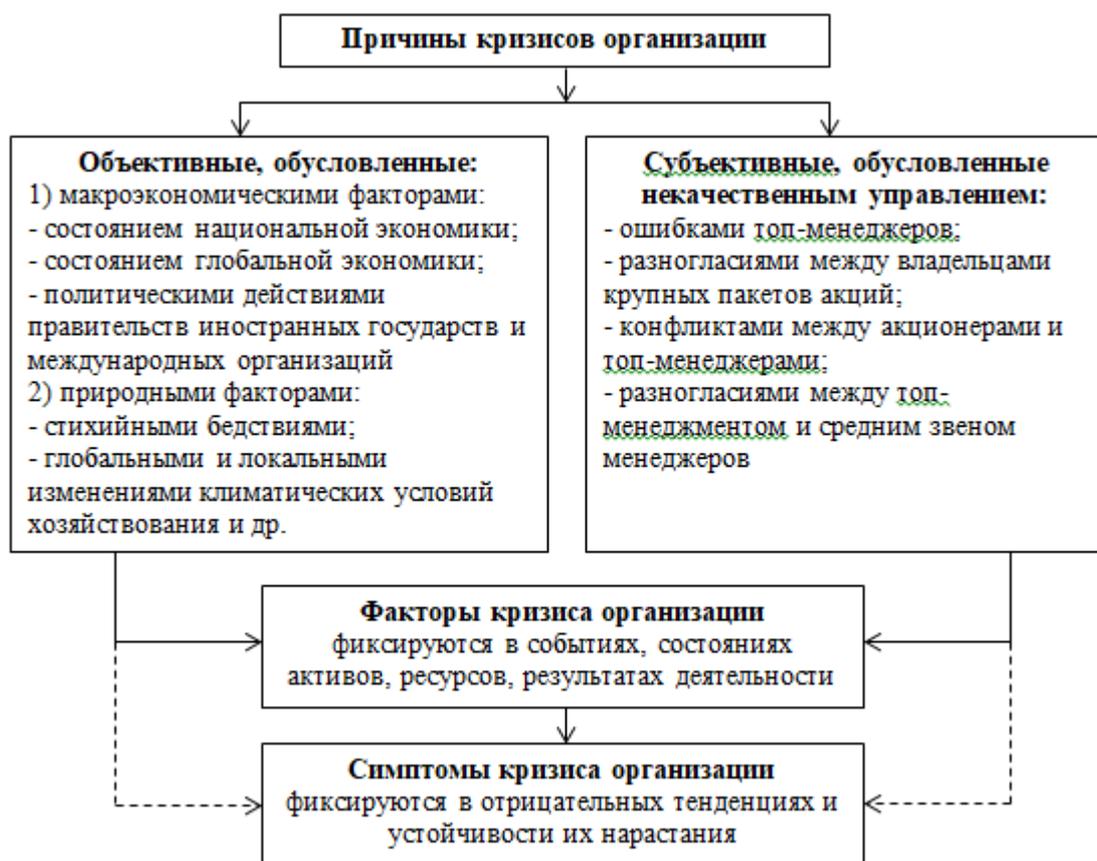


Рисунок 1.1 – Причины, факторы и симптомы кризиса организации

Источник: составлено автором на основе [11].

В своем развитии кризис проходит несколько стадий:

- 1) латентная (скрытая), когда предпосылки кризиса назревают, но еще не имеют внешнего проявления;

- 2) стадия обвала, когда происходит резкое обострение противоречий и стремительное ухудшение всех показателей в динамике;
- 3) стадия смягчения кризиса и создания предпосылок для его преодоления [63, С.312].

Кризисы неодинаковы по своей сути, причинам и последствиям. Необходимость в типологизации кризисов связана с тем, что в зависимости от типа кризиса могут быть использованы различные средства и способы управления ими. Так, различают следующие типы кризисов:

- 1) по причинам возникновения:
  - случайные – часто являются результатом ошибок в управлении или природных явлений;
  - закономерные (предсказуемые) – это кризисы, возникающие как этап развития; могут быть спрогнозированы, т.к. вызваны объективными причинами (например, потребности в реструктуризации, обновлении производственных мощностей под воздействием НТП);
  - циклические – разновидность предсказуемых кризисов.
- 2) по ширине охвата:
  - отдельные (единичные);
  - локальные (групповые) – охватывают лишь часть или группу явлений, процессов, субъектов хозяйствования;
  - системные – поражают всю систему в целом.
- 3) по силе воздействия:
  - легкие (протекают последовательно и безболезненно, их можно предсказать и ими легче управлять);
  - глубокие – ведут к разрушению социально-экономической системы, протекают сложно и неравномерно.
- 4) по продолжительности:
  - краткосрочные;

- среднесрочные;
- долгосрочные.

5) по источникам происхождения:

- внутренние (вызваны внутренними источниками);
- внешние (вызваны внешними источниками);
- смешанные;
- стихийные (развившиеся сами по себе);
- искусственные (сознательно созданные теми или иными силами).

6) По возможности преодоления:

- преодолимые самостоятельно (с помощью внутренних сил);
- преодолимые с внешней помощью;
- непреодолимые.

7) По формам проявления:

- явные (протекают заметно и легко обнаруживаются);
- латентные (скрытые) – протекают относительно незаметно и поэтому наиболее опасны [36, С.218].

Основной идеей антикризисного управления на предприятии служит целенаправленное применение управленческих мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений в деятельности хозяйствующего субъекта. Антикризисное управление, безусловно, связано с принятием рискованных решений, поэтому риск всегда будет существенной частью работы антикризисного менеджера.

Уже в 20-х гг. XX в. появились первые упоминания о риске, как о необходимом элементе бизнеса. Так, экономист Фрэнк Найт ввел понятие риска как измеримой неопределенности и заявил, что бизнес может существовать только при наличии риска [31, С.254]. К настоящему времени такая категория, как риск, достаточно обширно исследована, существует

множество подходов и трактовок данного явления, но их все можно свести к трем основным подходам:

- с финансовой точки зрения: риск – это опасность (возможность) потерь ресурсов, упущения возможной прибыли, возникновение непредвиденных расходов, которые не были предусмотрены планом;
- с точки зрения отклонений от запланированного сценария (цели): риск – это вероятность того, что какие-либо величины, характеризующие деятельность предприятия, не достигнут либо превысят запланированные значения;
- с точки зрения вероятности наступления какого-либо неблагоприятного события: риск – это вероятностное событие, в результате наступления которого возникают неблагоприятные последствия в виде потери ресурсов или ожидаемого дохода [6, С. 109].

Риск в процессе антикризисного управления предприятием представляет собой возможность получения непредвиденных и нежелательных последствий в рамках реализации антикризисной политики.

Основными компонентами процесса управления рисками в антикризисном управлении являются:

- 1) планирование управления рисками – решение о подходе и плане по управлению рисками в кризисной ситуации;
- 2) идентификация рисков – определение того, какие риски могут повлиять на деятельность предприятия и на эффективность антикризисного управления, и документирование характеристик каждого из них;
- 3) оценка риска – проведение качественного анализа рисков и приоритизации рисков по оказываемому эффекту на цели антикризисного управления;
- 4) количественное определение риска – определение вероятности наступления рисков и оценка их влияния на цели антикризисного управления;

- 5) планирование ответных действий на риск – развитие процедур и техники увеличения возможностей и уменьшения угроз целям антикризисного управления со стороны риска;
- 6) мониторинг и контроль риска – отслеживание риска, идентификация остаточных рисков, исполнение плана уменьшения рисков и оценка эффективности и основательности антикризисного управления [32, С. 96].

Управление рисками в антикризисном управлении предприятием – это процесс, связанный с определением, анализом и соответствующими мерами реагирования на риски, возникающие в ходе осуществления вывода предприятия из кризиса.

Существует множество источников появления и усиления риска, зачастую они связаны с непосредственной деятельностью предприятия, а также с деятельностью его менеджмента либо с недостатком информации. В целом все источники можно разделить на две большие группы:

- 1) внешние факторы – обусловлены причинами, не связанными непосредственно с деятельностью самого предприятия, возникают за его пределами (политические, социально-экономические, экологические, научно-технические и др.);
- 2) внутренние факторы – обусловлены деятельностью самого предприятия и его персонала.

В связи с этим существует огромное многообразие рисков и определенная сложность в их классификации. Так, до настоящего времени нет единого методологического подхода к классификации рисков. Это связано с тем, что практически невозможно сформулировать конкретный перечень видов риска, которые были бы присущи абсолютно любому предприятию, так как предприятия различных отраслей экономики имеют свою определенную специфику, которую обязательно необходимо учитывать при классификации рисков. Например, специфика предприятий авиационно-промышленного комплекса (АВПК) во многом заключается в том, что их

риски носят масштабный и во многом катастрофичный характер; чаще всего они несопоставимы с рисками промышленных предприятий других отраслей экономики.

В рамках данной работы автор предлагает использовать базовую классификацию основных видов риска, которым каждый день в той или иной степени подвержено абсолютно любое предприятие АВПК (Рисунок 1.2).

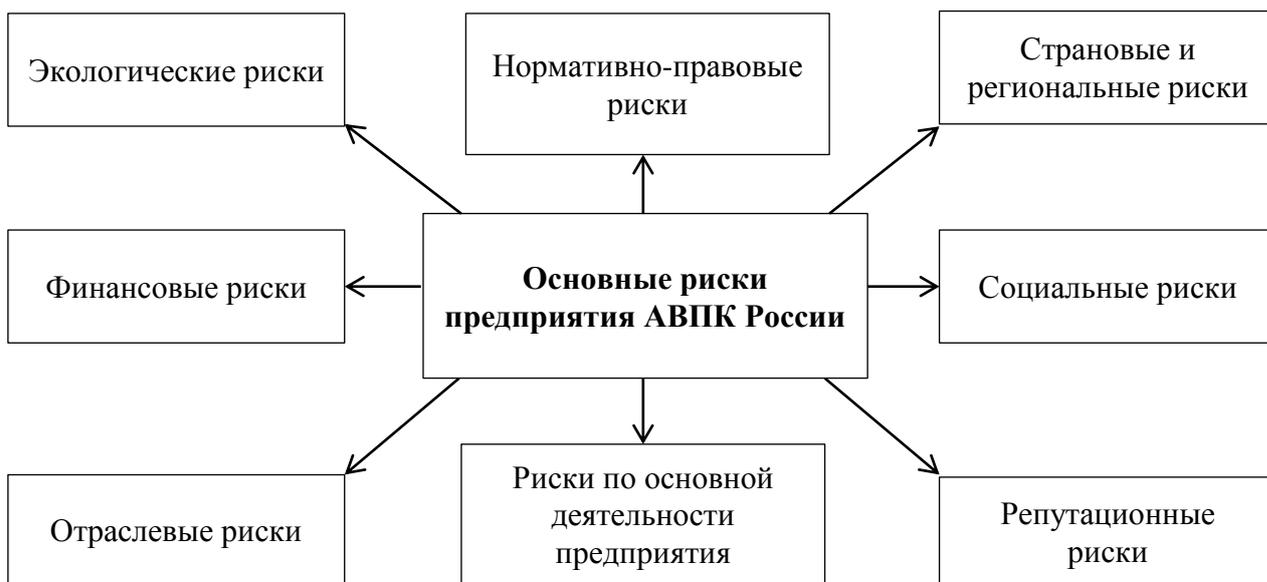


Рисунок 1.2 – Виды рисков предприятия АВПК России

Источник: составлено автором

Как видно из Рисунка 1.2, существует восемь основных крупных видов риска, которые постоянно сопровождают деятельность любого предприятия АВПК. Каждый из этих видов включает в себя другие более мелкие риски, а именно:

1) риски по основной деятельности предприятия – это производственный риск; кадровые риски; маркетинговые риски; инновационный риск; имущественные риски; авиационные операционные риски; стратегические риски; информационные риски; научно-технические риски;

2) социальные риски – это риск конфликта с общественностью, отдельными социальными группами; риск конфликта и нежелательного поведения персонала предприятия, бизнес-партнеров; демографический риск;

3) страновые и региональные риски – это политические риски (риски национализации; риски, связанные с возможными военными конфликтами, введением чрезвычайного положения и забастовками; риски запрета конвертируемости валюты и др.); макроэкономические риски; риски, связанные с географическими особенностями страны и региона (природно-климатические риски);

4) нормативно-правовые риски – это риск законодательных изменений; риск изменения любой нормативно-правовой базы, регулирующей деятельность предприятия;

5) финансовые риски – это инфляционный риск; валютный риск; инвестиционный риск; риск потери ликвидности;

6) экологические риски – это риск загрязнения воздуха, земли, воды; риски, обусловленные неопределенностью действия факторов окружающей среды на предприятие.

7) отраслевые риски – включают в себя риск изменения цен на сырье, услуги, используемые предприятием в процессе своей деятельности; риск изменения цен на продукцию предприятия; риск ухудшения экономической ситуации в отрасли; рыночный риск.

8) репутационный риск – риск возникновения у авиаперевозчика убытков вследствие неблагоприятного восприятия имиджа авиакомпании клиентами, контрагентами, акционерами, деловыми партнерами, регулирующими органами и др. Все виды рисков предприятий воздушного транспорта в конечном итоге отражаются на репутации компании [26, с. 54-61].

Подводя итог по данному параграфу, можно сделать следующий вывод.

На сегодняшний день, в экономической науке нет единого понимания сущности кризиса предприятия, несмотря на высокий интерес и освещенность этого термина в литературе. Изучив несколько подходов и трактовок данного термина, автор в рамках своей работы будет придерживаться следующего определения:

Кризис – это временный, естественный и неизбежный процесс движения социально-экономических систем, являющийся переломной ситуацией в развивающейся смене событий и действий и угрожающий их жизнеспособности, принуждающий к принятию кардинальных решений в условиях ограниченного времени и значительной неопределенности.

В новых экономических условиях, раннее распознавание кризисных предпосылок будет определять эффективность антикризисных процедур и способность предприятия к дальнейшему функционированию и качественному развитию.

В этой связи следующим шагом теоретических исследований становится обоснование сущности антикризисного управления и, соответственно, особенностей антикризисного инструментария.

## 1.2 Механизм реализации антикризисного управления международной компанией

В научной литературе существуют различные точки зрения и подходы к определению термина «антикризисное управление». В общем можно выделить четыре основных подхода к определению антикризисного управления:

- 1) арбитражное антикризисное управление – совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к предприятию-должнику;
- 2) реактивное антикризисное управление – управление в условиях кризиса; сокращение, устранение, преодоление негативных последствий кризиса, выведение предприятия из кризисного состояния с минимальными потерями;

- 3) превентивное (опережающее) антикризисное управление – система управленческих мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений на всех уровнях;
- 4) стратегическое (реабилитационное) антикризисное управление – достижение и поддержание стабильного состояния предприятия, укрепление рыночных позиций с помощью собственных ресурсов, использование факторов кризиса для последующего развития [17, С.61].

Так, ряд авторов (Беляев С.Г., Белых Л.П., Кошкин В.И.) связывают цели антикризисного управления с осуществлением процедур, закрепленных в федеральном законе «О несостоятельности (банкротстве)» [36, С. 312]. Согласно данному подходу, банкротство связано с неспособностью хозяйствующего субъекта вовремя удовлетворить требования кредиторов и решить финансовые проблемы предприятия. При этом причины возникающих кризисных явлений могут быть различными: как внешними (социально-экономические, политические, рыночные и др.), так и внутренними (связанными с операционной, инвестиционной и финансовой деятельностью). Недостаток данного подхода состоит в том, что процесс антикризисного управления связывается только с восстановлением платежеспособности хозяйствующего субъекта, прочие факторы не учитываются.

Представители реактивного подхода под антикризисным управлением понимают выведение предприятия из кризисного состояния с минимальными потерями. Так, Попов Р.А. отмечает, что антикризисное управление «определяется как специфическая управленческая деятельность во время кризисного состояния организации» [58, С.306]. Реактивный подход ориентирован на ликвидацию уже наступившего кризиса, подразумевает восстановление жизнеспособности предприятия, достижение сбалансированного функционирования с минимальными затратами в

короткие сроки. Недостаток данного подхода – отсутствие мероприятий по предупреждению кризиса.

Некоторые авторы могут придерживаться сразу двух выделяемых подходов – реактивного и превентивного. В данном случае помимо ликвидации кризисных последствий, необходимо задумываться о профилактике, предупреждении и прогнозировании кризисных явлений в хозяйственной деятельности. По мнению Родионовой Н.В., антикризисное управление – это деятельность предприятия «по выработке и реализации руководством предприятия экономической политики по предупреждению несостоятельности хозяйствующего субъекта, а в случае ее наступления – по оздоровлению состояния предприятия» [13, С.120]. Многие зарубежные авторы придерживаются мнения о том, что организация как система, проходя переломный момент в своем развитии, либо распадается, либо переходит в новое качественное состояние. Й. Шумпетер писал, что кризисные процессы, «созидательно» разрушая экономику, сами формируют предпосылки выхода из самой сокрушительной и критической фазы цикла [68].

Представители стратегического подхода в своих определениях акцентируют внимание на созидательной сущности кризиса, однако не игнорируют достижений своих предшественников. Профессор Грязнова А.Г. отмечает: «Антикризисное управление – это такая система управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и приумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы» [19, С. 118]. В данном определении отражены основополагающие характеристики антикризисного управления – опережающий и стратегический характер.

Поскольку одни подходы к трактовке понятия «антикризисное управление» акцентируют внимание на предупреждении кризиса, другие – на ликвидации его последствий, то можно сделать вывод, что они отражают сущность данного понятия лишь в совокупности.

Так, в подавляющем большинстве случаев, целью антикризисного управления на предприятии является снижение последствий кризиса, а не исключение его причин.

При этом стоит отметить, что причины возникновения экономического кризиса и предпринимательского риска едины. Возникновение кризиса и риска на предприятии обусловлено объективной особенностью условий его функционирования: неопределенностью внешней среды и нестабильностью его внутренней среды, а также субъективной стороной: особенностью восприятия и переработки менеджментом предприятия информации о происходящих изменениях. Но по своей сути понятия кризис и риск все же отличаются. Риск – это вероятность наступления негативных условий для экономической системы предприятия. Так как предприятие – это открытая система, то риск – это объективная неизбежность. Напротив кризис – это ответная реакция системы предприятия на бесконтрольный, неуправляемый характер неблагоприятных условий его функционирования, то есть это реакция экономической системы предприятия на возрастающий риск. Иными словами, риск – это фактор, а кризис – это следствие, результат [57, С.85].

Таким образом, антикризисное управление на предприятии условно можно разделить на 2 этапа, представленных на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 – Этапы антикризисного управления организацией

Источник: составлено автором

Так, к антикризисному управлению относят весь перечень методологических инструментов, включающий комплекс мероприятий от предварительной диагностики кризиса до методов по его устранению и преодолению.

На первом этапе осуществляется выявление рисков и кризисных явлений на промышленном предприятии, их оценка и определение дальнейших действий. На втором этапе происходит внедрение и использование антикризисного управления предприятием.

Диагностика кризисов в организации – это совокупность методов, направленных на выявление проблем, слабых мест и рисков, присущих деятельности предприятия, которые являются причинами неблагоприятного финансового состояния и других негативных показателей деятельности. Диагностику можно понимать и как оценку деятельности компании с точки зрения получения общего управленческого эффекта, и как определение отклонений, существующих параметров системы от первоначально заданных, и как оценку функционирования организации в подвижной, изменяющейся внешней среде с целью предупреждения кризисов.

Ниже в таблице 1.2 представлено более подробное описание механизма осуществления первого этапа антикризисного управления на предприятии.

Таблица 1.2

#### Механизм антикризисного управления на первом этапе

Подэтап антикризисного управления	Описание
Идентификация рисков и их первичная оценка	Процесс нахождения, составления перечня и описания элементов риска.
Выявление кризисных явлений	Проявление кризисных явлений, таких как: - падение объема выручки; - сокращение объема продаж; - недостаток финансовых ресурсов для погашения кредиторской задолженности и др.
Передача информации руководству предприятия	Передача информации о проявившемся кризисном явлении руководству предприятия

## Продолжение таблицы 1.2

Подэтап антикризисного управления	Описание
Формирование рабочей группы по оценке кризисных явлений и наделение их определенными полномочиями	<p>Определение рабочей группы оценки состояния предприятия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- руководитель;</li> <li>- сотрудники предприятия;</li> <li>- внешние эксперты.</li> </ul> <p>На данном этапе также производится назначение ответственных для выполнения каждой задачи, установление сроков ее выполнения.</p>
Сбор данных для анализа	Рабочая группа запрашивает необходимую для анализа информацию у ответственных подразделений предприятия.
Анализ выявленных рисков и кризисных факторов предприятия	<p>Детальный анализ состояния предприятия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ текущей стратегии развития предприятия;</li> <li>- анализ финансовых и нефинансовых показателей деятельности предприятия;</li> <li>- анализ факторов и групп факторов внешней среды предприятия (анализ внешних рисков);</li> <li>- анализ факторов и групп факторов внутренней среды предприятия (анализ внутренних рисков предприятия);</li> <li>- анализ управленческого, производственного, маркетингового и экономического потенциала предприятия</li> </ul>
Предоставление отчета руководству предприятия	Выводы о текущем и потенциальном состоянии предприятия, предложения по преодолению кризиса предприятия
Принятие решений о необходимости антикризисного управления на предприятии	Принятие решений руководством предприятия о необходимости введения антикризисного управления. Если есть необходимость в антикризисном управлении – переход ко второму этапу.

Источник: составлено автором на основе [36]

Так, на первом этапе ключевой организационной структурой данной схемы должна стать группа экспертов, осуществляющая оценку состояния предприятия. Данная группа формируется руководством предприятия при обнаружении первых кризисных явлений. Задачи данной группы – обеспечить сбор, анализ и оценку данных о состоянии предприятия, подготовить выводы, раскрывающие основные причины и факторы кризиса на предприятии, обеспечить взаимодействие подразделений предприятия и источников внешней среды для решения этих задач. Рабочая группа разрабатывает концепцию антикризисного управления, а руководство на основании полученной информации принимает решение о необходимости введения системы антикризисного управления на предприятии.

После принятия решения о введении системы антикризисного управления, деятельность предприятия организуется в рамках второго этапа, механизм которого представлен в таблице 1.3.

Таблица 1.3

### Механизм антикризисного управления на втором этапе

Подэтап антикризисного управления	Описание
Разработка стратегии антикризисного управления	Проводится оценка альтернативных стратегий антикризисного управления, производится выбор в пользу наиболее оптимальной для данного предприятия при данных кризисных условиях
Создание группы антикризисного управления	Определение рабочей группы антикризисного управления предприятия: - руководитель; - компетентные в конкретных задачами антикризисного управления сотрудники предприятия
Распределение обязанностей и определение сроков выполнения	Определение каждой задаче ответственного и сроков ее выполнения; выработка и оценка антикризисных решений, разработка антикризисного управления.
Оперативное взаимодействие подразделений предприятия с рабочей группой	Корректировка текущей деятельности подразделений, бизнес-процессов; формирование стратегического сознания
Введение антикризисного управления	Обеспечение коммуникаций по реализации, контролю исполнения, завершения антикризисного управления
Завершение антикризисного управления	Решение руководством предприятия о завершении антикризисного управления на предприятии, при восстановлении нормального состояния предприятия

Источник: составлено автором на основе [36]

Поскольку деятельность по преодолению кризиса должна быть оперативной, то на втором этапе ряд действий необходимо выполнять параллельно. Также при проведении антикризисных мероприятий происходит оперативное взаимодействие, изменение бизнес-процессов и восстановление/формирование устойчивой корпоративной среды, отвечающей новым потребностям предприятия. Тем временем, группа антикризисного управления взаимодействует непосредственно с руководством компании, предоставляя периодическую отчетность и прогнозную информацию, обеспечивает коммуникации на предприятии для корректировки текущих мер системы антикризисного управления.

Американский консультант в области управления и лидерства Джордж Фрэнкс (George Franks) предложил свой механизм антикризисного управления, который включает в себя следующие шаги:

1) определение сути проблемы (с чем именно нужно справиться – сокращение продаж, поиск новых источников финансирования, удержание клиентов и т. п.);

2) формирование команды по антикризисному управлению предприятием (как правило, в нее включают топ-менеджеров и руководителей ключевых подразделений);

3) создание единого «командного центра»;

4) организация внешней коммуникации – информирование стейкхолдеров (контроль и фильтрация выходящей за пределы компании информации – для предотвращения возможных репутационных рисков);

5) анализ проблемной ситуации командой антикризисных управляющих (привлечение профильных экспертов; декомпозиция на подпроблемы; оценка рисков, угроз; установление приоритетов; поиск возможных решений);

6) организация постоянного канала связи с ключевыми заинтересованными группами (сотрудники, акционеры, при необходимости – потребители); это может быть телефонная линия, специально разработанный веб-сайт, квалифицированные консультанты и т. п.;

7) поиск решений проблемы;

8) реализация найденных решений (обязательное условие – постоянные коммуникации со всеми заинтересованными группами; вся информация контролируется «командным центром»);

9) исследования после преодоления кризиса – так называемый «разбор полетов» (что, кто, когда, почему, последствия и т. п.);

10) интеграция новых решений и усовершенствований в регулярную деятельность [55, С.248].

Данный механизм должен обеспечить бесперебойную работу системы антикризисного управления, которая в дальнейшем поможет промышленному предприятию либо восстановить нормальное состояние, либо определить проблемные зоны в своей деятельности.

Стоит отметить, что механизм антикризисного управления, предложенный Джорджем Фрэнксом, не противоречит двухэтапному механизму, описанному выше.

Таким образом, можно сделать вывод, что единого механизма по выведению предприятия из кризиса не существует, невозможно разработать универсальную формулу по выходу из катастрофического положения и внедрить ее на любом предприятии. Ключевая роль в системе антикризисного управления отводится комплексному анализу подверженности предприятия рискам со стороны внешней и внутренней среды, выявлению кризисных факторов на предприятии и максимальному использованию внутренних резервов для финансовой стабилизации предприятия и возвращению к стабильному функционированию.

На первом этапе особое внимание отводится идентификации и оценке рисков, которым может быть подвержена деятельность предприятия. Так, антикризисное управление риском – это процесс подготовки и реализации мероприятий, цель которых состоит в снижении опасности принятия ошибочного решения и уменьшении возможных негативных последствий нежелательного развития событий в ходе реализации принятых антикризисных решений.

Второй этап – это уже непосредственно внедрение инструментов антикризисного управления на предприятии.

Такой комплексный подход к реализации антикризисного управления позволяет наиболее точно и индивидуально подобрать необходимые инструменты для вывода каждого конкретного предприятия из кризиса.

### 1.3 Современные стратегии антикризисного управления международной компанией

Антикризисная стратегия управления предприятием – совокупность действий и последовательность принимаемых управленческих решений, позволяющих оценить, проанализировать и выработать необходимую систему воздействия на деятельность предприятия с целью предотвращения развития кризисных явлений и восстановления стабильного функционирования предприятия [54, С.98].

Особенность антикризисной стратегии состоит в том, что она имеет ограниченный по сроку и содержанию характер. Как только организация вступит в сбалансированное функционирование и намеченное устойчивое состояние, такая стратегия будет считаться реализованной.

Существуют различные подходы к классификации антикризисных стратегий. Например, такие зарубежные авторы, как Кракевич (Krzakiewicz), Вавжиняк (Wawrzyniak), Вэйгрзарзинская (Wieczerzyńska), Целек (Zelek) и Врублевский (Wróblewski) разработали собственные классификации стратегий антикризисного управления, представленные в приложении 1.

При решении вопроса о выборе стратегии антикризисного управления коммерческие организации должны учитывать, что разработка стратегии должна предупреждать кризис, используя накопленный опыт. Антикризисная стратегия – это стратегия, оптимизирующая поведение организации в условиях спада, устойчивого снижения основных финансовых показателей фирмы и угрозы банкротства. Она является инструментом управления развитием организации и рычагом предотвращения и преодоления кризисных явлений [34].

Наряду с классификациями, приведенными в приложении 1, выделяют также следующие:

1) в зависимости от глубины кризиса и характера антикризисных мероприятий:

- стратегия антикризисного управления, при которой не происходит привлечения дополнительных ресурсов (меры по совершенствованию менеджмента организации при имеющихся объемах ресурсов);
- стратегия антикризисного управления, при которой привлекаются внутренние ресурсы управляемой системы (использование резервов, не задействованных ресурсов);
- стратегия, при которой помимо внутренних используются ресурсы, заимствованные у других систем (привлечение внешних инвестиций) [4].

2) в зависимости от природы принятия и реализации антикризисных управленческих решений:

- стратегия «упреждения» - управленческие решения принимаются и реализуются до начала проявления любых явлений, связанных с переходными процессами; в период подъема, т.е. тогда, когда явления, соответствующие переходным периодам, стали проявляться впервые, но сам переходный период еще не наступил; в период разгона, т.е. когда явления, соответствующие переходным периодам, стали явно различными, появились четкие симптомы будущих изменений, но переходный период еще не наступил;
- стратегия «совпадения» - управленческие решения принимаются и реализуются в период протекания в соответствии с фазами переходного периода;
- стратегия «следования» предусматривают, что управленческие решения принимаются и реализуются после протекания

процессов переходного периода, когда процессы переходного периода закончились [16]

3) по направлениям воздействия на кризисные очаги:

- антикризисная маркетинговая стратегия – оперативное изменение маркетинговой политики организации и всех инструментов комплекса маркетинга (продукт, цена, каналы распределения и методы продвижения продукта) в зависимости от изменений внешней и внутренней среды. Кризисное состояние организации с точки зрения маркетинга означает ее неконкурентоспособность. К ним относятся: стратегия возвращения предприятия на рынок; стратегия развития рынка; стратегия разработки товара; стратегия диверсификации; стратегия ухода с рынка.
- антикризисная производственная стратегия – реорганизация коммерческой организации в области: прекращения операций, не вносящих вклад в покрытие постоянных издержек фирмы; прекращения выпуска нерентабельной продукции; поиск новых источников финансирования; анализ арендных договоров. Основная задача – обеспечить поддержку требуемого организационно-технического уровня производства, направленных на стимулирование развития рыночных отношений, обеспечивающих выход фирмы из кризисного состояния, посредством разработки стратегий улучшения качества продукции; структурной перестройки предприятия; повышения экономической эффективности производства.
- антикризисная кадровая / управленческая стратегия – включает меры по улучшению кадрового потенциала: новые приоритеты кадровой политики, мотивации персонала, формировании программы адаптации к изменениям, профориентации и переподготовке, оценке соответствия кадровой политики

долгосрочной стратегии фирмы. Данные меры реализуются через стратегии усиления кадрового потенциала предприятия; внедрение новых методов управления; реорганизации управления предприятием.

- антикризисная финансовая стратегия – нацелена на построение эффективной системы управления финансами, с помощью которой можно обеспечить решение стратегических и тактических задач деятельности фирмы. Реформирование предприятия направлено на решение таких стратегических задач, таких как, оптимизация прибыли структуры капитала, рост стоимости чистых активов, формирование инвестиционной привлекательности. Этому способствуют стратегии повышения ликвидности активов; оптимизации структуры капитала; стратегия улучшения системы учета и контроля издержек; оптимизации прибыли [24].

Специфику российской антикризисной политики можно представить тремя характерными моделями: резкое сокращение расходов, не связанных с существованием фирмы; санация за счет государственной поддержки на льготных условиях; интернационализация, перенос инвестиционного капитала за границу, где условия ведения бизнеса наиболее комфортные [28].

Наиболее радикальной мерой по выводу организации из кризиса является «реструктуризация» (restructuring).

Реструктуризация организации – это изменение ее структуры (порядка, расположения ее элементов), а также факторов, формирующих ее бизнес. Она затрагивает различные стороны деятельности организации, не укладывается полностью ни в один из видов стратегии, не может быть отнесена к самостоятельному ее виду [41].

Среди известных методов реструктуризации компаний на практике зачастую приходится выбирать те, результаты которых ожидаются как минимум в среднесрочной перспективе. Если компания находится в кризисе,

то сроки реализации преобразований еще больше сокращаются, поскольку необходимо срочно регулировать ликвидность, платежеспособность и рентабельность в условиях ограниченных финансовых ресурсов. Тем не менее выбор удачной стратегии развития и ее реализация, безусловно, жизненно важны для любой компании. В связи с этим существует подход к классификации методов реструктуризации с точки зрения целей и сроков – оперативная и стратегическая.

Методы оперативной реструктуризации (на основе данных управленческого учета), наиболее часто применяемые в авиакомпаниях, можно объединить в четыре группы:

- 1) сокращение крупных статей текущих расходов;
- 2) стимулирование эффективной работы сотрудников;
- 3) стимулирование роста продаж авиаперевозок;
- 4) оптимизация организационной структуры.

При очевидности указанных мероприятий в первой группе методов можно отдельно упомянуть хеджирование растущих цен на авиатопливо, аутсорсинг, в том числе аутсорсинг трудовых ресурсов.

В рамках второй группы методов можно разделить денежное и неденежное стимулирование эффективного труда, в частности поощрение сотрудников скидками на авиаперелеты.

В рамках третьей группы методов отдельно упомянем механизмы привлечения клиентов на рейсы в сезоны пониженного спроса по заниженным ценам. Авиакомпании при этом получают выгоду от продажи билетов даже ниже себестоимости, поскольку авиаперевозки, приобретенные по самым низким ценам, более выгодны, чем недозагрузка рейса.

Четвертая группа методов включает сокращение штата сотрудников; нивелирование дублирующих функций, переподчинение организационных единиц (централизация обслуживающих функций); создание отдельных организационных единиц, осуществляющих непрофильные бизнес-функции.

Применение оперативных мероприятий способствует повышению прозрачности деятельности авиакомпаний, росту объемов продаж, рентабельности, улучшению финансовых результатов и перспективному увеличению рыночной стоимости, позволяет вести конкурентную борьбу на рынке.

Среди методов стратегической реструктуризации назовем основные для авиакомпаний:

- вступление в альянс;
- создание собственного альянса;
- приобретение / продажа долей в капиталах авиакомпаний;
- приобретение / продажа долей в капиталах компаний вспомогательного или сопутствующего к авиационному бизнесу;
- выделение из состава компании подразделений в отдельные юридические лица;
- продажа основного бизнеса стратегическому инвестору;
- вступление в процедуру банкротства с введением моратория на требования кредиторов и проведением дивестиций, в том числе с организацией новой авиакомпании, и ликвидацией обремененной долгами авиакомпании-банкрота.

Успех или провал стратегической реструктуризации – функция многих переменных, внешних и внутренних по отношению к компании. Тем не менее при внедрении стратегии на рынке важной становится организация процесса. Реструктуризацию обычно проводят менеджеры компании в интересах ее акционеров [41].

В целом можно выделить 4 основных модели поведения фирмы в кризисной ситуации:

Модель 1. Не предпринимать никаких радикальных мер, так как неожиданные факторы внешней и внутренней среды лишь начинают влиять на фирму, их воздействие обычно остается скрытым в рамках нормальных

колебаний финансово-экономической деятельности. Расчет такого поведения – переждать ситуацию, надежда на лояльность клиентов и свою репутацию. Данную модель антикризисного поведения нельзя считать оптимальной.

Модель 2. Факты свидетельствуют о том, что ухудшение результатов деятельности фирмы стало необратимым. Экстренно собирается антикризисная команда, которая решает ситуационные проблемы «по мере их поступления»: антикризисную команду составляют, как правило, топ-менеджеры компании; директор становится руководителем антикризисной команды (группы, Комитета) и берет на себя всю ответственность по выводу компании из кризиса. Такая модель может дать определенный, но ограниченный позитивный эффект.

Модель 3. Изначальное наличие в компании системы стратегического планирования и заранее при обнаружении проявлений предкризисных явлений назначение антикризисной команды или отдела (в крупных компаниях). Стратегическая задача состоит в том, чтобы свести к минимуму потери и по возможности обратить их в прибыль, данную модель бизнес-поведения следует признать оптимальным вариантом, в том случае, если начало реакции не запаздывает.

Модель 4. При остром кризисе и явных факторах его проявления коммерческой организации необходима внешняя помощь, которую оказывает консалтинговая компания. Она берет на себя функции антикризисного центра, разрабатывает и внедряет антикризисную стратегию. Такая модель поведения оптимальна для компаний, не обладающих человеческими ресурсами способными разработать и внедрить эффективный антикризисный менеджмент.

В процессе осуществления антикризисного управления ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» применила четвертую модель поведения. В 2014 году в качестве внешнего консультанта по антикризисному управлению ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» привлекла международную консалтинговую

компанию McKinsey & Company, в рамках совместной работы была разработана программа антикризисного управления «Импульс».

Таким образом, подводя итог рассмотрению возможных антикризисных стратегий, необходимо отметить, что стратегия антикризисного управления охватывает все запланированные, организуемые и контролируемые перемены в области существующей стратегии, производственных процессов, структуры и организационной культуры предприятия. Предприятие должно постоянно следить за основными факторами окружающей среды и делать своевременные и правильные выводы относительно своих потребностей в изменениях. Толчком к изменениям являются кризисные ситуации. В зависимости от того, в какой области они представляют опасность для достижения целей предприятия, выбирается соответствующая антикризисная стратегия.

## ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО РЕАЛИЗАЦИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПАО «АВИАКОМПАНИЯ «ЮТЭЙР» В КОНТЕКСТЕ АНАЛИЗА ВНЕШНИХ И ВНУТРЕННИХ РИСКОВ

### 2.1 Место ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» на мировом и российском рынке авиаперевозок. Идентификация внешних рисков

По данным ИКАО/ICAO (Международной организации гражданской авиации / International Civil Aviation Organization) – специализированного учреждения ООН – около 8% мирового ВВП ежегодно приходится на авиационную отрасль [47].

В систему мирового воздушного транспорта входит около 700 авиатранспортных предприятий и свыше 30 тыс. гражданских аэропортов. Среди них – как огромные авиатранспортные компании, управляющие самолетным парком в несколько сотен самолетов, так и малые компании, владеющие 2-3 воздушными судами; как авиакомпании, специализирующиеся на выполнении регулярных авиаперевозок, так и чартерные компании, выполняющие авиаперевозки на разовой основе; как внутренние авиакомпании, осуществляющие воздушные перевозки внутри своей страны, так и международные, выполняющие авиаперевозки между разными странами.

Если рассмотреть мировой пассажирооборот в ретроспективе с 1970 г. по 2017 г. (см. рис. 2.1), то можно заметить, что в целом наблюдается явная тенденция роста, а отдельные периоды замедления были связаны со сложными процессами мирового масштаба в экономической (топливный кризис 70-х гг. XX в. или банковский кризис 2008 г.) и геополитической сферах (кризис в Персидском заливе в начале 90-х гг. XX в., террористическая атака 9/11, война в Ираке).

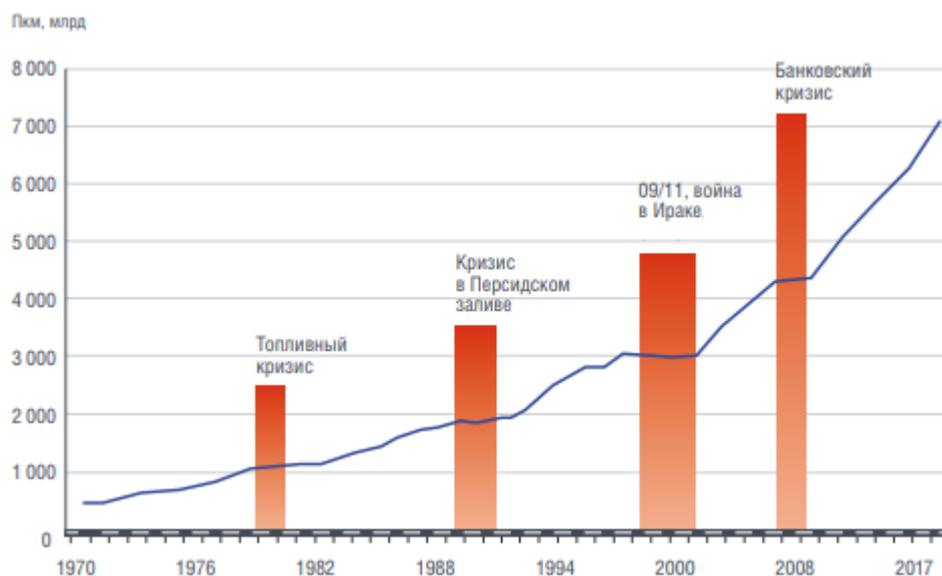


Рисунок 2.1 – Динамика мировых авиаперевозок 1970-2017 гг.

Источник: [49]

Исходя из рисунка 2.1, можно сделать вывод, что деятельность авиакомпании может зависеть от таких внешних рисков, как:

- Топливные риски;
- Финансовые риски (валютные, инфляционные, процентные);
- Геополитические риски.

Наступление каждого из перечисленных видов риска приводит к сокращению пассажирооборота в отрасли воздушных перевозок, либо к замедлению темпов его роста. Поскольку ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» в большей степени специализируется на внутренних региональных перевозках, то более подробно данные риски будут рассмотрены ниже, при анализе тенденций, сложившихся на российском рынке авиационных услуг.

На рисунке 2.2 представлен прогноз динамики мировых авиаперевозок до 2036 г., предложенный Объединенной авиастроительной корпорацией (ОАК). Так, к 2036 г. объем мировых авиаперевозок вырастет с 7 до 17 трлн пассажиро-километров (пкм) при условии, что новые драматические события не вмешаются в текущие прогнозные ожидания.



Рисунок 2.2 – Прогноз мирового пассажирооборота до 2036 г.

Источник: [49]

Как видно из рисунка 2.2, возможности населения по использованию воздушного транспорта продолжают стабильно расти до 2036 г., но при этом общемировые темпы роста замедлятся по сравнению с предыдущим десятилетием, что обусловлено насыщением рынка.

Международная организация гражданской авиации (ИКАО) опубликовала предварительные данные за 2017 год (окончательные цифры будут представлены в июле 2018 года). Так, в 2017 году регулярными авиарейсами было перевезено рекордное число пассажиров – 4,1 млрд чел., что на 7,1 % превышает аналогичные показатели за 2016 г. Глобальное количество вылетов достигло приблизительно 37 млн, а общемировой объем авиаперевозок, выраженный в пассажиро-километрах (пкм) применительно ко всем регулярным рейсам, вырос на 7,6 %, достигнув показателя приблизительно 7,7 трлн пкм.

Далее проанализируем сложившуюся в мире за 2017 год региональную структуру по международным и внутренним пассажирским авиаперевозкам.

На рисунке 2.3 представлена региональная структура распределения объема международных регулярных пассажирских авиаперевозок.



Рисунок 2.3 – Распределение объема международных регулярных пассажирских авиаперевозок по регионам

Источник: составлено автором на основе [47]

Структура распределения международных пассажирских авиаперевозок по регионам мира в 2017 году идентична 2016 году. Доли регионов остались практически на прежнем уровне. Однако отличались их темпы роста (см. рис. 2.4).

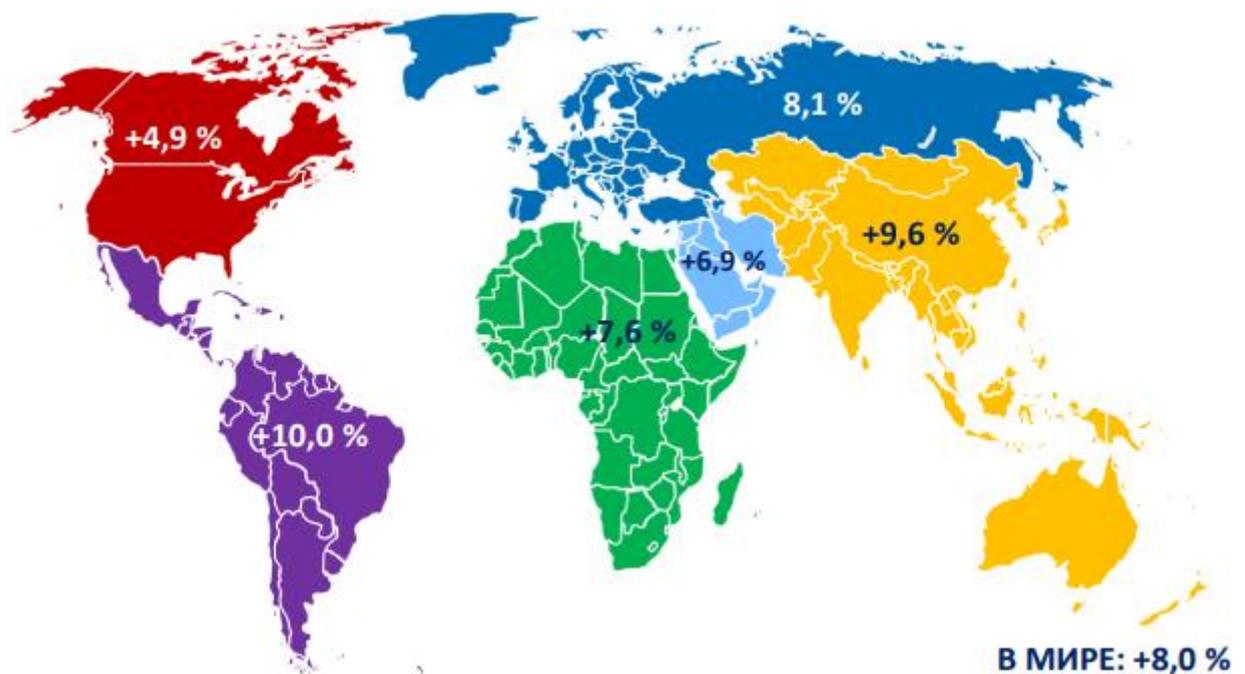


Рисунок 2.4 – Рост международных регулярных пассажирских перевозок в пкм в 2017 г.

Источник: [47]

Согласно рисунку 2.4, во всех регионах мира наблюдался рост международных авиаперевозок по сравнению с предыдущим годом. При этом стоит выделить Ближний Восток, т.к. это единственный регион, где имело место замедление темпов роста (с 11,8 % в 2016 году до 6,9 % в 2017 году). Это обусловлено рядом факторов, таких как конкурентная среда (конкурирующие хабы и рост услуг по перевозке между двумя пунктами), снижение цен на нефть и влияние сильного доллара США. Тем не менее данный регион является третьим по объему международных регулярных авиаперевозок и имеет долю 14%.

Европа остается крупнейшим международным рынком – на ее долю приходится 37 % международных авиаперевозок. При этом сохраняются относительно высокие темпы роста (+8,1% в 2017 году). Основным драйвером Европейского рынка можно назвать увеличение провозных мощностей, а также снижение доходных ставок за счет развития сегмента бюджетных перевозок и снижения стоимости топлива.

На втором месте с долей 29% располагается Азиатско-Тихоокеанский регион (АТР); рост в нем составил 9,6%, это второй показатель среди всех регионов. Факторами увеличения авиационного рынка АТР являются: рост экономики, увеличение численности населения и повышение его благосостояния. По прогнозам экспертов, в ближайшие 10 лет темпы экономического роста АТР будут существенно превышать среднемировые.

13% рынка международных авиаперевозок приходится на Северную Америку. Но данный регион отличается самыми низкими темпами роста (+4,9% в 2017 г.).

На страны Латинской Америки и Карибского бассейна приходится лишь 4%, но при этом они имеют самые высокие темпы роста среди всех регионов (+10,0% за 2017 г.).

В объеме международных авиаперевозок Африке принадлежит наименьшая доля в 3%, а темпы роста в этом регионе составили 7,6%.

Рынок внутренних регулярных рейсов вырос в 2017 г. на 7,0%. Наибольший спрос на внутренние перевозки наблюдался в Индии и Китае (в Китае темпы роста внутренних авиаперевозок за 2017 год превысили 20%). Азиатско-Тихоокеанский регион и Северная Америка – два крупнейших рынка внутренних авиаперевозок, на долю каждого из них приходится около 41% от объема внутренних регулярных рейсов во всем мире. При этом темпы роста внутренних перевозок в данных регионах значительно отличаются: если в целом по Азиатско-Тихоокеанскому региону рост составил 10,6% в 2017 г., то в Северной Америке наблюдались более умеренные темпы роста в сравнении с предыдущим годом – всего 3,8 %.

Что касается России, то на ее долю приходится чуть более 3% мирового пассажирооборота в 2017 г. По объему авиаперевозок Россия занимает седьмое место среди стран мира [49].

В настоящее время рынок авиаперевозок в России проходит очередную стадию трансформации и модернизации. Геополитические события последних лет негативно отразились на внешней конъюнктуре и макроэкономических показателях России, что привело к изменению тенденций развития отрасли авиаперевозок в стране.

Рассмотрим динамику российского пассажиропотока на воздушном транспорте за период 2010-2017 гг. (см. рис. 2.5).

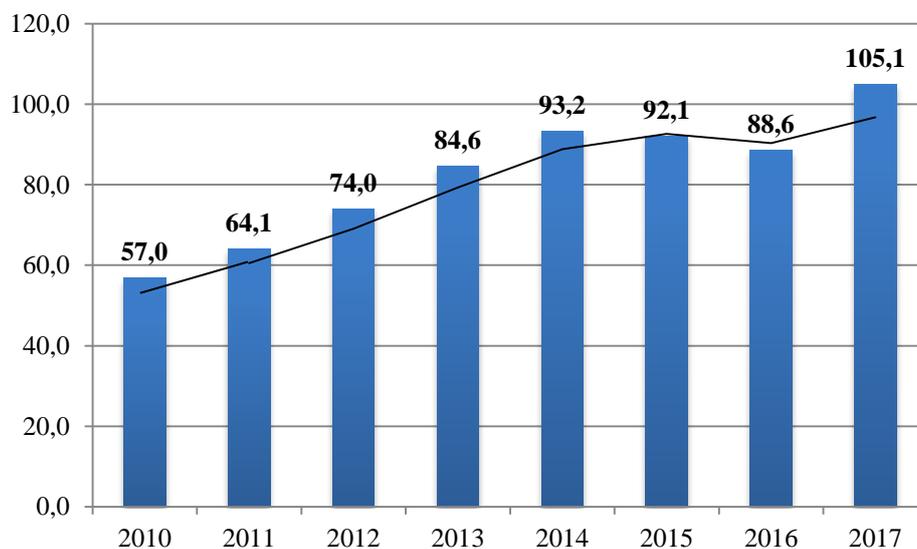


Рисунок 2.5 – Динамика пассажиропотока в России, млн. чел.

Источник: составлено автором на основе [51]

Как видно из рисунка 2.5, число пассажиров, перевезенных воздушным транспортом в России имеет тенденцию к повышению. Сокращение пассажиропотока наблюдалось лишь в 2015-2016 гг., как следствие кризиса 2014 года.

Исходя из данной динамики, можно предположить, что риск сокращения спроса на авиаперевозки, который также относится к внешним рискам Авиакомпаний, относительно невысок. Для более детальной оценки спроса на авиаперевозки, рассмотрим динамику изменения численности населения России, представленную на рисунке 2.6.

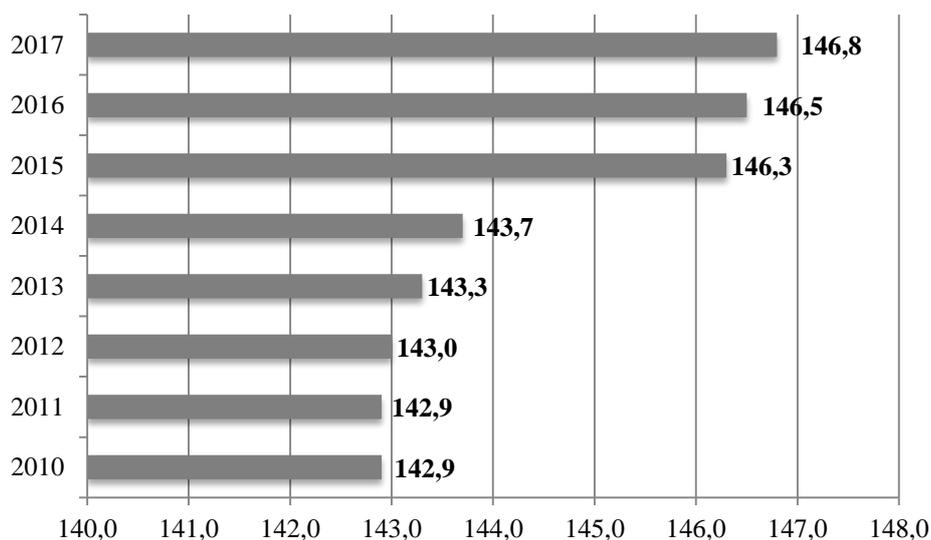


Рисунок 2.6 – Динамика численности населения России, млн чел.

Источник: составлено автором на основе [51]

Согласно рисунку, численность населения страны неуклонно растет. Но, согласно статистическим данным Росстата, начиная с 1990-х годов, наблюдается естественная убыль населения страны (исключение составляют лишь 013-2015 гг., когда наблюдался небольшой естественный прирост). При этом, начиная с 1992 г., единственным источником роста численности населения является приток мигрантов. Стоит отметить, что миграционные тенденции в последнее время изменились – новым явлением постсоветских

десятилетий стала заметная по своим масштабам эмиграция из России, в основном в страны дальнего зарубежья.

В связи с этим существует риск сокращения спроса на авиаперевозки в России в результате сужения количества потребителей.

После кризиса 2008-2009 годов структура совокупного пассажирооборота в России существенно изменилась: с 2010 года лидирующие позиции занимает воздушный транспорт, который опередил более традиционные железнодорожный и автобусный виды транспорта по количеству перевезенных пассажиров. Бум авиаперевозок в России в 2010-2014 годах привел к тому, что на воздушный транспорт с 2013 года приходится более 40% совокупного пассажирооборота в России (см. рис. 2.7).

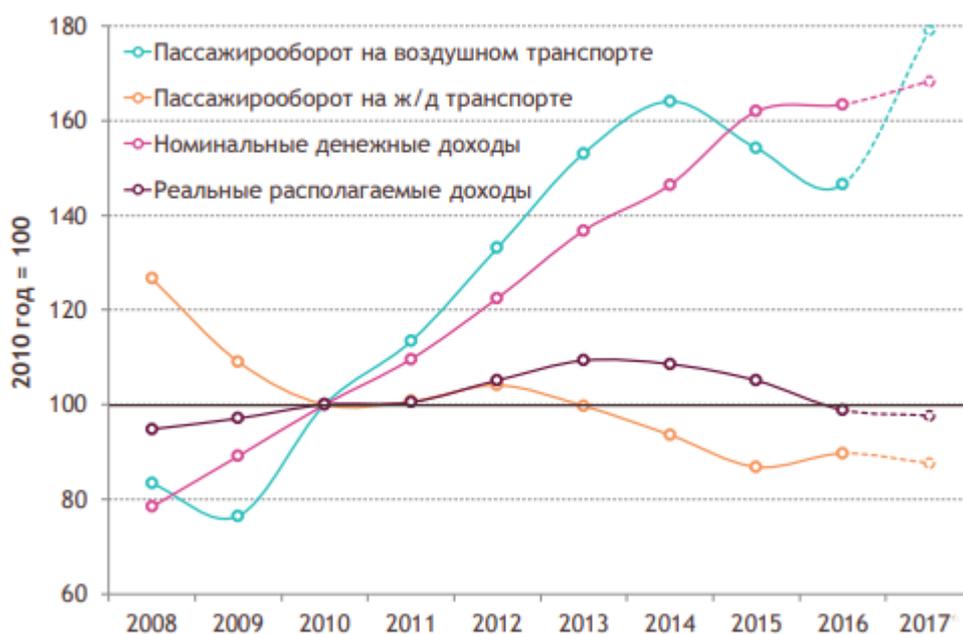


Рисунок 2.7 – Динамика пассажирооборота воздушного и железнодорожного транспорта, номинальных и реальных располагаемых доходов населения

Источник: [51]

За последние годы пассажирооборот железнодорожного транспорта постепенно снижается. Так, он достиг минимума в 2015 году (-16,6% за 2013-2015 годы), в 2016 г. наблюдался небольшой рост на 3,3%, а в 2017 г. снова сокращение (-2,3% в годовом выражении). Стагнация железнодорожного

пассажиروоборота схожа с динамикой реальных располагаемых доходов населения России, которые также пока остаются ниже уровня 2010 года. В то же время пассажирооборот гражданской авиации более чем в 1,5 раза превышает показатели 7-летней давности даже с учетом спада 2015-2016 годов, что соответствует динамике номинальных доходов населения России.

Проанализировав динамику пассажирооборота на воздушном и железнодорожном транспорте, можно сделать вывод, что риск усиления конкуренции между альтернативными видами транспорта (а именно между воздушным и железнодорожным транспортом) незначителен и маловероятен.

Риск усиления конкуренции между альтернативными видами транспорта входит в категорию рисков рыночного позиционирования. Также к данной категории рисков относится риск усиления конкуренции именно в отрасли воздушных перевозок.

На рисунке 2.8 представлена структура российского рынка авиаперевозок в динамике за 2010-2017 гг.

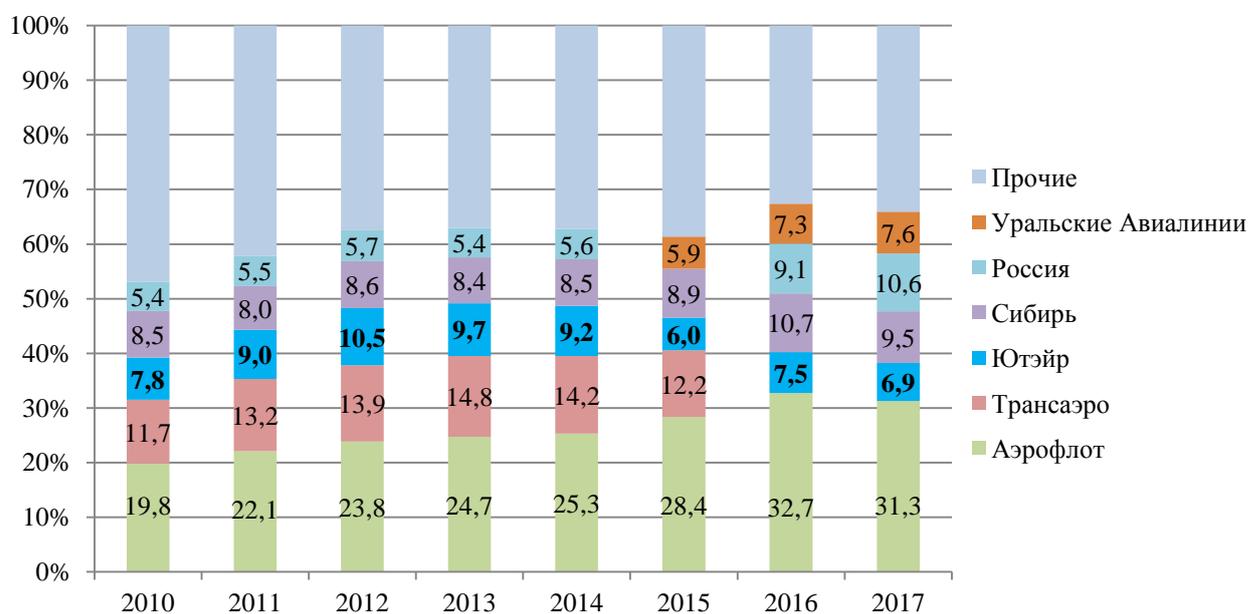


Рисунок 2.8 – Структура российского рынка авиаперевозок в динамике за 2010-2017 гг.

Источник: составлено автором на основе [51]

В России насчитывается более 60 авиакомпаний, большая часть из которых – это небольшие местные и региональные перевозчики. Список возглавляют 5 крупных авиакомпаний, на долю которых приходится около 70% совокупного пассажирооборота.

Из рисунка 2.8 видно, что абсолютным лидером на рынке авиаперевозок является Аэрофлот, на его долю приходится более 30% российского пассажиропотока. На протяжении всего рассматриваемого периода 2012-2017 гг. доля Аэрофлота росла, за исключением незначительного ее сокращения на 1,4% в 2017 г.

После того, как в октябре 2015 г. прекратила свою деятельность авиакомпания Трансаэро, произошло перераспределение долей на рынке между крупными игроками – доля каждой авиакомпании из пятерки лидеров выросла.

Таким образом, одной из ведущих тенденций на российском рынке авиаперевозок является укрупнение и консолидация авиакомпаний.

Что касается доли ЮТэйр, то из рисунка видно, что она значительно сократилась с 9,2% в 2014 г. до 6,0% в 2015 г. Это связано с кризисными явлениями, которые имели место в Авиакомпании в 2014 г. До 2014 г. Авиакомпания занимала 3 место среди российских авиаперевозчиков по объему пассажиропотока. В 2017 г. ЮТэйр замыкает пятерку лидеров и имеет долю лишь 6,9%. На основании этого можно сделать вывод, что риск усиления конкуренции со стороны других авиакомпаний является серьезным риском для ЮТэйр.

Как уже упоминалось выше, с высокой долей вероятности Авиакомпания может столкнуться с такими внешними рисками, как топливные, геополитические и финансовые. Рассмотрим каждый из этих рисков подробнее.

В среднем около 25% операционных расходов Авиакомпании составляют расходы на топливо. В связи с этим необходимо рассмотреть динамику изменения цен на авиационное топливо (см. рис. 2.9).

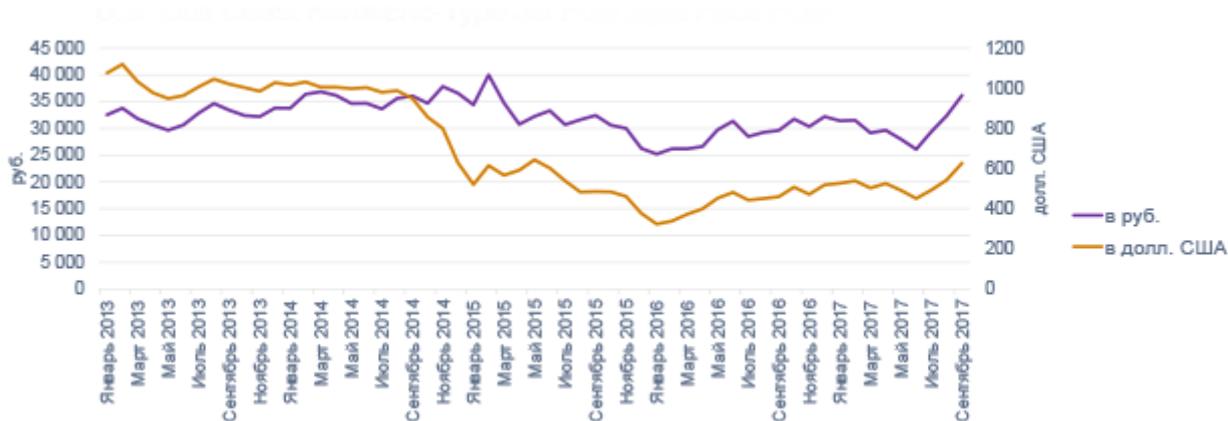


Рисунок 2.9 – Динамика цен на авиатопливо

Источник: [51]

Основные затраты на авиатопливо российские авиакомпании несут в рублях. Поэтому, несмотря на то, что имело место общемировое снижение цен на авиатопливо, оно практически не оказало влияние на экономику отечественных авиакомпаний, что связано с девальвацией российского рубля.

Согласно данным Росстата, в России стоимость авиатоплива выросла за 2017 год более чем на 18%. Кроме того, в самых загруженных аэропортах динамика была еще выше. Так, цены на керосин в аэропортах Московского авиаузла с июня по декабрь 2017 года выросли на 23% и составили 43 тыс. руб. за тонну.

Также стоит отметить, что несмотря на рост цен на авиационный керосин, рост цен на авиабилеты наоборот замедлился. В 2015-2016 годах спрос на авиаперевозки был низким, авиакомпаниям приходилось сдерживать рост цен на авиабилеты, чтобы не допустить дальнейшего сокращения спроса. Данная мера позволила в ситуации продолжавшегося снижения реальных доходов населения добиться роста рынка в 2016 г. на 20%.

В 2017 году спрос постепенно восстанавливается, но роста цен на авиабилеты так и не последовало, хотя наряду с керосином повысились все основные составляющие стоимости билета (аэропортовые сборы, зарплаты, налоги и др.).

Некоторые авиаперевозчики остаются прибыльными, но это происходит на фоне существенного увеличения объема перевозок, которое дает мультипликативный эффект. В случае, если рост рынка замедлится, то авиакомпании быстро уйдут в убыток.

Таким образом, вероятность наступления топливных рисков является относительно высокой. Последствия также могут оказаться существенными.

Далее рассмотрим геополитические риски.

На рисунке 2.10 представлена структура распределения совокупного пассажиропотока в России на внутренние и международные перевозки.

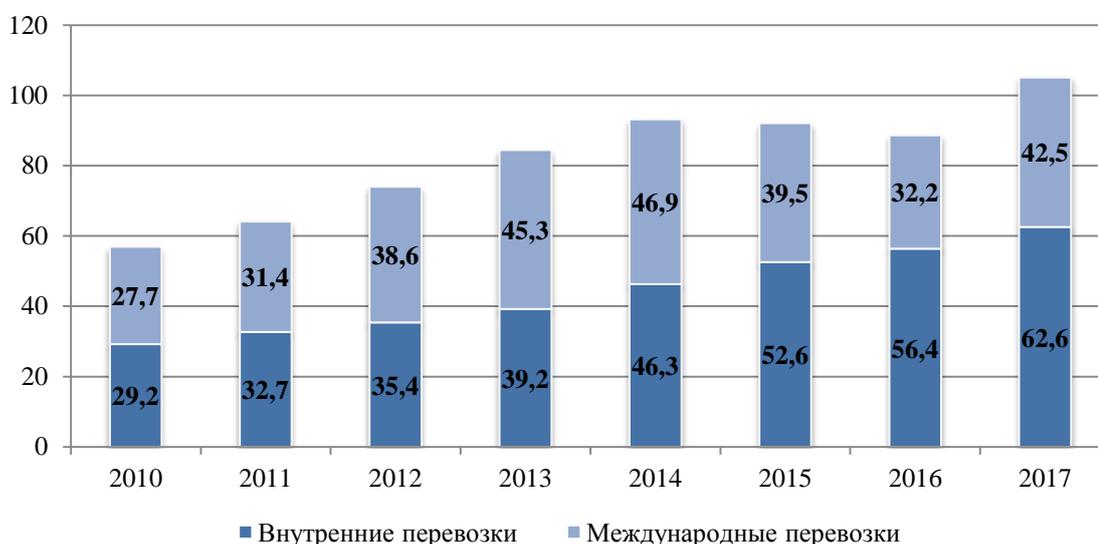


Рисунок 2.10 – Внутренние и международные перевозки в совокупном пассажиропотоке России в динамике за 2010-2017 гг., млн чел.

Источник: составлено автором на основе [51]

Как видно из рисунка, в 2010-2013 гг. доля международных авиаперевозок росла и превысила 50% от всего пассажирооборота. В 2014-2016 гг. обратная тенденция – количество пассажиров, воспользовавшихся международными перевозками, падает и в 2016 г. составляет лишь 32,2 млн чел. (36,3% от совокупного пассажиропотока).

Сокращение доли международных перевозок напрямую связано с обострившейся геополитической ситуацией в мире в 2014-2015 гг.

В связи с ситуацией, сложившейся на Украине, в августе 2014 г. Россия ввела санкции, полностью запретив украинским авиакомпаниям транзит над своей территорией. Ответными действиями Украина ввела специальный режим транзита для самолетов «Аэрофлота» и «Трансаэро», выполняющих рейсы в Болгарию, Израиль, Турцию, Египет и Грецию. Для других авиакомпаний ограничения не вводились. В сентябре 2015 года Украина объявила о запрете полетов российских авиакомпаний, летающих в Крым и города Украины. В ответ Россия также запретила всем украинским авиакомпаниям полеты в свои города [27].

В ноябре 2015 г. были приостановлены полеты российских самолетов в Египет до выяснения причин крушения российского лайнера А321 над Синаем.

Также в ноябре 2015 г. были запрещены полеты чартерных рейсов в Турцию. Это связано с тем, что отношения между Россией и Турцией резко обострились после того, турецким истребителем был сбит российский бомбардировщик, принимавший участие в операции против группировки «Исламское государство».

В результате международные авиаперевозки в России только за ноябрь 2015 г. сократились на 18% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Несмотря на то, что росли внутренние перевозки, это не компенсировало в полном объеме сокращение по международным перевозкам и в итоге совокупный пассажиропоток в России в 2015-2016 гг. снижался.

Данные изменения во внешней среде оказали непосредственное влияние и на деятельность ЮТэйр на международных рынках.

Так, еще в 2014 г. ЮТэйр активно выполняла чартерные перевозки за рубеж, но вышеописанные события, которые привели к сужению туристического рынка в России, а также девальвация российской валюты, в результате которой значительно выросли лизинговые платежи авиакомпании в долларах США, привели к тому, что возникла угроза банкротства ЮТэйр.

Флот воздушных судов авиакомпании был сокращен со 115 до 65 судов, а доля международных линий в трафике ЮТэйр сократилась с 40% в 2014 г. до 16% в 2017 г. (см. рис. 2.11).

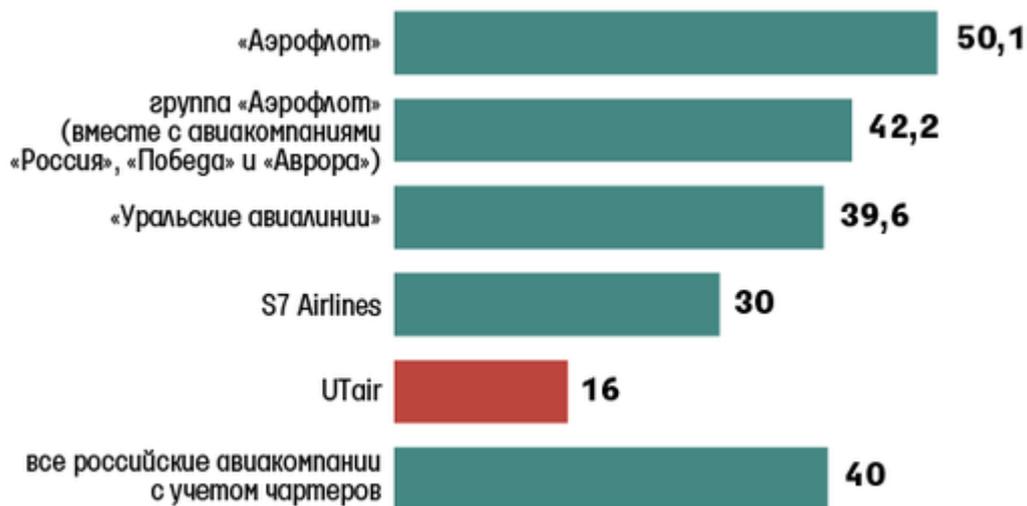


Рисунок 2.11 – Доля международных перевозок в трафике российских авиакомпаний за 2017 г.

Источник: [51]

Таким образом, геополитические риски могут оказать существенное влияние на деятельность авиакомпаний и привести к негативным последствиям. При этом данные риски крайне сложно предвидеть.

Наряду с геополитическими рисками компании стоит опасаться финансовых рисков. К категории финансовых рисков можно отнести валютный, инфляционный и процентный риск.

Большинство воздушных судов ЮТэйр находится в лизинге. Доля лизинговых платежей в структуре операционных расходов Авиакомпании может достигать 25%. Около 90% лизинговых платежей номинируются в долларах США, при этом большая часть выручки Авиакомпании – в рублях, что связано со специализацией на внутренних перевозках. В связи с этим можно утверждать, что на финансовый результат деятельности Авиакомпании высокое влияние оказывает валютный курс. На рисунке 2.12 представлена динамика изменения валютного курса доллара США и евро по отношению к российскому рублю.



Рисунок 2.12 – Динамика курса валют

Источник: [53]

Во второй половине 2014 года произошла девальвация рубля, что крайне негативно отразилось на финансовом положении ЮТэйр. Долг Авиакомпания только перед лизинговыми компаниями достиг в пересчете на российские рубли 85,2 млрд руб. В связи с этим Авиакомпания пришлось существенно сократить парк воздушных судов, чтобы уменьшить лизинговые платежи.

Процентные и инфляционные риски также могут сильно повлиять на деятельность Авиакомпания. На рисунке 2.13 представлена динамика изменения ключевой ставки ЦБ РФ и уровня инфляции в России.



Рисунок 2.13 – Динамика инфляции и ключевой ставки ЦБ РФ за 2013-2017 гг., прогноз на 2018 г.

Источник: [53]

Авиакомпания, как и любой объект коммерческой деятельности, подвержена влиянию риска инфляционных изменений. Рост инфляции может привести к увеличению стоимости услуг поставщиков и подрядчиков, что в свою очередь приведет к повышению соответствующих расходов, увеличению себестоимости услуг Авиакомпании «ЮТэйр». В итоге может возникнуть необходимость увеличения тарифов на авиаперевозки, но из-за высокой ценовой конкуренции на российском рынке пассажирских перевозок сделать это будет крайне сложно.

Уровень ключевой ставки влияет на расходы Авиакомпании по обеспечению и погашению кредитов. Соответственно рост процентной ставки приведет к увеличению данных расходов и снижению общей рентабельности деятельности Авиакомпании.

Согласно рисунку, в 2017 г. наблюдалось снижение как уровня инфляции, так и ключевой ставки, однако в соответствии с прогнозом в 2018 г. ожидается рост уровня инфляции. В связи с этим Авиакомпании необходимо осуществлять постоянный мониторинг уровня инфляции, чтобы вовремя и оперативно предпринять меры по сокращению влияния данного риска.

Наряду с вышеперечисленными, к внешним рискам Авиакомпании можно отнести юридический риск.

В настоящее время деятельность в сфере авиации России регламентируют более 30 федеральных законов, свыше 10 указов Президента РФ, около 50 постановлений Правительства РФ и 150 ведомственных актов. Положения ряда из них противоречат друг другу, препятствуя развитию авиационной деятельности.

Поскольку Россия является участником Конвенции о международной гражданской авиации 1944 года, она обязана соблюдать единообразие

правил, стандартов, требований международной организации гражданской авиации. Одно из таких требований – наличие в государстве единого ведомства, в ответственность которого входит развитие гражданской авиации. В настоящий момент авиационной отраслью в России руководят несколько государственных структур, таких как Минтранс России, Росавиация, Ространснадзор, Межгосударственный авиационный комитет. При этом выполняемые ими функции зачастую дублируют друг друга, что крайне усложняет работу авиапредприятий и ведет к размыванию границ ответственности.

Таким образом, российская нормативно-правовая база, регламентирующая правовые отношения в сфере транспорта и области обеспечения безопасности на транспорте, нуждается в серьезной модернизации.

В связи с этим для Авиакомпании существует риск изменения нормативно-правовой базы, регулирующей воздушные перевозки в РФ.

Анализ тенденций, сложившихся на мировом и российском рынке авиаперевозок, позволил идентифицировать внешние риски, с которыми может столкнуться не только ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр», а абсолютно любая российская авиакомпания. В число данных рисков вошли:

- Риск сокращения спроса на авиаперевозки вследствие ухудшения геополитической ситуации;
- Риск усиления конкуренции со стороны альтернативных видов транспорта;
- Риск усиления конкуренции в отрасли воздушных перевозок
- Риск повышения цен на авиатопливо;
- Валютный риск;
- Инфляционный риск;
- Процентный риск;
- Юридический риск.

Выявленные внешние риски будут включены в итоговый реестр рисков, на основе которого будет проводиться их дальнейшая оценка.

## 2.2 Идентификация внутренних рисков ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»

Объектом исследования данной работы является ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» (UTair) – российский авиаперевозчик, который в настоящее время входит в пятерку крупнейших авиакомпаний России по общему количеству перевезенных пассажиров, является ядром группы компаний «ЮТэйр».

История авиакомпании началась в 1934 году с открытия авиадвижения по линии Тюмень – Тобольск – Самарово (Ханты-Мансийск) – Березово – Обдорск (Салехард). С развитием добычи нефти и газа в западной Сибири в конце 60-х годов было организовано Тюменское управление гражданской авиации. К 1990 году компания занимала лидирующие позиции в отрасли по объемам применения авиации в народном хозяйстве и по грузовым перевозкам. Авиапарк компании на начало 1991 года состоял из 600 воздушных судов 14 типов. В 1991 году Тюменское управление гражданской авиации было реорганизовано в авиаперевозчика «Тюменьавиатранс», а с 2002 года компания носит свое текущее название [50].

Авиакомпания осуществляет пассажирские регулярные и чартерные перевозки, а также доставку грузов и почты, вертолетные работы. Организация зарегистрирована в г. Ханты-Мансийск, Аэропорт, штаб-квартира расположена в Сургуте. Крупнейшим узловым аэропортом авиакомпании является аэропорт Внуково (г. Москва). Также хабами и важными техническими базами авиакомпании являются аэропорты нескольких северных и западных районов Сибири: Тюмень, Сургут, Ханты-Мансийск.

Миссия бизнес-направления пассажирских авиаперевозок заключается в предоставлении пассажирам транспортных услуг на самолетах различного

типа по разумным ценам и на удобных маршрутах, с обеспечением высокого уровня безопасности, комфорта и сервиса.

Маршрутная сеть авиакомпании включает в себя 168 направлений. Ежедневно выполняется около 250 рейсов в более чем 70 российских и зарубежных городов. В 2017 году более 90% от всей программы полетов ЮТэйр составляют регулярные рейсы, развитие чартерных перевозок обеспечивается за счет контрактов с крупными партнерами, такими как Сургутнефтегаз, Лукойл, Ямал СПГ и др. [50].

В предыдущем пункте были выявлены внешние риски авиакомпании ЮТэйр. Для выявления внутренних рисков рассмотрим особенности внутренней среды организации.

Внутренняя среда организации формируется на основе таких направлений, как производственная политика, кадровая политика, маркетинговая политика и финансовая политика.

Проанализируем сложившуюся в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» ситуацию по каждому из данных направлений.

Кадровая политика является одним из приоритетных направлений в деятельности авиакомпаний, поскольку успешное развитие сегмента невозможно без должного кадрового обеспечения. Необходимость освоения новых типов транспорта, повышение качества обслуживания пассажиров, управление отдельными видами транспорта и технологическими процессами взаимодействия видов транспорта при доставке пассажиров и грузов требует серьезной системной подготовки специалистов.

Управление кадрами – сложный и ответственный процесс, хорошо налаженная система управления кадрами может обеспечить предприятию значительное конкурентное преимущество на рынке.

В кадровой политике ЮТэйр за последние годы произошли значительные изменения. На рисунке 2.14 представлена динамика изменения численности персонала ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» за 2012-2017 гг.



Рисунок 2.14 – Динамика численности персонала ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» за 2012-2017 гг.

Источник: составлено автором на основе [15]

Из рисунка видно, что с 2014 г. наблюдается резкое сокращение численности персонала в компании. Так, в 2014 г. численность персонала уменьшилась сразу на 35%, а в 2015 г. – еще на 24%. Понижительная тенденция сохраняется до 2017 г., но уже с заметным замедлением темпов сокращения. В результате за анализируемый период 2012-2017 гг. численность сократилась чуть более чем в 2 раза и составила в 2017 г. лишь 3 584 чел.

Сокращение персонала в Авиакомпании проходило в рамках запущенной в июле 2014 г. антикризисной программы по снижению издержек «Импульс».

По большей части численность персонала Авиакомпании была сокращена за счет административно-управленческого (около -30% за 2014 г.) и летного (-15% за 2014 г.) персонала. Был осуществлен вывод из эксплуатации флота CRJ-100, в связи с чем под сокращение попал весь летный состав данного флота. Кроме того, был сокращен летный состав флота В737 за счет повышения среднего налета на экипаж с 47 до 60 часов в месяц. Сокращения коснулись также инструкторского состава и наземного персонала. Еще одной причиной сокращения численности персонала в 2014

г. послужило выделение вертолетного сегмента ПАО «Авиакомпания ЮТэйр» в отдельную самостоятельную бизнес-единицу АО «ЮТэйр-Вертолетные услуги».

Необходимо отметить, что соответствие высоким стандартам в отношении компетентности персонала, выполнение законодательных и отраслевых требований в этой области служит гарантией успешной и безопасной деятельности Авиакомпании.

В связи с этим рассмотрим динамику расходов ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» на подготовку и поддержание квалификации персонала, представленную ниже на рисунке 2.15.

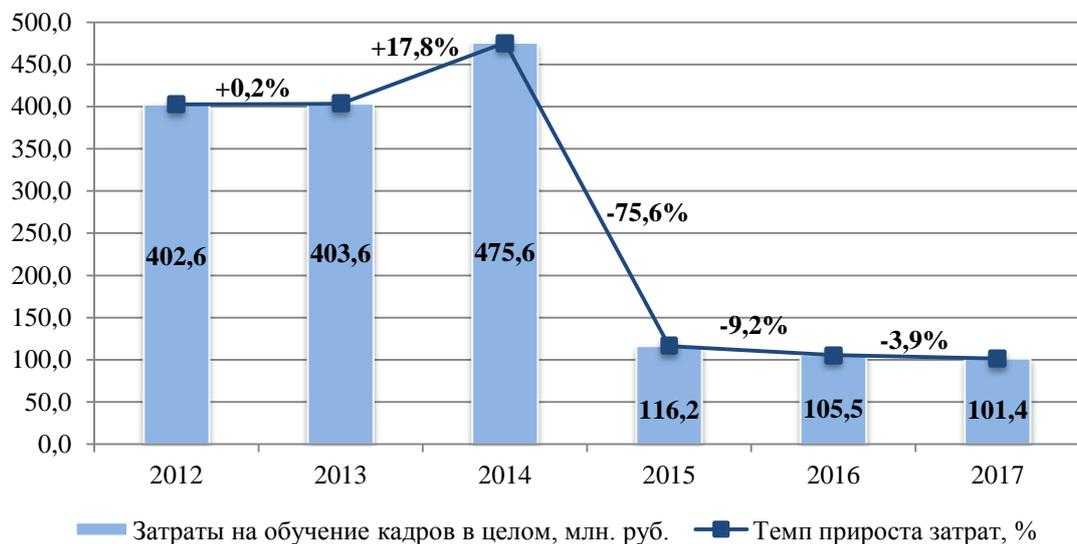


Рисунок 2.15 – Динамика расходов ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» на подготовку и поддержание квалификации персонала

Источник: составлено автором на основе [15]

Из рисунка 2.15 видно, что в 2015 г. Авиакомпания сократила объем затрат на подготовку персонала в 4 раза (на 75,6%). Более 95% от общего объема затрат на обучение персонала приходится на летный персонал. В связи с этим отрицательная динамика по данному показателю была ожидаема, поскольку произошло в 2014-2015 гг. произошло ощутимое сокращение летного персонала.

Но масштабы сокращения расходов Авиакомпании на подготовку и поддержание квалификации персонала несопоставимы и намного превышают темпы сокращения самой численности персонала. Отсюда можно сделать вывод, что подобные мероприятия могут привести в конечном итоге к ухудшению качества подготовки и снижению квалификации летного персонала.

Таким образом, ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» в ближайшем будущем может столкнуться с риском снижения квалификации сотрудников.

Также в рамках кадровой политики ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» следует отметить, какие дополнительные меры были использованы для оптимизации затрат в рамках антикризисной программы «Импульс»:

- Повышение среднего налета на экипаж с 47 до 60 часов в месяц;
- Удержание текущего среднего уровня оплаты труда летного персонала, несмотря на рост среднего налета;
- Сокращение уровня оплаты труда вторых пилотов относительно командиров ВС;
- Сокращение изменяемой части должностного оклада в 2014 г. на 20% (данная мера действует в Авиакомпании до настоящего времени);
- Невыплата премиальной части в 2014 году;
- Перемещение командно-летного состава ВС на нижеоплачиваемые должности.

Подобные меры могут привести к риску снижения мотивации персонала, поскольку во многих авиакомпаниях-конкурентах предлагаются более выгодные условия для трудовой деятельности.

Далее рассмотрим производственную сферу ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр».

ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» – единственная крупная авиакомпания в России, которая в 2014-2017 гг. не обновляла и не расширяла парк воздушных судов. Напротив, по итогам 2014–2015 гг. парк ВС авиакомпании

сократился почти вдвое по программе повышения эффективности «Импульс». Это помогло ЮТэйр в конце 2015 г. реструктурировать банковский долг на 43 млрд руб.

Одной из важнейших характеристик парка воздушных судов авиакомпаний является его возраст. В таблице 2.1 представлены данные по среднему возрасту воздушных судов пяти крупнейших российских авиакомпаний в 2017 г.

Таблица 2.1

Средний возраст воздушных судов пяти крупнейших российских авиакомпаний в 2017 г.

№ п/п	Авиакомпания	Средний возраст ВС, лет	Количество ВС	Наиболее старые ВС
1	Аэрофлот	4,2	186	
2	Сибирь	9,8	65	Boeing 767-300 возраст 20,8
3	Россия	12,8	60	Boeing 777-300 возраст 18 лет в количестве 5 единиц
4	Уральские авиалинии	13,5	38	
5	ЮТэйр	15,2	65	Boeing 737-500 в количестве 32 штуки -возраст 20,4

Источник: составлено автором на основе [51]

Флот ЮТэйр состоит из 47 среднемагистральных самолетов Boeing 737, 3 дальнемагистральных Boeing 767 и 15 региональных ATR 72. Средний возраст воздушных судов составляет 15,2 года (при этом 32 самолета Boeing 737-500 – более 20 лет в эксплуатации).

По сравнению с другими лидерами российской отрасли воздушных перевозок ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» имеет самый старый флот. В связи с этим может возникнуть эксплуатационный риск. Старые суда требуют больших расходов на их техническое обслуживание, чаще случаются поломки, которые могут привести к простою воздушного судна, а в самом крайнем случае – привести к авиакатастрофе, что очень сильно отразится как на результатах финансовой деятельности авиакомпании, так и на ее репутации.

Далее проанализируем особенности маркетинговой политики ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр».

Ключевым событием для ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» в 2017 г. стало проведение ребрендинга. Так, в октябре 2017 года Авиакомпания презентовала общественности новый логотип и фирменный стиль, сохранив при этом свои фирменные цвета – синий и белый. Миссия нового бренда заключается в том, чтобы сближать людей нашей большой страны, т.е. Авиакомпания специализируется на региональных перевозках.

В рамках ребрендинга ЮТэйр планирует к 2019 году перекрасить парк воздушных судов, обновить форму пилотов и бортпроводников, сайт, мобильное приложение и прочие собственные сервисы. Покраска одного ВС обходится в среднем от 50 до 100 тыс. долл. и зависит от количества используемых цветов. Но представители Авиакомпании утверждают, что затраты на ребрендинг не превысили 4 млн руб. и объясняют это тем, что покраска самолетов будет осуществлена в соответствии с эксплуатационными циклами (лакокрасочное покрытие на самолете заменяют каждые 5-7 лет), финансирование будет производиться за счет текущих расходов [50].

Перед запуском ребрендинга Авиакомпания провела исследование рынка и получила следующие результаты: авиакомпания ЮТэйр достаточно успешно конкурирует с топ-брендами на рынке и не уступает им по цене билета и широте маршрутной сети, но уступает по силе бренда: по знанию марки среди летающих пассажиров и по имиджу компании. У пассажиров авиакомпания ЮТэйр ассоциируется с недорогой региональной авиакомпанией, при этом большинство путали бренд с «Уральскими авиалиниями». В связи с этим ключевая цель ребрендинга – сделать бренд узнаваемым, а миссию компании – понятной и простой.

Таким образом, главный риск, возникающий при проведении ребрендинга – это репутационный риск. Ребрендинг не исключает

вероятности возникновения потерь в имидже и репутации компании, а, значит, и в клиентской базе, и в позиции на рынке.

При рассмотрении маркетинговой политики авиакомпании ЮТэйр нельзя не упомянуть про сервис на борту, а именно про бортовое питание.

В рамках запущенной в ЮТэйр в июле 2014 г. антикризисной программы «Импульс» произошло урезание расходов не только кадрового состава, но также были по максимуму сокращены расходы на бортовой сервис. Во второй половине 2014 г. рабочей группой программы «Импульс» были разработаны и внедрены следующие инициативы:

- 1) все рейсы продолжительностью менее 3 часов были переведены с рационов «Горячее» / «Сэндвич» на рацион «Напитки»;
- 2) рейсы продолжительностью 3-5 часов были переведены с рациона «Горячее» на «Сэндвич»;
- 3) сокращены расходы на стоимость пакета «Бизнес» за счет исключения части позиций (икра, коньяк, водка и пр.);
- 4) сокращение затрат на уборку ВС за счет перехода к уборке силами бортпроводников в оборотных аэропортах;
- 5) усиление контроля за возвратом неиспользованного мягкого инвентаря и порционной продукции с борта ВС;
- 6) сокращение количества выдаваемой периодики;
- 7) сокращение порций фасованной продукции.

Если изменения, связанные с процессом осуществления уборки на борту и контролем за выдачей/возвратом материальной продукции, могут не оказать практически никакого влияния на пассажиров, то изменения, коснувшиеся бортового питания, не могут остаться без внимания пассажиров.

За счет исключения бесплатного бортового питания, Авиакомпания удалось сохранить тариф на авиаперевозки на относительно низком уровне, обеспечив тем самым доступность авиаперевозок для широкого слоя населения. Но с декабря 2016 года пассажиры ЮТэйр имеют возможность

предварительно заказать полноценное бортовое питание за отдельную плату. Таким образом Авиакомпания смогла добиться принципа разделения стоимости услуг, который, по мнению Авиакомпания, позволяет учесть интересы различных групп пассажиров, предоставив им право выбора сервисов и услуг, которыми они хотят воспользоваться.

Несмотря на благие намерения Авиакомпания при отмене бортового питания, невозможно опровергнуть тот факт, что питание в самолете для многих пассажиров – приятный бонус, который уже стал привычным, в связи с этим существует риск снижения лояльности пассажиров.

Завершая анализ внутренней среды ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр», оценим результаты ее финансовой деятельности.

Важнейшим показателем работы предприятия является размер полученной чистой прибыли. На рисунке 2.16 представлено изменение чистой прибыли (убытка) компании за период 2012- 2017 гг.

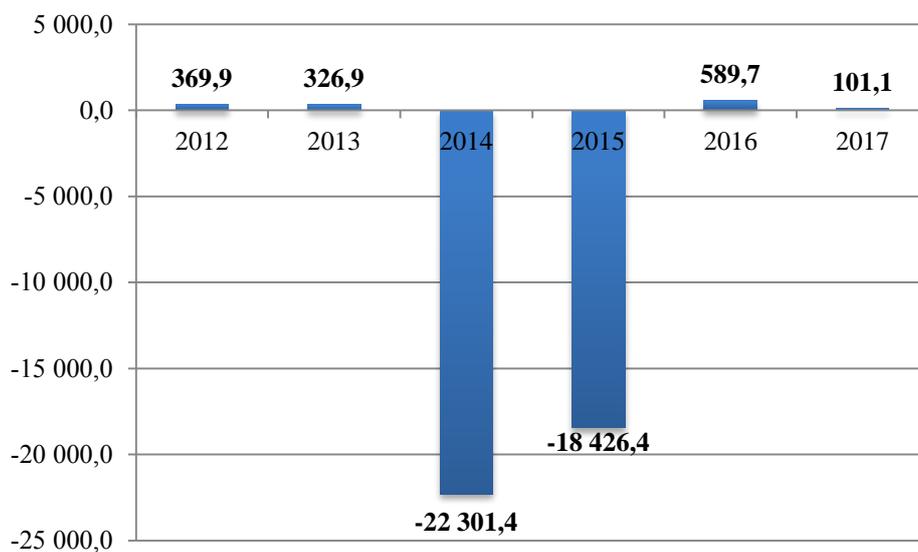


Рисунок 2.16 – Динамика чистой прибыли ЮТэйр за 2012-2017 гг., млн руб.

Источник: составлено автором на основе [15]

Как видно из рисунка, ЮТэйр понес огромные убытки в 2014 г. В качестве причин можно назвать следующие:

- Девальвация рубля.

Лизинговые платежи Авиакомпания осуществляют в валюте и составляют около 25% от ее операционных затрат. В связи с этим колебание курсов валют существенно отразилось на результате финансовой деятельности Авиакомпания, т.к. лизинговые платежи возросли более чем на 30% в рублевом эквиваленте.

- Увеличение расходов.

В августе 2014 г. Росавиация объявила о росте цен на авиатопливо: за летний период 2014 г. в 30 российских аэропортах цены на 1 т керосина выросли на 6–7%.

- Падение туристического рынка.

В сентябре 2014 г. туристический оператор «Южный крест», летавший чартерами UTair, приостановил свою деятельность, оставив за собой долг перед Авиакомпанией в размере 400 млн руб.

- Рост конкуренции.

В базовом хабе авиакомпании ЮТэйр (аэропорт Внуково) наблюдалось значительное усиление конкуренции – низкобюджетный перевозчик авиакомпания «Победа» начала полеты из Внуково.

- Рост долговой нагрузки.

За период 2002-2012 гг. долг Авиакомпания вырос более чем в 13 раз (с 2,2 млрд руб. до 93,3 млрд руб.). К концу 2014 г. сумма долга снизилась, но по-прежнему находилась на высоком уровне и составляла более 70 млрд руб.

В рамках анализа финансово-хозяйственной деятельности авиакомпании ЮТэйр важно оценить степень ее платежеспособности, т.е. возможность Авиакомпания своевременно погашать свои платежные обязательства. Оценка платежеспособности производится на основе характеристики ликвидности активов.

На первом этапе активы компании были распределены на 4 группы в зависимости от скорости их превращения в денежные средства (A1 –

наиболее ликвидные активы, А2 – быстро реализуемые активы, А3 – медленно реализуемые активы, А4 – трудно реализуемые активы).

Пассивы компании также были объединены в 4 группы в зависимости от степени срочности их оплаты (П1 – наиболее срочные обязательства, П2 – краткосрочные пассивы, П3 – долгосрочные пассивы, П4 – постоянные пассивы).

На втором этапе сравнивались соответствующие группы активов и пассивов [37, С.118]. В таблице 2.2 представлены балансовые соотношения, соответствующие определенному уровню ликвидности предприятия.

Таблица 2.2

#### Балансовые соотношения и уровень ликвидности

Тип состояния	Балансовые соотношения			
	А1>П1	А2>П2	А3>П3	А4<П4
Абсолютная ликвидность	А1<П1	А2>П2	А3>П3	А4<П4
Нормальная ликвидность	А1<П1	А2<П2	А3>П3	А4>П4
Нарушенная ликвидность	А1<П1	А2<П2	А3<П3	А4>П4
Кризисное состояние	А1<П1	А2<П2	А3<П3	А4>П4

Источник: [37]

Ниже в таблице 2.3 представлены результаты анализа ликвидности баланса ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» за 2012-2017 гг. Для наглядности сравнение соответствующих групп активов и пассивов представлено в качестве разницы между сравниваемыми группами, что позволяет сразу выявить наличие платежного излишка или недостатка.

Таблица 2.3

#### Результаты анализа ликвидности баланса ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» за 2012-2017 гг.

Группы активов, тыс. руб./ год	2012	2013	2014	2015	2016	2017
А1	330 324	89 650	1 799 925	4 203 643	493 975	126 213
А2	29 754 578	46 624 628	38 467 041	31 671 912	34 615 954	31 731 464
А3	4 060 084	23 406 846	17 989 708	18 641 977	5 318 221	5 235 010
А4	16 305 375	7 871 441	26 115 379	37 144 982	4 198 349	43 260 982
П1	14 189 671	14 503 147	24 527 960	20 750 339	12 751 747	9 194 990
П2	25 384 056	46 680 974	49 499 931	310 534	231 578	252 973
П3	8 145 139	13 901 585	29 748 393	80 853 103	80 733 215	80 130 950
П4	2 731 495	2 906 859	-19 404 231	-15 458 658	-13 791 010	-13 467 629

## Продолжение таблицы 2.3

Балансовые соотношения	2012	2013	2014	2015	2016	2017
A1-П1	-13 859 347	-14 413 497	-22 728 035	-16 546 696	-12 257 772	-9 068 777
A2-П2	4 370 522	-56 346	-11 032 890	31 361 378	34 384 376	31 478 491
A3-П3	-4 085 055	9 505 261	-11 758 685	-62 211 126	-75 414 994	-74 895 940
A4-П4	13 573 880	4 964 582	45 519 610	52 603 640	17 989 359	56 728 611

Источник: составлено автором на основе [15]

По полученным результатам анализа ликвидности баланса можно сделать следующие выводы.

Если выполняется неравенство  $A1 > П1$ , значит предприятие являлось платежеспособным на момент составления баланса. На протяжении всего периода 2012-2017 гг. у ЮТэйр наблюдается недостаток наиболее ликвидных активов для погашения наиболее срочных обязательств.

Если выполняются неравенство  $A2 > П2$ , значит быстрореализуемые активы превышают краткосрочные пассивы, это свидетельствует о том, что предприятие может стать платежеспособным в ближайшем будущем при условии своевременных расчетов с кредиторами. Большая часть анализируемого периода соответствует данному требованию, за исключением предкризисного (2013 г.) и кризисного (2014 г.) годов для ЮТэйр.

Если выполняется неравенство  $A3 > П3$ , то в будущем, при условии своевременного поступления денежных средств от продаж, компания может стать платежеспособной на период, который составляет среднюю продолжительность одного оборота оборотных средств после даты составления баланса. За анализируемый период данное балансовое соотношение выполнялось лишь в 2013 г.

В случае выполнения первых трех условий четвертое условие ( $A4 < П4$ ) выполняется автоматически. Однако, как мы видим из результатов анализа, данное соотношение ни разу не выполнялось за весь период 2012-2017 гг. Таким образом, не соблюдается минимальное условие финансовой устойчивости.

Стоит отметить, что достоверность полученных результатов подтверждает тот факт, что во всех аудиторских заключениях о бухгалтерской (финансовой отчетности) ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» за период 2012-2017 гг. подтверждается наличие у Авиакомпании отрицательной стоимости чистых активов, что не соответствует установленному минимальному размеру уставного капитала для публичных акционерных обществ (Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 г. №208-ФЗ) [43].

Также был проведен анализ ликвидности по относительным показателям. Для этого были рассчитаны стандартные коэффициенты ликвидности: коэффициент текущей ликвидности, коэффициент срочной ликвидности и коэффициент абсолютной ликвидности (см. табл. 2.4).

Таблица 2.4

Коэффициенты ликвидности ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» за 2012-2017 гг.

Коэффициент ликвидности	Нормативное значение	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Коэффициент текущей ликвидности	>2	0,863	1,146	0,787	2,589	3,114	3,926
Коэффициент срочной ликвидности	>0,7	0,760	0,764	0,544	1,703	2,704	3,372
Коэффициент абсолютной ликвидности	>0,2	0,008	0,001	0,024	0,200	0,038	0,013

Источник: расчеты автора

Коэффициент текущей ликвидности показывает, хватит ли предприятию активов для покрытия наиболее срочных и среднесрочных обязательств. Из полученных результатов видно, что коэффициент текущей ликвидности ЮТэйр находится в рекомендуемых пределах, начиная с 2015 г.

Коэффициент срочной ликвидности отражает, в какой степени текущие обязательства предприятия могут быть покрыты высоколиквидными и быстро реализуемыми активами. За рассматриваемый период 2012-2017 гг. значение коэффициента срочной ликвидности ЮТэйр было ниже

нормативного лишь в 2014 г., что напрямую связано с резким увеличением в 2014 г. наиболее срочных обязательств компании на фоне кризисных явлений в стране и девальвации рубля.

Коэффициент абсолютной ликвидности отражает, в какой степени краткосрочные обязательства предприятия могут быть покрыты за счет имеющейся денежной наличности. За период 2012-2017 гг. ЮТэйр удалось достичь нормативного значения по коэффициенту абсолютной ликвидности лишь в 2015 г., в остальные годы значение коэффициента было значительно ниже нормы.

В целом по всем показателям в 2014 г. наблюдалось существенное ухудшение, т.к. предприятие испытывало воздействие ряда экономических и политических факторов, но уже к 2015 г. удалось добиться некоторой стабилизации ситуации. Во многом это стало возможным благодаря проводимой в Авиакомпании с 2014 г. антикризисной программы «Импульс», направленной на сокращение расходов компании и достижение устойчивого финансового положения на рынке.

Наряду с анализом ликвидности баланса автором была проведена экспресс-диагностика вероятности банкротства ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр». Вероятность наступления банкротства для Авиакомпании оценивалась на основе модели прогнозирования банкротства Р. Лиса. Это одна из первых европейских моделей, созданная для предприятий Великобритании в 1972 г. [11].

Формула модели банкротства Р. Лиса имеет следующий вид (1):

$$Z = 0.063 * K_1 + 0.092 * K_2 + 0.057 * K_3 + 0.001 * K_4 \quad (1)$$

где  $Z$  – итоговый коэффициент вероятности банкротства;

$K_1$  – Оборотный капитал / Активы;

$K_2$  – Прибыль от реализации / Активы;

$K_3$  – Нераспределенная прибыль / Активы;

$K_4$  – Собственный капитал / (Краткосрочные + Долгосрочные обязательства).

Ниже в таблице 2.5 представлены необходимые расчетные данные по модели.

Таблица 2.5

Расчетные данные для ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» за 2012-2017 гг. по модели Р. Лиса

№	2012	2013	2014	2015	2016	2017
$K_1$	-0,131	0,098	-0,207	0,374	0,39	0,337
$K_2$	-0,049	-0,044	-0,363	0,318	-0,029	-0,049
$K_3$	0,007	0,004	-0,264	-0,198	0,007	0,001
$K_4$	0,057	0,039	-0,692	-0,121	-0,123	-0,144
Z	-0,012	0,002	-0,062	0,041	0,022	0,017

Источник: расчеты автора

Если значение показателя Z соответствует неравенству  $Z < 0,037$ , то вероятность банкротства предприятия очень высока. Если же  $Z > 0,037$ , то предприятие можно назвать финансово устойчивым.

Результаты, представленные в таблице 2.5, позволяют сделать вывод, что вероятность наступления банкротства ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» очень высока. За анализируемый период 2012-2017 гг. значение Z только в 2015 г. незначительно превысило пороговое значение 0,037.

При этом стоит отметить, что руководство Авиакомпании считает, что по состоянию на 31.12.2017 г. у ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» отсутствуют:

- причины, которые не позволят продолжить свою деятельность как минимум в течение 12 месяцев 2018 г.;
- обязательства, которые ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» не сможет погасить в установленные законодательством РФ и договорами сроки.

Однако автор считает, что риск наступления неплатежеспособности (банкротства) для ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» достаточно высок. В связи с этим Авиакомпания должна обязательно включить его в программу управления рисками.

Анализ внутренней среды ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» позволил идентифицировать внутренние риски, присущие деятельности авиакомпании.

К данным рискам относятся:

- Риск снижения квалификации и уровня профессиональной подготовки летного персонала;
- Риск повышения текучести кадров;
- Эксплуатационный риск;
- Репутационный риск;
- Риск снижения лояльности пассажиров;
- Риск банкротства.

Выявленные в рамках данного пункта внутренние риски авиакомпании, а также внешние риски, выявленные в предыдущем пункте, объединены в итоговый реестр рисков ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр», представленный в приложении 2. Данный реестр послужит основой для дальнейшей оценки рисков.

### 2.3. Анализ матрицы рисков. Разработка рекомендаций по реализации антикризисного управления ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»

В предыдущих пунктах был проведен анализ внешней и внутренней среды ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр», который позволил идентифицировать присущие деятельности Авиакомпании риски. В результате процесса идентификации был сформирован реестр рисков, включающий в себя как внешние, так и внутренние риски (см. приложение 2). На основе данного реестра будет производиться дальнейшая оценка выявленных рисков.

Стоит отметить, что идентификация рисков на предприятии должна проводиться на постоянной основе, поскольку существует возможность появления ранее не учтенных рисков.

Следующим этапом после идентификации рисков была проведена их качественная оценка.

Качественная оценка рисков – это процесс установления приоритетов, основанный на вероятности возникновения рисков и их возможного влияния [5, С.112].

Цель проведения оценки рисков – ранжирование рисков для:

- 1) выявления наиболее критичных рисков;
- 2) приоритизации мероприятий по управлению рисками;
- 3) обеспечения эффективного распределения ресурсов по управлению рисками;
- 4) отслеживания динамики рисков [32].

Так, качественная оценка рисков производилась с использованием метода экспертных оценок. Для этого автором были выбраны три эксперта, имеющих профессиональные компетенции в области осуществления воздушных перевозок. Таким образом, в экспертную группу вошли:

- 1) вице-президент по экономике и контролю расходов «ЮТэйр» - Пассажирские авиалинии» (внутренний эксперт);
- 2) ведущий экономист Департамента экономики «ЮТэйр» - Пассажирские авиалинии» (внутренний эксперт);
- 3) ведущий экономист Отдела экономики АО «Авиационная транспортная компания «Ямал» (внешний эксперт).

Все эксперты имеют стаж работы в авиакомпании более 10 лет и хорошо ориентируются в различных вопросах ее деятельности.

Каждому из экспертов был предоставлен сформированный перечень рисков для оценки. Вероятность наступления рисков и существенность их возможного влияния на прибыль ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» оценивались согласно системе оценок, представленной в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Типовые уровни вероятности наступления рисков и их влияния на  
деятельность Авиакомпании

Значение вероятности наступления риска, P (0-1)	Описание	Значение существенности влияния риска, X (0-100)	Описание
0 – 0,20	Крайне маловероятен (можно предположить, что опасное событие не возникнет)	0 - 20	Незначительная степень ущерба
0,21 – 0,40	Маловероятен (можно предположить, что рисковое событие может наступить в исключительном случае)	21 - 40	Низкая степень ущерба
0,41 – 0,60	Возможен	41 - 60	Средняя степень ущерба
0,61 – 0,80	Весьма вероятен (риск, скорее всего, проявится)	61 - 80	Высокая степень ущерба
0,81 – 1,00	Практически достоверно (крайне высокая вероятность возникновения риска, либо постоянное наличие риска)	81 - 100	Катастрофическая степень ущерба

Источник: составлено автором на основе [20]

Результаты работы экспертов оформлены в таблицу и представлены в приложении 3.

На следующем этапе результаты экспертных оценок формируются в матрицу рисков.

Матрица рисков представляет собой схематичное отображение классификации рисков по степени их существенности и вероятности. Существенность и вероятность – это главные категории оценки риска.

Существенность представляет собой характеристику степени возможного ущерба от рискового события (прямые финансовые потери, упущенные возможности (косвенные финансовые потери), невыполнение поставленных целей и задач и др.) [67].

Вероятность риска определяет вероятность наступления рискового события, приносящего ущерб.

На основе этой информации строится матрица рисков в виде таблицы, где по столбцам расположены градации величины ущерба от реализации рисков, а по строкам – градации вероятностей их реализации. Для наглядности клетки таблицы в матрице рисков окрашены в разные цвета:

зеленый – невысокий риск, желтый – средний риск, красный – высокий риск (чем насыщеннее красный цвет, тем выше риск).

В таблице 2.7 представлена матрица рисков ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр», сформированная на основе экспертных оценок.

Таблица 2.7

Матрица рисков для ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»

		Значение степени влияния риска				
		0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100
Значение вероятности наступления риска	Описание	Незначительный ущерб	Низкий ущерб	Средний ущерб	Высокий ущерб	Катастрофический ущерб
0 - 0,2	Крайне маловероятен	2				
0,21 - 0,4	Маловероятен		1, 6	7	12	14
0,41 - 0,6	Возможен		8		5, 13	11
0,61 - 0,8	Весьма вероятен			4	3, 9	
0,81 - 1	Практически достоверно				10	
<b>Расшифровка уровней риска</b>			<b>невысокий риск</b>	<b>средний риск</b>	<b>высокий риск</b>	<b>крайне высокий риск</b>

Источник: составлено автором

Риски, которые попали в зеленую зону на матрице рисков имеют приемлемый уровень и не требуют разработки мер по их регулированию, ими можно пренебречь.

Риски в желтой зоне также не являются предметом глубокого анализа и управления, поскольку либо маловероятны, либо несут незначительный ущерб. Но по данным рискам должны быть идентифицированы источники их возникновения и предложены меры по их контролю, поскольку оценки рисков из этих областей могут переместиться в красную зону на матрице.

Наибольший уровень существенности и вероятности имеют риски, попадающие в красную область на матрице рисков, ниже линии толерантности. Именно данным рискам необходимо уделять особое внимание. Их уровень является критическим для предприятия. Реализация

рисков из данной области может принести значительный убыток компании, к тому же вероятность их наступления достаточно высока.

Таким образом, с помощью метода экспертных оценок было выявлено, что в рамках антикризисного управления ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» необходимо разработать программу по управлению следующими рисками:

- 1) Риск повышения цен на авиатопливо (высокий риск);
- 2) Валютный риск (высокий риск);
- 3) Эксплуатационный риск (высокий риск);
- 4) Риск снижения лояльности пассажиров (высокий риск);
- 5) Риск усиления конкуренции в отрасли воздушных перевозок (крайне высокий риск);
- 6) Риск снижения квалификации и уровня профессиональной подготовки летного персонала (крайне высокий риск);
- 7) Риск повышения текучести кадров (крайне высокий риск).

Далее автор предлагает возможные рекомендации по снижению вероятности наступления и существенности влияния рисков из красной зоны матрицы рисков.

Так, чтобы снизить влияние роста цен на авиатопливо, автор предлагает сократить расход топлива при работе двигателя воздушного судна на земле.<sup>2</sup>

Расход авиатоплива на руление к взлетно-посадочной полосе (ВПП) перед взлетом и при заруливании самолетов после приземления составляют в среднем 2-4% от общего расхода топлива или около 32 мин. Существенно сократив время работы двигателей на земле, можно сэкономить определенную сумму на авиатопливе, а также сохранить ресурс двигателя за счет снижения степени его износа.

В какой-то мере проблема может решаться путем применения тягачей для буксировки самолетов. Буксировка самолета требуется при разных ситуациях: внутренние и международные рейсы распределены по разным терминалам, при этом прибытие самолета может осуществляться к одному

терминалу, а взлет – с другого; по прилету самолета ему возможно требуется продолжительная по времени форма технического обслуживания (ТО) и в этом случае самолет необходимо отбуксировывать на специальную стоянку и т.п.

Поскольку 47 из 65 воздушных судов ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» - это Boeing-737, то на его примере рассчитаем эффективность внедрения данной меры. В таблице 2.8 представлены исходные данные для расчета эффективности сокращения работы двигателя ВС на земле.

Таблица 2.8

Данные для расчета экономии от сокращения работы двигателя ВС на земле

Показатель	Значение
Расход топлива во время работы двигателя ВС на земле	11 кг/мин
Среднее время работы двигателя ВС на земле	32 мин.
Средняя цена авиационного керосина	42 000 руб./ тонна
Тарифы на буксировку ВС в аэропортах России	7 000 – 13 000 руб.

Источник: составлено автором на основе [51]

Согласно статистическим данным среднее время работы авиадвигателей на земле составляет 32 мин. (при взлете и посадке). Часовой расход топлива Boeing-737 в режиме «малый газ» на земле составляет 11 кг/мин. Таким образом, используя буксир, можно уменьшить расход топлива на 352 кг за 1 рейс. Приняв ежедневное количество рейсов для Boeing-737 равным 4, получим ежедневную экономию расхода топлива, равную 1 408 кг в день или 42 240 кг в месяц (42,240 тонн в месяц). В среднем цена авиационного керосина составляет 42 000 руб. за тонну. Тарифы на буксировку ВС существенно разнятся в зависимости от аэропорта (от 7 000 до 13 000 руб. за 1 обслуживание). При наименьшем тарифе расходы на буксировку в день составят 28 000 руб. в день или 840 000 руб. в месяц. Таким образом, сумма экономии при наименьшем тарифе за буксировку составит:

$$\mathcal{E} = 42,240 \times 42\,000 - 840\,000 = 934\,080 \text{ руб. в месяц}$$

Экономия при наивысшем тарифе составит:

$$\text{Э} = 42,240 \times 42\,000 - 13\,000 \times 4 \times 30 = 214\,080 \text{ руб.}$$

В результате сумма экономии будет находиться в пределах 214 080 – 934 080 руб. в месяц. Поскольку за 1 день ВС совершает 4 рейса, соответственно аэропортовые тарифы будут различаться.

Также в целях экономии расходов авиатоплива можно внедрить процедуры танкирования (заправки топлива сверх расчетного для полета с целью уменьшения или исключения заправки для дальнейшего рейса) для коротких разворотных рейсов.

С учётом интересов авиакомпании экипажи и/или сотрудники по обеспечению полётов перед каждым вылетом должны определять целесообразность «танкирования» топлива и возможность выполнения этой процедуры. Танкирование базируется на сравнении цен на топливо в аэропортах вылета и назначения.

Наряду с топливными рисками существует высокий эксплуатационный риск, связанный с высоким износом воздушных судов ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр».

Среди лидеров отрасли воздушной авиации в России ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» имеет самый старый парк воздушных судов, средний возраст которых составляет 15,2 года (некоторые ВС находятся в эксплуатации более 20 лет). В связи с этим, во-первых, значительно выросли затраты на техническое обслуживание возрастных судов, во-вторых, существенно повышается вероятность возникновения аварийных ситуаций, которые повлекут за собой огромный ущерб как в финансовом выражении, так и крайне негативно отразятся на репутации компании.

Стоит отметить, что ЮТэйр уже предпринимает меры по устранению данного риска и в ближайшее время запланировано полное обновление парка воздушных судов.

В октябре 2017 стало известно, что ЮТэйр обновит весь авиапарк к 2025 году. В рамках обновления парка ЮТэйр получит 30 самолетов Boeing-

737-8 Max. Первая поставка одного из 30 самолетов Boeing 737-8 Max ожидается в апреле 2019 года, перевозчик планирует принимать по четыре-пять машин в год [50].

Каталожная цена одного самолета составляет около \$110 млн. Она используется для расчета авансов при заключении контрактов, реальная цена самолета при крупном заказе составляет примерно 50% от каталожной. Соответственно, заказанные ЮТэйр самолеты могут стоить около \$1,76 млрд. Наблюдательный совет ЮТэйр одобрил лизинговые контракты на 2019-2020 гг., дальнейшие поставки будут зависеть от конъюнктуры рынка. Эти суда заменят меньшие по вместимости Boeing 737-500, за счет чего будут увеличиваться общая кресельная емкость и топливная эффективность, при этом парк компании расти не будет.

Обновление парка ВС позволит авиакомпании устранить эксплуатационный риск. Но поскольку лизинговые контракты заключаются с иностранной компанией The Boeing Company и платежи по данным контрактам будут осуществляться в долларах США, то усиливается валютный риск.

ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» уже начинала программу обновления флота в 2013 г. именно с крупного заказа у Boeing. Компания успела получить первые шесть судов, но из-за кризиса в авиаперевозках в 2014-2015 гг. самолеты были возвращены лизингодателю. В связи с этим компании стоит предостеречь себя от повторения прошлого сценария и добиться сокращения валютных рисков.

С этой целью авиакомпания может использовать инструменты финансового хеджирования валютных рисков (фьючерсы, форварды, опционы).

Хеджирование представляет собой минимизацию ценового риска по наличной позиции путем открытия противоположной позиции по тому же товару или финансовому инструменту с последующим ее зачетом.

Идеальный хедж полностью элиминирует будущие убытки или прибыль по позиции.

Как уже упоминалось выше, ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» осуществляет лизинговые платежи в иностранной валюте – долларах США, в связи с чем у компании возникают валютные риски.

Поскольку новые самолеты Boeing 737-8 Max начнут поступать в парк авиакомпании только в 2019 г., то рассчитаем эффективность хеджирования валютных рисков на основе текущих лизинговых платежей ЮТэйр, которые также осуществляются в долларах США. Лизинговые платежи производятся на ежеквартальной основе.

Рассчитаем эффективность хеджирования валютных рисков посредством заключения фьючерсного контракта на Московской Бирже, исходные данные представлены в виде таблицы (см. табл. 2.9).

Таблица 2.9

Хеджирование валютных рисков ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» за 3 квартала 2018 г. посредством покупки фьючерсных контрактов

	Январь - март 2018 (I квартал)	Апрель - июнь 2018 (II квартал)	Июль - сентябрь 2018 (III квартал)
Сумма лизингового платежа, подлежащая хеджированию, долл.	22 600 000	25 700 000	24 700 000
Код контракта	Si-3.18	Si-6.18	Si-9.18
Дата покупки	16.01.2018	16.01.2018	16.01.2018
Количество контрактов	22 600	25 700	24 700
Сбор, руб. за 1 контракт	1,5	1,5	1,5
Цена контракта на начало, руб.	56 890	57 603	58 235
Цена контракта на конец, руб.	57 068	63 732	62 346 (по прогнозам экспертов)
Курс доллара на дату заключения контракта, руб.	56,3569	56,3569	56,3569
Курс доллара на дату исполнения контракта, руб.	56,9372	63,6175	61,75 (по прогнозам экспертов)

Источник: составлено автором на основе [48, 53]

Проанализируем ситуацию, если Авиакомпания не осуществляет хеджирование валютных рисков и рассчитывается по лизинговым платежам

по текущему курсу, сложившемуся на дату платежа. Для анализа были использованы данные за период январь-июнь 2018 г. (по которым Авиакомпания уже совершила лизинговые платежи) и июль-сентябрь 2018 г. (предстоящий платеж по лизингу за III квартал 2018 г.).

Так, без учета хеджирования:

$$PL_1 = 22\,600\,000 \times (56,3569 - 56,9372) = -13\,114\,780 \text{ руб. (убыток)}$$

$$PL_2 = 25\,700\,000 \times (56,3569 - 63,6175) = -186\,597\,420 \text{ руб. (убыток)}$$

$$PL_3 = 24\,700\,000 \times (56,3569 - 61,75) = -133\,209\,570 \text{ руб. (убыток)}$$

Таким образом, Авиакомпания понесет убытки, если будет производить лизинговые платежи по текущему курсу, сложившемуся на дату платежа, поскольку в течение года наблюдается ослабление курса рубля по отношению к доллару США.

Далее проанализируем вариант, когда Авиакомпания принимает решение о хеджировании валютных рисков путем приобретения на Московской бирже фьючерсных контрактов на валютную пару доллар США / российский рубль.

ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» в январе 2018 г. приобретает фьючерсные контракты со сроком исполнения в марте 2018 г., в июне 2018 г. и в сентябре 2018 г., что соответствует ее ежеквартальным датам платежа. На Московской бирже установлены тарифы на проведение фьючерсного контракта: 0,5 руб. - за регистрацию сделки; 1 руб. - за исполнение контракта, поэтому компания уплачивает комиссию по сделке - 1,5 руб. за один контракт.

Так, было приобретено 22 600 фьючерсных контрактов со сроком исполнения в марте 2018 г. (1 контракт соответствует 1 000 долл. США). Полный код выбранного контракта: Si\_3.18. При этом на момент покупки цена фьючерса составляла 56 890 руб. при курсе доллара, установленном ЦБ РФ на уровне 56,3569 руб. за доллар. На дату исполнения контракта в марте 2018 г. стоимость контракта увеличилась до 57 068 руб. при курсе ЦБ РФ 56,9372 руб. за долл.

$$PL_1 = 22\,600 \times (57\,068 - 56\,890) - 22\,600 \times 1,5 = 3\,988\,900 \text{ руб.}$$

(дополнительная прибыль)

В итоге, результат хеджированной сделки за I квартал 2018 г. составит:

$$\Delta = -13\,114\,780 + 3\,988\,900 = -9\,125\,880 \text{ руб.}$$

Таким образом, используя в качестве инструмента хеджирования валютного риска фьючерсный контракт на доллар США, ЮТэйр удалось снизить дополнительные убытки по лизинговым платежам в I квартале, возникшие в связи с укреплением курса доллара США, на 30%.

Также в январе 2018 г. было приобретено 25 700 фьючерсных контрактов со сроком исполнения в июне 2018 г. (1 контракт соответствует 1 000 долл. США). Полный код выбранного контракта: Si\_6.18. При этом на момент покупки цена фьючерса составляла 57 603 руб. при курсе доллара, установленном ЦБ РФ на уровне 56,3569 руб. за доллар. На дату исполнения контракта в июне 2018 г. стоимость контракта увеличилась до 63 732 руб. при курсе ЦБ РФ 63,6175 руб. за долл.

$$PL_2 = 25\,700 \times (63\,732 - 57\,603) - 25\,700 \times 1,5 = 157\,476\,750 \text{ руб.}$$

(дополнительная прибыль)

В итоге, результат хеджированной сделки за II квартал 2018 г. составит:

$$\Delta = -186\,597\,420 + 157\,476\,750 = -29\,120\,670 \text{ руб.}$$

Таким образом, используя тот же инструмент хеджирования валютных рисков, во II квартале 2018 г. ЮТэйр удалось снизить дополнительные убытки по лизинговым платежам более чем в 6 раз.

Также в январе 2018 г. было приобретено 24 700 фьючерсных контрактов со сроком исполнения в сентябре 2018 г. (1 контракт соответствует 1 000 долл. США). Полный код выбранного контракта: Si\_9.18. При этом на момент покупки цена фьючерса составляла 58 235 руб. при курсе доллара, установленном ЦБ РФ на уровне 56,3569 руб. за доллар. На дату исполнения контракта в сентябре 2018 г. его стоимость, по мнению

экспертов, вырастет до 62 346 руб. при прогнозируемом курсе 61,75 руб. за долл.

$$PL_3 = 24\,700 \times (62\,346 - 58\,235) - 24\,700 \times 1,5 = 101\,504\,650 \text{ руб.}$$

(дополнительная прибыль)

В итоге, результат хеджированной сделки за III квартал 2018 г. составит:

$$\Delta = -133\,209\,570 + 101\,504\,650 = -31\,704\,920 \text{ руб.}$$

Таким образом, в III квартале 2018 г. с помощью заключения фьючерсного контракта на валютную пару российский рубль / доллар США ЮТэйр удалось снизить дополнительные убытки по лизинговым платежам в 4 раза.

Для наглядности результаты хеджированных сделок и сделок без учета хеджирования приведены в ниже в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Сравнение результатов по хеджированной сделке и сделке без учета хеджирования валютных рисков

	Январь - март 2018 (I квартал)	Апрель - июнь 2018 (II квартал)	Июль - сентябрь 2018 (III квартал)
PL (без учета хеджирования), руб.	-13 114 780	-186 597 420	-133 209 570
PL (хеджирование посредством заключения фьючерсных контрактов), руб.	3 988 900	157 476 750	101 504 650
$\Delta$ (результат хеджированной сделки), руб.	-9 125 880	-29 120 670	-31 704 920

Источник: расчеты автора

Таким образом, как видно из таблицы 2.10, если ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» применяла в качестве инструмента хеджирования валютных рисков по лизинговым платежам фьючерсные контракты, она могла бы существенно сократить сумму понесенных убытков, возникших в связи с ослаблением курса российского рубля по отношению к доллару США.

Также авиакомпания имеет высокий риск снижения лояльности пассажиров.

Большинство авиакомпаний в целях повышения лояльности пассажиров разрабатывает всевозможные бонусные программы, программы лояльности для постоянных пассажиров. ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» - не исключение. В Авиакомпании действует бонусная программа Status, которая позволяет ее участникам возвращать до 7% от стоимости авиабилетов милями и оплачивать следующие путешествия по курсу 1 миля = 1 рубль.

Но эффективность данной меры остается спорной.

Автор предлагает ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» в целях анализа клиентской лояльности использовать такой инструмент, как индекс NPS.

«NPS» – это аббревиатура от Net Promoter Score, что дословно переводится, как «чистый индекс промоутеров». Методика NPS как инструмент измерения клиентской лояльности была предложена в 2003 году Фредом Райхельдом в журнале Harvard Business Review. Фред Райхельд проанализировал огромные массивы данных, чтобы выявить, какие показатели сильнее всего отражают лояльность клиентов, и пришел к выводу, что с фактической лояльностью сильнее всего коррелирует готовность рекомендовать компанию своим друзьям и знакомым [46, С.122].

Методика измерения клиентской лояльности в модели NPS достаточно проста и строится на базе двух основных вопросов, которые задаются клиентам компании (принципиально важно спрашивать именно текущих клиентов, а не потенциальных или бывших). Первый и главный вопрос: «Какова вероятность, что Вы порекомендуете нашу авиакомпанию своим друзьям/знакомым»? Клиент ставит оценку по шкале от 0 до 10, где 10 означает «точно порекомендую», а 0 – «точно не порекомендую». Далее, исходя из ответов, клиентов делят на три группы:

- 1) «Промоутеры» (в оригинале «promoters») – поставившие оценки 9 и 10. Это клиенты, которые имеют высокую степень лояльности к авиакомпании и с очень большой вероятностью будут рекомендовать ее своим знакомым.

- 2) «Нейтралы» (в оригинале «passive clients») – поставившие оценки 7 и 8. Считаются «пассивными» клиентами, которые не очень сильно готовы рекомендовать данную авиакомпанию своим друзьям/знакомым, но в то же время и не то чтобы очень сильно ей недовольны.
- 3) «Критики» (в оригинале «detractors») – поставившие оценки от 0 до 6 – недовольные клиенты, которые скорее не будут рекомендовать авиакомпанию своим друзьям/знакомым, и, более того, могут даже советовать не пользоваться ее услугами [66].

Собственно, сам индекс NPS рассчитывается как разница между процентным соотношением «промоутеров» и «критиков» и показывает уровень клиентской лояльности. Итоговая величина может изменяться в пределах от -100 (если 100% клиентов компании – «критики») до +100 (если все клиенты – «промоутеры»).

На втором этапе пассажирам задается вопрос о причинах поставленной оценки с целью выявить основные драйверы и барьеры лояльности. Этот вопрос может быть как открытым, так и закрытым в форме шкальных оценок по нескольким параметрам.

В качестве оцениваемых параметров авиакомпания может использовать следующие:

- отношение персонала авиакомпании к пассажирам;
- состояние самолета;
- трудности в решении проблем в пути;
- отсутствие информационной поддержки;
- качество еды на борту самолета;
- проблемы с возвратом билетов;
- задержки рейсов и др.

Применение данного индекса на постоянной основе, мониторинг результатов по нему позволят авиакомпании обнаружить свои сильные и

слабые места в области обслуживания пассажиров и на их основе разрабатывать дальнейшие мероприятия по повышению лояльности.

Крайне высоким для ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» является риск усиления конкуренции в отрасли воздушных перевозок.

Как было выявлено ранее, доля ЮТэйр в совокупном российском пассажиропотоке сокращается. Если в 2014 г. на долю ЮТэйр приходилось 9,2% от совокупного пассажиропотока гражданской авиации, то в 2015 г. – это уже лишь 6%. До 2014 г. авиакомпания занимала 3 место среди российских авиаперевозчиков по объему пассажиропотока, тогда как в 2017 г. ЮТэйр замыкает пятерку лидеров и имеет долю лишь 6,9%.

Поскольку подавляющая часть перевозок ЮТэйр приходится на внутренние региональные перевозки, которые имеют более низкую доходность по сравнению с международными, то автор предлагает использовать для повышения конкурентоспособности компании такой метод, как переоформление документации на воздушные суда совместно с Boeing по снижению максимальной взлетной массы (МВМ) и передача данной документации в аэропорты для расчета новой тарификации.

Снижение МВМ ограничивает разрешенную максимальную дальность полета, но при текущей и планируемой сетке полетов функциональность самолетов не ограничивается, т.к. в настоящее время самолеты используются внутри России на меньшую дальность.

Данная мера позволит сократить расходы на аэропортовое обслуживание и добиться повышения рентабельности авиаперевозок. Доходность авиакомпании от внутренних авиаперевозок повысится и она сможет конкурировать на рынке с более сильными авиакомпаниями.

Также крайне высокими рисками для ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» являются риск снижения квалификации и уровня профессиональной подготовки летного персонала, риск повышения текучести кадров на предприятии.

Для любой авиакомпании очень важно, чтобы летный персонал обладал высокими профессиональными компетенциями, поскольку недостаточная квалификация персонала может приводить к ошибкам, которые повлекут за собой материальные расходы на их устранение, в крайнем случае ошибки летного персонала могут привести к катастрофе.

В целях контроля и поддержания квалификации летного персонала на высоком уровне, предлагается определить ключевые показатели эффективности для всех функциональных подразделений, создать систему контроля за их исполнением. При достижении установленных целевых показателей обеспечить материальную компенсацию.

Что касается повышения текучести кадров, то проявление данного риска будет крайне остро проявляться также в отношении летного персонала.

Данная тенденция характерна не только для ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр», но и в целом для отрасли воздушных перевозок в России. В последнее время имеет место утечка квалифицированных российских пилотов за рубеж (в основном, в страны Азиатско-Тихоокеанского региона, в частности – в Китай). Стимулом для этого служит уровень заработной платы в иностранных авиакомпаниях, в несколько раз превышающий российский.

В качестве одной из мер возможного сокращения текучести летного персонала, автор предлагает запустить собственную программу переподготовки военных летчиков в летчиков гражданской авиации.

АО «ЮТэйр-Инжиниринг», входящий в Группу «ЮТэйр» является учредителем автономной некоммерческой организации дополнительного профессионального образования «Центр подготовки персонала» (АНО ДПО "ЦПП"). На базе данного Центра осуществляется подготовка пилотов различных типов ВС, имеются специальные тренажеры для отработки теоретических знаний. Набор пилотов из Минобороны для переучивания на гражданские суда является распространенной практикой во всем мире. А ЮТэйр имеет для этого все необходимые ресурсы (собственный центр

подготовки персонала, тренажеры, опытный преподавательский состав и т.п.).

Переучить военного летчика проще, чем выучить специалиста с нуля. При этом обучение займет гораздо меньше времени, а в итоге авиакомпания получит опытного пилота, уже имеющего большой налет, в том числе и при сложных метеоусловиях.

Также стоит отметить, что данная программа переподготовки должна пользоваться успехом, поскольку уровень оплаты труда летчиков гражданской авиации выше, чем в военной авиации. Это будет служить дополнительным стимулом для притока пилотов.

Таким образом, внедрение предложенных рекомендаций позволит ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» сократить влияние рисков. Матрица рисков в данном случае примет вид, представленный ниже в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Матрица рисков для ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» после реализации предложенных мер по снижению рисков в рамках антикризисного управления

		Значение степени влияния риска				
		0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100
Значение вероятности наступления риска	Описание	Незначительный ущерб	Низкий ущерб	Средний ущерб	Высокий ущерб	Катастрофический ущерб
0 - 0,2	Крайне маловероятен	2				
0,21 - 0,4	Маловероятен		1, 6, 11	7, 9, 13	12	14
0,41 - 0,6	Возможен		8, 4	5, 10	5, 13	11
0,61 - 0,8	Весьма вероятен			4, 3	9, 3	
0,81 - 1	Практически достоверно				10	
Расшифровка уровней риска			невысокий риск	средний риск	высокий риск	крайне высокий риск

Источник: составлено автором

Таким образом, после реализации предложенных мер в критической зоне останется один риск – риск усиления конкуренции в отрасли воздушных

перевозок (предложенные мероприятия позволят снизить ущерб от наступления данного риска, но вероятность по-прежнему остается высокой).

Авиакомпания должна на постоянной основе проводить мониторинг рисков, отслеживать динамику их изменения и не допускать их попадания в критическую зону на матрице рисков.

Подводя итог, следует сделать вывод, что в рамках антикризисного управления предприятия должны обязательно проводить анализ подверженности компании различного рода рискам. Это позволит разработать наиболее оптимальный набор инструментов для проведения антикризисной политики, а также существенно повысить эффективность антикризисного управления в целом и добиться стабилизации деятельности предприятия в долгосрочной перспективе.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель исследования заключалась в разработке рекомендаций по реализации антикризисного управления ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр».

Для достижения поставленной цели на первом этапе были изучены теоретические аспекты организации антикризисного управления. В результате было получено, что в экономической науке нет единого понимания сущности кризиса предприятия, несмотря на высокий интерес и освещенность этого термина в литературе. Изучив несколько подходов и трактовок данного термина, в рамках данной работы предлагается использовать следующее определение кризиса:

Кризис – это временный, естественный и неизбежный процесс движения социально-экономических систем, являющийся переломной ситуацией в развивающейся смене событий и действий и угрожающий их жизнеспособности, принуждающий к принятию кардинальных решений в условиях ограниченного времени и значительной неопределенности.

В литературе представлено также множество подходов к классификации кризисов: в зависимости от характера возникновения, от продолжительности, от масштаба, от способов преодоления и др. Каждый конкретный кризис на предприятии может быть классифицирован по нескольким параметрам.

Раннее распознавание кризисных предпосылок будет определять эффективность дальнейшего антикризисного управления.

В процессе анализа теоретического материала было изучено несколько подходов к толкованию антикризисного управления. Наиболее полное и емкое определение, по мнению автора, сформулировано профессором А.Г. Грязновой: «антикризисное управление – это такая система управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса

явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и приумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы».

Механизм антикризисного управления также не унифицирован. Каждый автор вносит свои изменения и дополнения в зависимости от объекта антикризисного управления, поскольку невозможно разработать универсальную формулу по выходу из катастрофического положения и внедрить ее на любом предприятии. При этом многие исследователи ключевую роль в системе антикризисного управления отводят комплексному анализу подверженности предприятия рискам со стороны внешней и внутренней среды. Данный анализ проводится на первом этапе перед непосредственным внедрением инструментов антикризисного управления на предприятии.

Специфика данного подхода позволила сформулировать такое определение, как антикризисное управление риском – это процесс подготовки и реализации мероприятий, цель которых состоит в снижении опасности принятия ошибочного решения и уменьшении возможных негативных последствий нежелательного развития событий в ходе реализации принятых антикризисных решений.

Главным инструментом антикризисного управления организации является разработка и внедрение на предприятии антикризисной стратегии. Особенность антикризисной стратегии состоит в том, что она имеет ограниченный по сроку и содержанию характер. Как только организация вступит в сбалансированное функционирование и намеченное устойчивое состояние, такая стратегия будет считаться реализованной.

В зависимости от типа кризиса, от специфики деятельности предприятия, от выдвигаемых целей и планируемых результатов могут быть использованы абсолютно различные типы антикризисных стратегий.

Далее для достижения поставленной цели исследования, в рамках практического подхода, были проанализированы тенденции, сложившиеся на международном и российском рынке авиаперевозок. Динамика изменения пассажиропотока, динамика изменения доли ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» на рынке и прочие показатели позволили идентифицировать ряд рисков, которым подвержена деятельность авиакомпании со стороны внешней среды.

Аналогично производился анализ внутренней среды авиакомпании. Вся деятельность ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» была разделена по направлениям: кадровая политика, производственная политика, маркетинговая политика и финансовая политика. Данное сегментирование позволило более детально проанализировать внутреннюю среду организации и идентифицировать в каждом из направлений характерные риски.

С помощью метода экспертных оценок удалось оценить выявленные внешние и внутренние риски ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» по таким параметрам, как вероятность их наступления и степень возможного ущерба для авиакомпании. Для наглядности результаты экспертного метода оценки рисков были представлены в форме матрицы рисков. Риски, которые оказались в красной зоне матрицы рисков – это наиболее опасные для авиакомпании риски. По данным рискам были предложены возможные меры по их снижению.

Эксплуатационный риск, связанный с высоким износом парка воздушных судов авиакомпании, может повлечь высокий ущерб для авиакомпании. Но ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» в настоящее время предпринимает активные действия по его устранению. Так, в 2017 г. между ЮТэйр и Boeing заключен контракт на поставку 30 самолетов Boeing 737-8 Max. Авиакомпания планирует полностью обновить флот самолетов к 2025 году. В результате, эксплуатационный риск будет полностью устранен.

В целях сокращения риска повышения цен на авиатопливо предлагается уменьшить расход топлива при работе двигателя воздушного

судна на земле (за счет использования буксиров), а также по возможности применять такой метод экономии топлива, как танкирование.

Для снижения влияния на деятельность авиакомпании валютного риска предлагается использовать инструменты финансового хеджирования валютных рисков (например, фьючерсные контракты на валютную пару российский рубль / доллар США).

Чтобы устранить влияние на деятельность авиакомпании такого риска, как снижение лояльности пассажиров, предлагается осуществлять постоянный мониторинг клиентской лояльности, используя индекс NPS, в основе которого лежит принцип оценки текущими пассажирами своего отношения к данной авиакомпании (главный параметр – смогут ли текущие пассажиры порекомендовать данную авиакomпанию своим друзьям/знакомым).

Чтобы уменьшить влияние риска усиления конкуренции в отрасли воздушных перевозок, предлагается применить такой метод, как переоформление документации на воздушные суда совместно с Boeing по снижению максимальной взлетной массы (МВМ) и передача данной документации в аэропорты для расчета новой тарификации. Данная мера позволит сократить расходы на аэропортовое обслуживание и добиться повышения рентабельности авиаперевозок.

Значительное влияние на деятельность авиакомпании могут оказать риск снижения квалификации и уровня профессиональной подготовки летного персонала и риск повышения текучести кадров на предприятии. Для их уменьшения предлагается на базе Центра подготовки персонала авиакомпании разработать программу по переподготовке военных летчиков в летчиков гражданской авиации.

Реализация предложенных мер по снижению риска в рамках реализации антикризисного управления позволит ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» занять стабильное положение на рынке международных авиаперевозок.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абчук, В.А. Методы исследований в менеджменте: Учебник / В.А. Абчук, А.Ф. Борисов, А.В. Воронцов. - СПб.: Росток, 2012. - 480 с.
2. Алиев, И. И. Экономика труда: учебник для бакалавров / И. И. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. – М.: Юрайт, 2015. – 671 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление (пер. с англ.). М.: Экономика, 1989. 519с.
4. Артеменко В.Б. Кризисы в управлении финансовой состоятельностью организации // Территория науки. 2015. № 3. С. 74-79.
5. Бадалова, А.Г. Управление рисками производственных систем: теория, методология, механизмы реализации: монография / Ю.Я. Еленева, Е.Д. Коршунова. – М.: «Станкин», «Янус – К», 2013. – 328 с.
6. Баркалов, С.А. Управление рисками: учебно-методический комплекс / С.А. Баркалов, Е.А. Киреева, П.И. Семенов. – Воронеж, 2014. – 480 с.
7. Бюллетень о текущих тенденциях российской экономики: Восстановление спроса населения на авиаперевозки [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://ac.gov.ru/files/publication/a/14849.pdf> (дата обращения: 10.06.2018)
8. Бюллетень о текущих тенденциях российской экономики: Динамика доходов населения [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://ac.gov.ru/files/publication/a/16270.pdf> (дата обращения: 10.06.2018)
9. Буренин, А.Н. Форварды, фьючерсы, опционы, экзотические и погодные производные / А.Н. Буренин. – М.: НТО им. Академика С.И. Вавилова, 2011. – 466 с.
10. Бурлаков Е.А. Зависимость работы организации от ее организационной структуры в ходе неожиданных и тлеющих кризисов // Компьютерные исследования и моделирование. 2016. Т. 8. № 4. С. 685-706.

11. Воробьев А.А. Идентификация наличия и определение причин кризиса на промышленном предприятии / А.А. Воробьев // Проблемы современной экономики, 2014. - № 4 (52). - С. 127- 130
12. Вступил в силу взаимный запрет на полеты авиакомпаний России и Украины [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/politics/25/10/2015/562bflcc9a7947bbedc86c6e> (дата обращения: 09.06.2018)
13. Гелета И.В., Самойлова А.В. Особенности антикризисного управления на предприятии // Наука 21 века: вопросы, гипотезы, ответы. 2015. № 4 (13). С. 118-121.
14. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник для вузов / И.Н. Герчикова. – 4-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 511 с.
15. Годовой отчет о деятельности ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» за 2012-2016 гг.
16. Гостева Н.А. Антикризисные финансово-экономические меры: российский и зарубежный опыт: Монография / Н.А. Гостева, А.Г. Вялкин. - Финуниверситет, Ин-т финансово-экономич. исслед. - М.: Финуниверситет, 2013. - 92 с.
17. Градов А. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / А. Градов, Б. Кузин, А. Федотов, Г. Слабиков, А. Соколицин, А. Спицкий, М. Медников, Е. Иванова под ред. А. Градова, Б. Кузина. - СПб.: Специальная литература, 1996. - 512 с.
18. Грибов, В.Д. Теория менеджмента: Учебное пособие / Грибов В.Д., Веснин В.Р. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 357с.
19. Грязнова, А.Г. Антикризисный менеджмент: учебник / А.Г. Грязнова. – М: Тандем, 2013. – 368 с.
20. Демьянович И.В. Экспертные методы решения проблем качества транспортных услуг // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 1. – С. 342–346.

21. Дмитриева, М. А. Валютный риск: от определения к классификации / М. А. Дмитриева // Российское предпринимательство. – 2015. – № 16 (15). – С. 2423–2436.
22. Дмитриева, М. А. Практика управления процентными и валютными рисками в российских компаниях нефинансового сектора / М. А. Дмитриева // Наука и бизнес: Пути развития. – 2016. – № 4(58). – С. 41–47.
23. Дмитриева, М. А. Разработка концепции хеджирования процентных и валютных рисков в компаниях нефинансового сектора / М. А. Дмитриева // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2016. – № 2(35). – С. 132–137.
24. Евдокимова А.В. Превентивное антикризисное управление: цели, задачи, особенности // Стратегии бизнеса. 2015. № 2 (10). С. 10-14.
25. Ефимова О.В. Анализ финансовой отчетности. Под ред. О. В. Ефимовой и М. В. Мельник. 4-е изд., испр. и доп. М.: Издательство «Омега-Л», 2009. 451 с.
26. Заернюк В. М., Калинин А. Р., Забайкин Ю. В., Рыжова Л. П.. Управление рисками предприятия. Учебное пособие : для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / - Москва : Научные технологии, 2017. - 123 с.
27. Запрет полетов в Турцию и Египет ударил по двум столичным аэропортам [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/business/21/12/2015/56784a1f9a79477016d0e267> (дата обращения: 02.06.2018)
28. Ивлиев, С. В. Управление рыночным риском: методология, практика, рекомендации : практическое пособие / С. В. Ивлиев, Т. А. Ефремова, В. А. Лапшин и др. – М. : Регламент, 2013. – 232 с.
29. Ильичева М.Н. Проблемы конкурентоспособности отечественных предприятий как зависимость от стадий их жизненного цикла и

- стратегии развития на них //ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. 2013. № 8. С. 27-31.
30. Исчезающая Россия: почему население страны будет убывать [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/opinions/society/12/02/2016/56bde1979a7947e1814047e7> (дата обращения: 08.06.2018)
  31. Карлик А.Е., Шухгальтер М.Л.(ред.) и др. Экономика предприятия Учебник для вузов. 2-е изд., переработанное и дополненное. — СПб.: Питер, 2009. — 464 с.
  32. Качалов Р.М. Управление экономическим риском. Теоретические основы и приложения. – М.: Нестор-История, 2012. – 248с.
  33. Клейнер, Г.Б., Тамбовцев В.Л. и др. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. М.: Экономика, 2013.– 117 с.
  34. Кован С.Е. Теория антикризисного управления предприятием: учебное пособие / С.Е. Кован, Л.П. Мокрова, А.Н. Ряховская под ред. М.А. Федотовой, А.Н. Ряховской. -М.:КНОРУС, 2009. - 160 с.
  35. Колчина Н.В. Финансы предприятий: учебник для вузов / Н.В.Колчина, Г.Б.Поляк, Л.П.Павлова и др.; под ред. Проф.Н.В.Колчиной. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 447 с.
  36. Кошкин, В.И. Антикризисное управление: учебное пособие для менеджеров / В.И. Кошкин, Л.П. Белых, С.Г. Беляев. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 529 с.
  37. Кочетков Е.П. Мониторинг признаков финансово-экономической неустойчивости организации - условие сохранения бизнеса / Е.П. Кочетков // Эффективное антикризисное управление, 2012. - № 2 (71). - С. 116 - 120.
  38. Кулюкова Н.С., Куций Н.А. Сущность и область применения упреждающего антикризисного управления в условиях нестабильности рыночной среды // В сборнике: Материалы первой научной сессии

- факультета управления Сборник докладов. Южный федеральный университет. 2015. С. 146-149.
39. Лapidус Б.М. Экономика транспортного пространства: методологические основы / Б.М. Лapidус, Д.А. Мачерет // Вестник ВНИИЖТ. – 2012. – № 2. – С. 3–10.
  40. Морковина, С.С, Безрукова, Т.Л. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий. Учебник. - М.: Кнорус, 2013. - 356 с.
  41. Мухкалеева К.О. Реорганизация как форма выхода из организационного кризиса // Компетентность. 2012. № 1 (92). С. 40-43.
  42. Нелетный год: что привело UTAir к финансовому кризису [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/business/26/11/2014/54734854cbb20ffc251f3608> (дата обращения: 05.06.2018)
  43. Об акционерных обществах: Федеральный закон от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_8743/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743/) (дата обращения: 20.05.2018)
  44. Об особенностях функционирования системы управления рисками на отдельных рынках [Электронный ресурс] // Официальный сайт Московской биржи. – Режим доступа: <http://moex.com/n5083> (дата обращения: 15.06.2018).
  45. О несостоятельности (банкротстве): Федеральный закон от 26 октября 2002 года № 127-ФЗ. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_39331/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/) (дата обращения: 20.04.2018)
  46. Орехов, А.М. Методы экономических исследований: Учебное пособие / А.М. Орехов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 344 с.

47. Официальный сайт Международной организации гражданской авиации (ИКАО) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.un.org/ru/ecosoc/icao/> (дата обращения: 03.05.2018)
48. Официальный сайт Московской биржи [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.moex.com/> (дата обращения: 14.06.2018)
49. Официальный сайт Объединенной авиастроительной организации (ОАК) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.uacrussia.ru/ru/> (дата обращения: 13.05.2018)
50. Официальный сайт ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.utair.ru/> (дата обращения: 16.06.2018)
51. Официальный сайт Федерального агентства воздушного транспорта (Росавиации) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.favt.ru/> (дата обращения: 13.05.2018)
52. Официальный сайт федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://gks.ru> (дата обращения: 07.05.2018)
53. Официальный сайт ЦБ РФ [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.cbr.ru/> (дата обращения: 02.06.2018)
54. Панагушин В.П., Лютер Е.В., Гусарова Ю.В. Метод оценки эффективности деятельности промышленных предприятий как инструмент антикризисного управления // Эффективное антикризисное управление. 2013. № 3. С. 96-101.
55. Патласов О.Ю. Антикризисное управление. Финансовое моделирование и диагностика банкротства коммерческой организации: // О.Ю. Патласов. О.В. Сергиенко. Омск: Издво НОУ ВПО «Ом-Гай», 2008. 560 с.
56. Петрищенко Н.М. Причины возникновения и основные направления преодоления организационных кризисов в рыночной экономике //

- Фундаментальные и прикладные исследования: проблемы и результаты. 2015. № 19. С. 175-179.
57. Пищулин В.И. Оценка влияния риска на управленческую деятельность промышленных предприятий в рыночных условиях / В.И. Пищулин. – М.: Информ.-внедрен, центр Маркетинг, 2005. 170 с.
  58. Попов А.Г. Кризис в организациях как объективная неизбежность // Научный альманах. 2015 № 12-1(14). С. 304-308.
  59. Попов Г.А., Попова Е.А., Попова М.Г., «Альтернативный вариант оценки значимости результатов экспертного оценивания в методе строгого ранжирования», Вестн. Астрахан. гос. техн. ун-та. Сер. управление, вычисл. техн. информ., 2016, № 4, 109–117
  60. Пудовкина О.Е. Механизмы антикризисного управления предприятием. Научный альманах. 2015. № 9 (11). С. 268-271
  61. Струченкова, Т.В. Валютные риски: анализ и управление / Т. В. Струченкова. – М. : Кнорус, 2010. – 216 с.
  62. Черкасова, Т.Н. Международный финансовый менеджмент / Т. Н. Черкасова. – М.: РГ-Пресс, 2014. – 80 с.
  63. Черненко, В.А. Антикризисное управление: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.А. Черненко, Н.Ю. Шведова. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 409 с.
  64. Чернова Г.В., Базанов А.Н., Белозеров С.А. и др. Страхование и управление рисками. Учебное пособие. – М.: Юрайт, 2016. – 768 с.
  65. Чернова, Г.В. Управление рисками : учеб. пособие / Г.В. Чернова, А.А. Кудрявцев. – М.: ТК Велби ; Проспект, 2005. – 238 с.
  66. Чернышева Ю.Г. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. 250 с.
  67. Шапкин, А.С. Теория риска и моделирование рискованных ситуаций: учебник / А.С. Шапкин, В.А. Шапкин. – М.: Дашков и Ко, 2006. – 880 с.
  68. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1982.

69. Ярыгина, Н. А. Регулирование валютного риска на предприятии / Н. А. Ярыгина // Карельский научный журнал. – 2013. – № 4. – С. 52–54.
70. Starosta A. Anti-crisis management strategies. The case of companies in the Greater Poland Voivodeship//Management. – 2014. -. №1. – P. 258-260

## Типология стратегий антикризисного управления

Классификация	Название стратегии	Характеристика стратегии
С позиции методов и путей изменений, связанных с непосредственным участием работников в процессе внедрения изменений	Предписывающая (Prescriptive)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• осуществление действий в соответствии с заранее зафиксированным планом</li> <li>• внесение изменений в краткосрочном периоде</li> <li>• необходимость значимого управленческого авторитета и доверия в управлении</li> <li>• необходимо, чтобы руководство обладало широкими полномочиями и ресурсами</li> </ul>
	Стратегия преодоления (Negotiation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• менеджер является инициатором изменений</li> <li>• допускается участие членов организации в антикризисных мерах реализации стратегии</li> <li>• период дольше, чем у предписывающей стратегии</li> </ul>
	Нормативная (Normative)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• изменение менталитета членов организации – они должны иметь чувство ответственности за компанию, внести изменения для достижения целей</li> <li>• использование профессиональной помощи с целью изменении поведения групп сотрудников</li> </ul>
	Аналитическая (Analytical)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• формирование управленческих команд, состоящих из специалистов и консультантов</li> <li>• принятие решений на основе знаний и существующей информации</li> <li>• ориентация только на технические аспекты решений</li> </ul>
	Ориентированная на действие (Actionorientated)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• члены организации участвуют больше, чем в других стратегиях</li> <li>• отсутствие заметного давления руководителей</li> <li>• активное участие сотрудников в реализации стратегии (например, путем делегирования задач по внесению изменений в деятельность организации определенным сотрудникам)</li> </ul>
С позиции определенности внешней средой и адаптации к ней	Организирующая (Organizing)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• реактивная адаптация к сложившимся условиям окружающей среды</li> <li>• реакция на кризис инициирована менеджментом</li> <li>• выражается посредством сокращения затрат и занятости, продажи активов, реструктуризации финансов, изменению организационной структуры</li> </ul>
	Стратегия инвестирования (Investment)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• проактивная адаптация к окружающей среде</li> <li>• реакция на кризис инициирована менеджментом</li> <li>• деятельность связана с инвестициями в новые продукты или сегменты рынка, в области человеческих ресурсов</li> <li>• внедрение новых концепций управления</li> <li>• мероприятия, связанные с другими участниками рынка: интеграция с другими компаниями, стратегические альянсы, поглощения, слияния</li> </ul>

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 1

	Стратегия выхода (Withdrawal)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• реактивная адаптация к окружающей среде</li> <li>• реакция компании непосредственно на причины кризиса, затрагивает объем и вид деятельности</li> <li>• ограничение масштабов предприятия, сокращение персонала: отказ от определенных отделов, уход с определенных рынков</li> </ul>
	Стратегия укрепления (Consolidation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• проактивная адаптация к окружающей среде</li> <li>• устранение причин кризиса, связанных со сферой и видом деятельности</li> <li>• переосмысление деятельности</li> <li>• концентрация только на избранных рынках</li> <li>• введение стратегии экономии</li> </ul>
С позиции продолжительности и интенсивности кризиса	Реструктуризация (Restructuring option)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стабилизация кризисной ситуации; в долгосрочной перспективе – достижение стабильного улучшения ситуации на предприятии</li> <li>• деятельность предприятия нацелена в основном на реструктуризацию, направленную на устранение причин кризиса</li> </ul>
	Ликвидация (Liquidation option)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• основная задача – получить максимальный капитал от ликвидации</li> <li>• продажа предприятия</li> </ul>
	Стратегия роста (Growth option)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• проактивные меры, направленные на расширение предприятия за счет инвестиций или интеграции</li> <li>• необходимым условием реализации данной стратегии является наличие капитала</li> <li>• примерами мер являются стратегические альянсы, слияния и поглощения</li> </ul>
	Банкротство (Bankruptcy option)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ликвидация предприятия из-за потери платежеспособности</li> <li>• является следствием тяжелого экономического положения</li> </ul>
С учетом управленческого подхода к кризису	Безразличие (Unnoticing)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• восприятие кризисных сигналов как несущественных, не требующих действий</li> </ul>
	Недооценка (Underestimation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• восприятие кризисных сигналов как естественный отход от нормы</li> </ul>
	Решение проблем в кризисной ситуации (Solving problems in a crisis situation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• в кризисной ситуации совершены изменения для выявления недостатков, определения возможных способов действий и их оценка</li> </ul>
	Постоянная профилактика кризисных ситуаций (Constant prevention of crisis situations)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• кризис рассматривается как этап развития организации</li> <li>• предприятие должно быть готовым к принятию мер предупреждения, реагирования на кризис и оценке предстоящих мероприятий</li> </ul>

Источник: составлено автором на основе [70]

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

## Реестр внешних и внутренних рисков ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»

№	Название риска	Краткое описание
<b>Внешние риски ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»</b>		
1	Риск сокращения спроса на авиаперевозки вследствие ухудшения геополитической ситуации	Санкционные меры и запреты на полеты, нестабильная политическая и социальноэкономическая ситуация, локальные вооруженные конфликты, эпидемии, отсутствие необходимой инфраструктуры в странах присутствия
2	Риск усиления конкуренции со стороны альтернативных видов транспорта	Развитие наземного транспорта и его дорожной и обеспечивающей инфраструктуры
3	Риск усиления конкуренции в отрасли воздушных перевозок	Одной из ведущих тенденций на российском рынке авиаперевозок является укрупнение и консолидация авиакомпаний. На долю 5 крупнейших российских авиакомпаний приходится около 70% совокупного пассажиропотока
4	Риск повышения цен на авиатопливо	Существенное влияние на деятельность Авиакомпании оказывает изменение цен на авиационные ГСМ, поскольку расходы на них составляют около 25% от совокупных операционных затрат.
5	Валютный риск	Валютный риск - риск убытков, обусловленный возможными неблагоприятными изменениями валютных курсов.
6	Инфляционный риск	Рост инфляции может способствовать увеличению стоимости услуг поставщиков и подрядчиков, что приведет к росту соответствующих расходов, увеличению себестоимости услуг Авиакомпании «ЮТэйр».
7	Процентный риск	Риск убытков, обусловленный возможными неблагоприятными изменениями процентных ставок.
8	Юридический риск	Риски убытков, возникающие при несоответствии внутренних локальных нормативных документов законодательству, нарушении договоров, а также в связи с противоречивостью или неопределенностью законодательного регулирования, изменениями законодательства.
<b>Внутренние риски ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»</b>		
9	Риск снижения квалификации и уровня профессиональной подготовки летного персонала	Масштабы сокращения расходов Авиакомпании на подготовку и поддержание квалификации персонала несопоставимы и намного превышают темпы сокращения самой численности персонала. Подобные мероприятия могут привести в конечном итоге к ухудшению качества подготовки и снижению квалификации летного персонала

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

10	Риск повышения текучести кадров	Политика в области заработной платы (удержание текущего среднего уровня оплаты труда летного персонала, несмотря на рост среднего налета; сокращение изменяемой части должностного оклада на 20%; невыплата премиальной части и т.п.) могут привести к текучести кадров
11	Эксплуатационный риск	ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» – единственная крупная авиакомпания в России, которая в 2014-2017 гг. не обновляла и не расширяла парк воздушных судов (средний возраст самолетов – 15,2 года).
12	Репутационный риск	У пассажиров авиакомпания ЮТэйр ассоциируется с недорогой региональной авиакомпанией, при этом большинство путают бренд с «Уральскими авиалиниями».
13	Риск снижения лояльности пассажиров	За 2014-2015 гг. существенно сокращены расходы на бортовой сервис, отменено питание на борту, оставлены только напитки, либо покупка платного питания по предзаказу.
14	Риск банкротства	Во всех аудиторских заключениях о бухгалтерской (финансовой отчетности) ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» за период 2012-2017 гг. подтверждается наличие у Авиакомпании отрицательной стоимости чистых активов, что не соответствует установленному минимальному размеру уставного капитала для публичных акционерных обществ.

Источник: составлено автором

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Результаты оценки рисков ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» экспертным методом

	№	Название риска	№ эксперта	Вероятность возникновения, P (0-1)	Среднее значение вероятности	Степень влияния на деятельность Авиакомпании, X (0-100)	Среднее значение степени влияния	Величина риска Y = P × X	Среднее значение величины риска
Внешние риски ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»	1	Риск сокращения спроса на авиаперевозки вследствие ухудшения геополитической ситуации	Эксперт 1	0,30	0,32 (32%)	35	36,67	10,50	11,73
			Эксперт 2	0,25		35		8,75	
			Эксперт 3	0,40		40		16,00	
	2	Риск усиления конкуренции со стороны альтернативных видов транспорта	Эксперт 1	0,15	0,12 (12%)	15	15,33	2,25	1,84
			Эксперт 2	0,10		18		1,80	
			Эксперт 3	0,10		13		1,30	
	3	Риск усиления конкуренции в отрасли воздушных перевозок	Эксперт 1	0,70	0,70 (70%)	75	70,00	52,50	49,00
			Эксперт 2	0,65		65		42,25	
			Эксперт 3	0,75		70		52,50	
	4	Риск повышения цен на авиатопливо	Эксперт 1	0,75	0,73 (73%)	60	57,67	45,00	42,10
			Эксперт 2	0,75		58		43,50	
			Эксперт 3	0,68		55		37,40	
	5	Валютный риск	Эксперт 1	0,55	0,51 (51%)	62	65,67	34,10	33,49
			Эксперт 2	0,48		65		31,20	
			Эксперт 3	0,50		70		35,00	
	6	Инфляционный риск	Эксперт 1	0,28	0,28 (28%)	44	40,67	12,32	11,39
			Эксперт 2	0,30		38		11,40	
			Эксперт 3	0,25		40		10,00	

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 3

Внутренние риски ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»	7	Процентный риск	Эксперт 1	0,25	0,22 (22%)	55	57,67	13,75	12,69
			Эксперт 2	0,20		60		12,00	
			Эксперт 3	0,20		58		11,6	
	8	Юридический риск	Эксперт 1	0,45	0,41 (41%)	38	37,67	17,10	15,44
			Эксперт 2	0,38		40		15,20	
			Эксперт 3	0,40		35		14,00	
	9	Риск снижения квалификации и уровня профессиональной подготовки летного персонала	Эксперт 1	0,78	0,78 (78%)	65	64,33	50,70	50,18
			Эксперт 2	0,80		68		54,40	
			Эксперт 3	0,75		60		45,00	
	10	Риск повышения текучести кадров	Эксперт 1	0,88	0,88 (88%)	78	77,67	68,64	68,35
			Эксперт 2	0,85		80		68,00	
			Эксперт 3	0,90		75		67,50	
	11	Эксплуатационный риск	Эксперт 1	0,50	0,52 (52%)	95	90,33	47,50	46,97
			Эксперт 2	0,55		90		49,50	
Эксперт 3			0,50	86		43,00			
12	Репутационный риск	Эксперт 1	0,35	0,31 (31%)	75	77,67	26,25	24,08	
		Эксперт 2	0,28		78		21,84		
		Эксперт 3	0,30		80		24,00		
13	Риск снижения лояльности пассажиров	Эксперт 1	0,42	0,43 (43%)	75	76,00	31,50	32,68	
		Эксперт 2	0,48		78		37,44		
		Эксперт 3	0,40		75		30,00		
14	Риск банкротства	Эксперт 1	0,25	0,26 (26%)	98	95,00	24,50	24,7	
		Эксперт 2	0,25		95		23,75		
		Эксперт 3	0,28		92		25,76		

Источник: составлено автором на основе ответов экспертов