

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

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
Кафедра экономической теории и прикладной экономики

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ В  
ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ  
ЗАИМСТВОВАНИЯ

Заведующий кафедрой  
д-р экон. наук, профессор  
И.А. Лиман

«17» декабря 2018г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
(магистерская диссертация)

**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БИЗНЕСА**

38.04.01 Экономика

Магистерская программа «Экономика и правовое регулирование бизнеса»

Выполнила работу  
Студент 3 курса заочной формы  
обучения

(подпись)

Аксенова  
Екатерина  
Евгеньевна

Научный руководитель  
Канд. экон. наук,  
доцент

(подпись)

Вилков  
Иван  
Николаевич

Рецензент  
Клиентский менеджер, Западно-  
сибирский банк ПАО Сбербанк  
Отдел продаж клиентам малого  
бизнеса

(подпись)

Шимин  
Вадим  
Александрович

г. Тюмень, 2018

Работа выполнена на кафедре экономической теории и прикладной экономики  
Финансово-экономического института ТюмГУ  
по направлению «Экономика»,  
магистерская программа «Экономика и правовое регулирование бизнеса»

Защита в ГЭК  
протокол от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_  
оценка \_\_\_\_\_

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ БИЗНЕСА .....	7
1.1 Факторы конкурентоспособности предприятия .....	7
1.2 Роль стратегии в повышении конкурентоспособности предприятия.....	14
1.3 Методические подходы к оценке уровня конкурентоспособности предприятия .....	16
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНАЛЬНЫХ АВИАКОМПАНИЙ (АО «АТК «ЯМАЛ», ПАО «АВИАКОМПАНИЯ «ЮТЭЙР», ОАО «АВИАКОМПАНИЯ «УРАЛЬСКИЕ АВИАЛИНИИ».).....	20
2.1 Анализ динамики основных показателей деятельности региональных авиакомпаний.....	20
2.2 Анализ стратегического развития региональных авиакомпаний.....	32
2.3 Анализ и оценка конкурентоспособности региональных авиакомпаний .....	51
ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕГИОНАЛЬНЫХ АВИАКОМПАНИЙ (АО «АТК «ЯМАЛ», ПАО «АВИАКОМПАНИЯ «ЮТЭЙР», ОАО «АВИАКОМПАНИЯ «УРАЛЬСКИЕ АВИАЛИНИИ».) .....	62
3.1 Рекомендации по повышению конкурентоспособности региональных авиакомпаний.....	62
3.2 Оценка экономической эффективности от предложенных мероприятий.....	77
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	85
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	89

## ВВЕДЕНИЕ

Сегодня для современной организации конкурентоспособность является залогом успеха, прибыльности и процветания. Так же конкуренция предполагает постоянную борьбу между субъектами экономики за устойчивость своих финансовых позиций. Таким образом, основными задачами являются планирование и управление уровнем конкурентоспособности организации.

Актуальность темы исследования. Так как, региональные российские авиакомпании минимально вовлечены в мировые интеграционные процессы, а их чрезмерно большое количество и взаимная конкуренция делают их позиции на внутреннем рынке особенно уязвимыми. Отсутствие эффективных мер по развитию конкурентоспособности региональной российской гражданской авиации может привести к спаду сегментов, на внутренних и международных авиалиниях.

Так же конкурентоспособность зависит от уровня цен и качества продукции, что является преобладающим фактором, в связи с тем, что тарифная политика ведущих авиакомпаний ориентирована не на снижение, а стабилизацию цен на авиабилеты в условиях резкого роста стоимости авиатоплива.

Целью научно исследовательской работы является - теоретическое обоснование и разработка практических рекомендаций по совершенствованию стратегии развития региональных авиакомпаний (АО «АТК «ЯМАЛ», ПАО «Авиакомпания «Ютэйр», ОАО «Авиакомпания «Уральские авиалинии»).

Задачами научно исследовательской работы является:

1. Изучить теоретические и методические основы управления конкурентоспособностью бизнеса.
2. Проанализировать стратегическое развитие региональных авиакомпаний (АО «АТК «ЯМАЛ», ПАО «Авиакомпания «Ютэйр», ОАО «Авиакомпания «Уральские авиалинии»).

3. Разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности региональных авиакомпаний (АО «АТК «ЯМАЛ», ПАО «Авиакомпания «Ютэйр», ОАО «Авиакомпания «Уральские авиалинии»)

Предметом выпускной квалификационной работы является процесс совершенствования стратегии развития.

Объектом научно исследовательской работы являются региональные авиакомпании: АО «АТК «ЯМАЛ», ПАО «Авиакомпания «Ютэйр» и ОАО «Авиакомпания «Уральские авиалинии».

Научная новизна исследования заключается в разработке и совершенствовании методических положений, направленных на повышение эффективности рыночного управления региональной авиакомпанией в конкурентной среде и обеспечение ее развития в долгосрочном периоде с применением методологии стратегического планирования и научного прогнозирования.

Новизна исследования состоит в том, что многие сложные вопросы, с которыми сталкиваются авиакомпании, могут быть преодолены, если применить рационализацию в виде реализации эффективной стратегии развития компании.

В качестве базы научно исследовательской работы выступили работы как российских, так и зарубежных ученых в области экономики и управления производственно-экономических процессов на воздушных судах, стратегии конкурентоспособности компаний, системе сервисного обслуживания, а так же услуг и теории экономического анализа.

В процессе написания выпускной квалификационной работы использовались следующие методы исследования: сбор и анализ информации, статистические и аналитические методы.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка источников.

В первой главе рассмотрены теоретические и методические основы управления конкурентоспособностью бизнеса.

Во второй главе произведено исследование и стратегическое развитие региональных авиакомпаний на примере: АО «АТК «ЯМАЛ», ПАО «Авиакомпания «Ютэйр» и ОАО «Авиакомпания «Уральские авиалинии»

В-третьей главе представлен бизнес план по повышению конкур

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ БИЗНЕСА

## 1.1. Факторы конкурентоспособности предприятия

Факторы – являются такими явлениями и процессами производственно-хозяйственной деятельности предприятия и социально-экономической жизни общества, которые вызывают изменение абсолютной и относительной величины затрат на производство, а в результате изменение уровня конкурентоспособности самого предприятия.

Так же факторы имеют возможность воздействовать на конкурентоспособность предприятия, как на повышение, так и на понижение. Так они дают возможность превращать возможности в действительность, а так же определяют средства и способы использования резервов конкурентоспособности.

Ниже рассмотрим точку зрения об основных факторах конкурентоспособности предприятия отечественных и зарубежных авторов. [2]

- С точки зрения М. Портера, факторы имеющие силу влияния на конкурентоспособность можно разделить на три основных подхода.

Первый подход. Портер объединил конкурентоспособность предприятия и производства в группы факторов (Рисунок 1.1.1). [1]

Второй подход. Основой второго подхода является степень специализации факторов конкурентоспособности предприятия (Рисунок 1.1.2). [1]

Третий подход. Факторы конкурентоспособности делятся на два типа: [1]

1. Первый тип – это основные факторы, к ним относятся природные, климатические, географические положения, неквалифицированную и полуквалифицированную рабочую силу, дебетовый капитал.
2. Второй тип – это развитые факторы, включающие в себя современную инфраструктуру обмена информацией, высококвалифицированные кадры и

исследовательские отделы университетов, занимающиеся сложными высокотехнологичными дисциплинами.

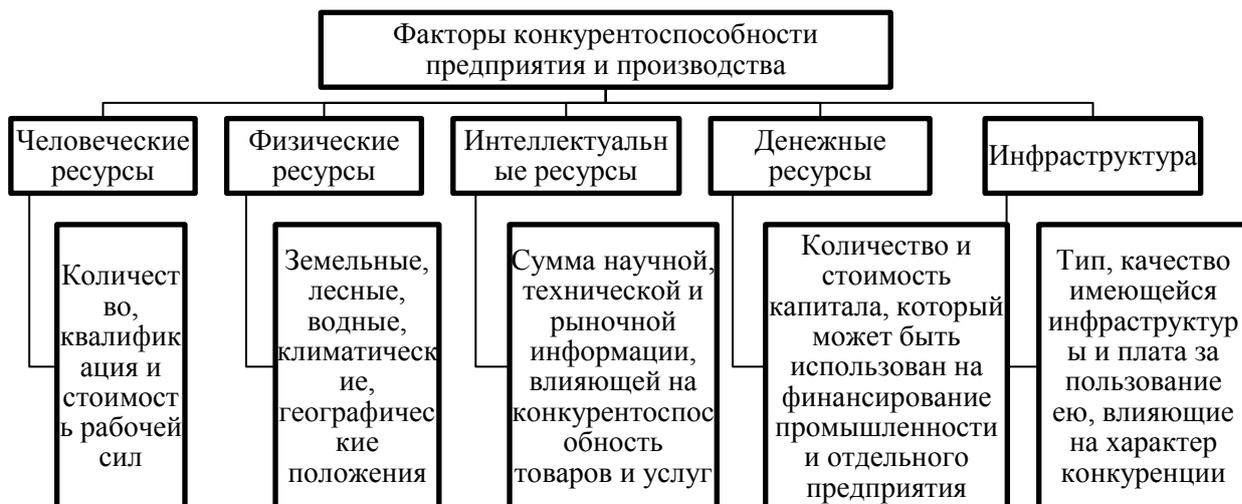


Рис. 1.1.1 - Факторы конкурентоспособности предприятия и производства

Источник: [1]

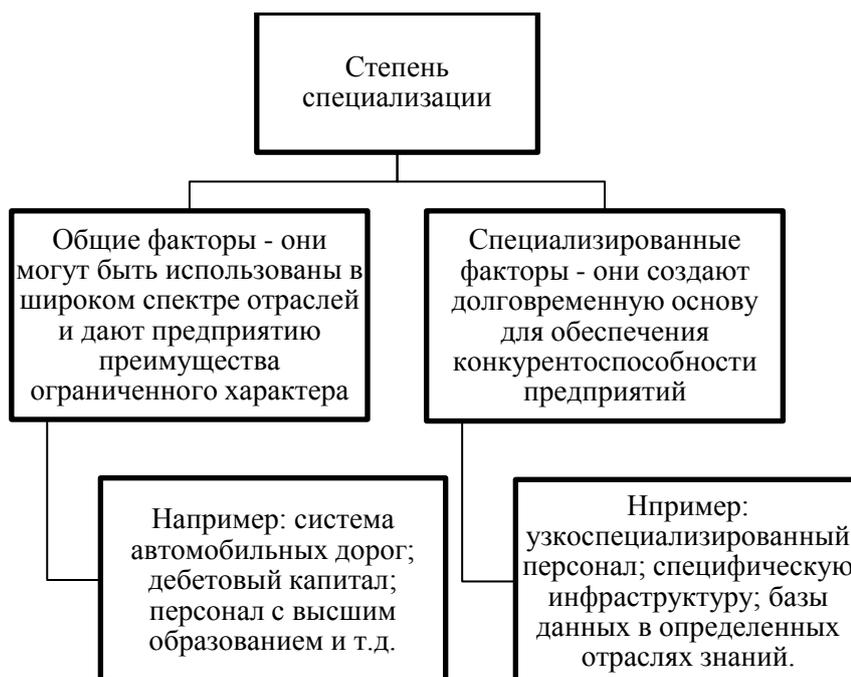


Рис. 1.1.2 - Степень специализации факторов конкурентоспособности

Источник: [1]

На основании вышеизложенного, следует несколько выводов:

Во-первых - основные факторы это так называемые объективные факторы, которые зависят от государственных или частных инвестиций.

Во-вторых – развитые факторы являются важным элементом для обеспечения конкурентоспособности предприятия.

В-третьих - для стабильного и положительного развития, необходимы финансовый и человеческий ресурсы.

В-четвертых - если основной фактор не является надежным, но является качественным – то в таком случае он может перерасти в развитый фактор.

- Джим Коллинз и его команда выявляли факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия.

Одним из основных факторов, которые они выявили, это было влияние технологических инноваций, применяемых компаниями, на успешность совершения перехода. Технологические инновации могли внедрять, как уже крупные и известные компании, так и компании малоизвестные и совершенно аутсайдеры. От зависимости лидирующего места компании зависел и результат внедрения технологических инноваций.

Так же Коллинз выделял свод правил, в которых сказано, что следует и не следует делать для повышения конкурентоспособности предприятия (Таблица 1.1.1)[3]

Таблица 1.1.1

Статистика Джима Коллинза

Что следует делать?	Что не следует делать?
Сформировать стимулирующую цель и контролировать ее;	Руководитель компании не должен быть со стороны;
Квалифицированный руководитель из коллектива предприятия;	Прибыль и выживание компании не является главной целью;
Хорошее отношение в коллективе;	Не дергаться на пути к цели;
Ответственно подойти к отбору команды;	Не фокусироваться на том, что надо делать, чтобы стать великими;
Выявить и сконцентрироваться на	Не создавать шум вокруг новых идей;

## Продолжение таблицы 1.1.1

<p>сильных сторонах организации;</p> <p>Предприятие занимается только своими видами деятельности;</p> <p>Фанатичная вера в достижение целей;</p> <p>Признавать действительность текущей ситуации;</p> <p>Менять цель по мере развития событий в достижении данной цели;</p> <p>Выделять факты, которыми не пренебрегают;</p> <p>Сотрудники четко понимают, что при хорошей работе всегда есть рост, а при плохой грозит увольнение;</p> <p>Отсутствие неравенств и привилегий;</p> <p>Четкий показатель, для измерения результатов;</p> <p>Применение новых технологий;</p> <p>Четко выполнять план, для роста компании.</p>	<p>Не планировать разово масштабных изменений компании;</p> <p>Мотивация и дисциплина не являются главной целью;</p> <p>Не создавать бюрократических иерархических структур, убивающих творческий дух;</p> <p>Конкурентная борьба не является главной целью.</p>
--	--

Источник: [3]

Так же по теории Джиму Коллинзу для предприятия наступает время, когда накопленный энергетический потенциал начинает работать на вас, только в том случае, когда наступает момент перелома в результатах деятельности предприятия. На основании этого лавинообразно растут экономические показатели компании: оборот и прибыль, и она начинает занимать лидирующие позиции на рынке. Ниже представлен наглядный рисунок по росту компании (Рисунок 1.1.3). [3]

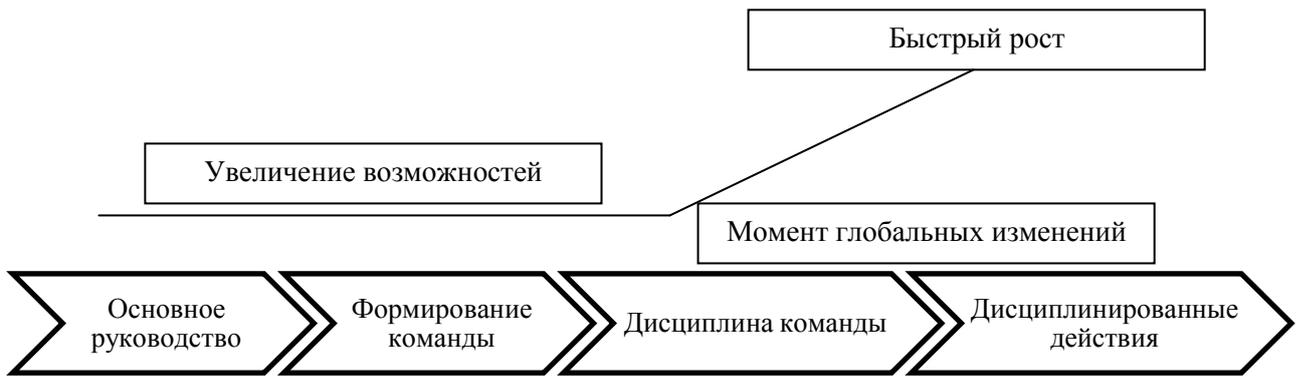


Рис. 1.1.3 - Рост компании по теории Джима Коллинза

Источник: [3]

- А. Оливье, А. Дайан и Р. Урсе, в своей теории выделяют восемь факторов конкурентоспособности предприятия:

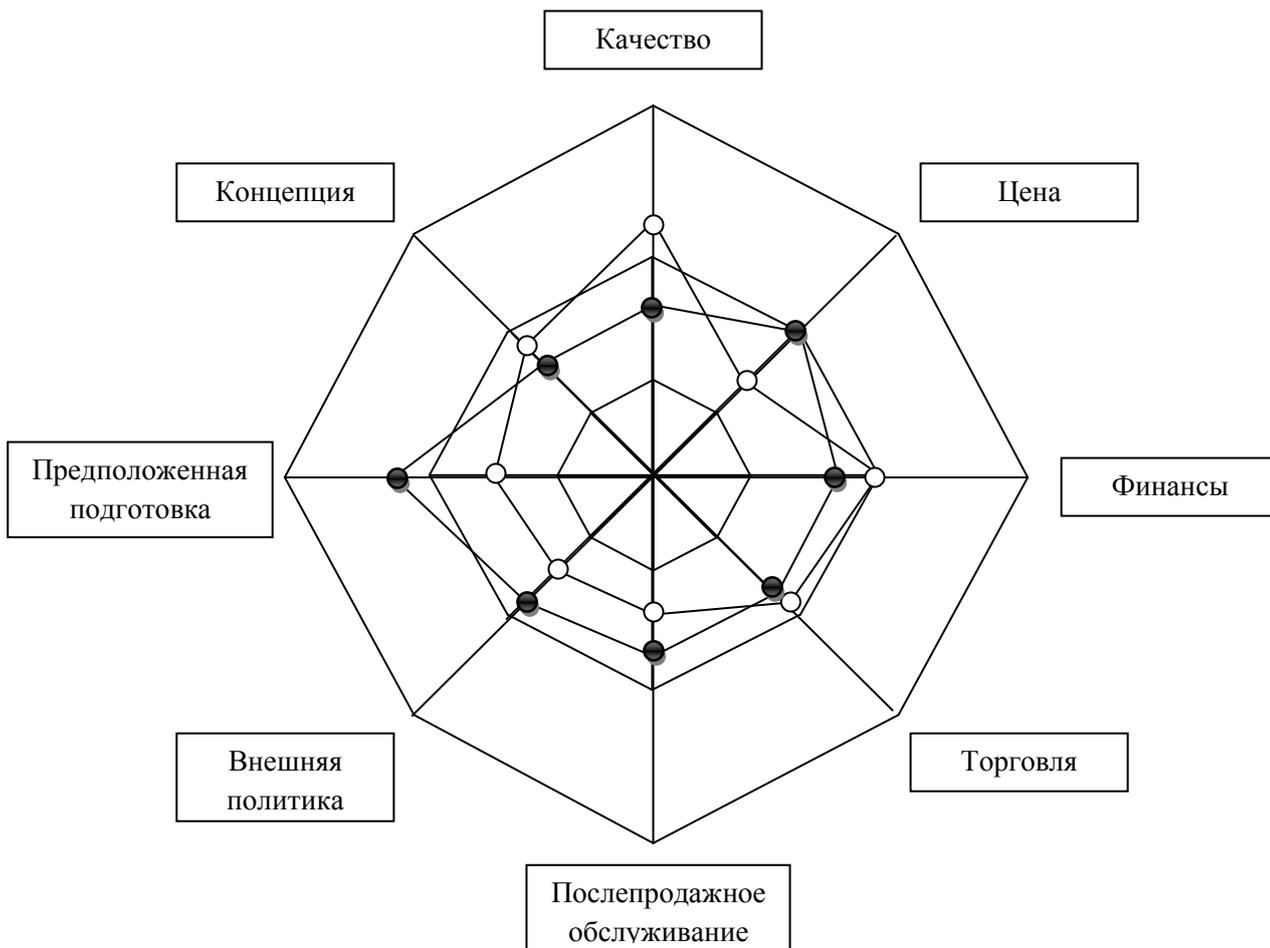


Рис.1.1.4 - Многоугольник конкурентоспособности предприятия

Источник: [2]

Ниже разберем каждый фактор отдельно. [2]

- На основании концепции товаров и услуг базируется деятельность предприятия;
- Качество определяется продуктами высокого качества товаров рыночных лидеров и выявляется опросами и сравнительными тестами;
- Цена товара с максимально возможной наценкой;
- Финансы – собственные и заемные;
- Торговля - с точки зрения коммерческих методов и средств деятельности;
- Послепродажное обслуживание, обеспечивающее предприятию постоянную клиентуру;
- Внешняя торговля предприятия – управление отношениями с властями, прессой и общественным мнением;
- Предпродажная подготовка – способность предприятия предвидеть запросы будущих потребителей и умение убедить в своих исключительных возможностях удовлетворить эти потребности.

На рисунке 1.1.4 представлены оси, на которых указан уровень значения исследуемого фактора, на основании этого, чем больше площадь, тем конкурентоспособность предприятия будет выше. Масштаб измерений имеет бальную оценку. Изображая на одном рисунке многоугольника уровни значений факторов конкурентоспособности для разных предприятий, становится возможным проведение анализа их конкурентоспособности по разным факторам. После проведения данного исследования, можно выделить сильные и слабые стороны анализируемого предприятия. [4]

Основным достоинством многоугольника конкурентоспособности предприятия А. Олливе, А. Дайан и Р. Урсе, является его наглядность и четкость. А недостатком многоугольника является отсутствие прогнозирования относительно того, в какой мере тот или иной конкурент в состоянии улучшить свою деятельность.

- Экономисты Японии в своей теории о эффективной конкурентоспособности выделяют пятиуровневую иерархию факторов, представленную ниже на Рисунке 1.1.5.

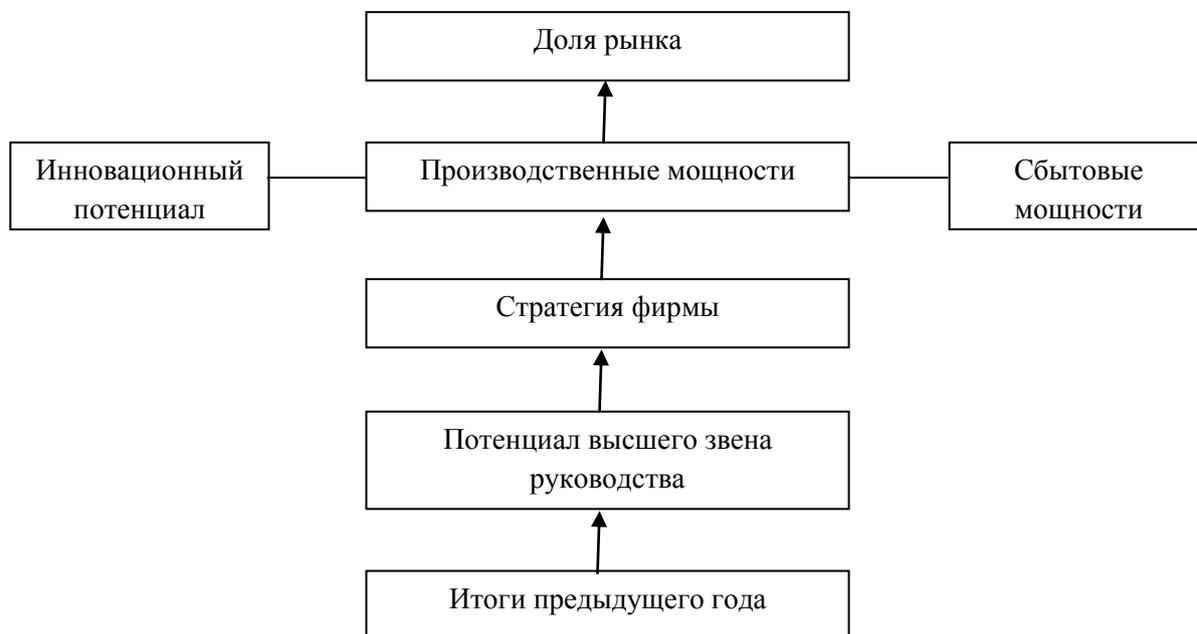


Рис. 1.1.5 - Факторы конкурентоспособности предприятия, выделяемые японскими исследователями

Источник: [4]

Ниже разберем каждый сегмент рисунка 1.1.5 отдельно.

- Основная цель и итог менеджмента;
- Производственные, инновационный и сбытовые мощности предприятия – ученые Японии пришли к выводу, что на конкурентоспособность влияет развитие потенциала;
- Стратегия фирмы – направлена на совершенствование и сохранение своих позиций на рынке;
- Потенциал высшего звена руководства – принимает такие решения, которые реализуют на практике;

- Итоги предыдущего года – важным элементом является прибыль своего предприятия. При увеличении прибыли, увеличивается конкурентоспособность организации.

Анализируя отечественные и зарубежные экономические работы на тему факторов конкурентоспособности предприятия, можно заметить, что авторы стараются выделить именно те ключевые факторы, которые они считают наиболее важными.[5]

## 1.2. Роль стратегии в повышении конкурентоспособности предприятия

Для успешного существования организации основным является грамотная разработка стратегии повышения конкурентоспособности. Ниже указано семь аспектов стратегического управления: [6]

1. Общие цели руководителей и сотрудников организации;
2. Философию бизнеса и менеджмента;
3. Эволюционный этап развития системы корпоративного планирования;
4. Динамическую совокупность взаимосвязанных управленческих процессов принятия и осуществления решений, для сохранения конкурентных преимуществ предприятия в долгосрочной перспективе, на основе моделей стратегического управления;
5. Управление повышением конкурентоспособности предприятия как системой интегрированного внутрифирменного планирования;
6. Идеи управления конкурентоспособностью на основе маркетингового подхода;
7. Совокупность процедур, обеспечивающих функционирование системы стратегического управления предприятия.

Приоритетом в разработке стратегии по управлению повышением конкурентоспособности организации является идентификация ключевых

факторов успеха (далее по тексту КФУ). Обычно для предприятия выделяют 3 – 4 фактора, а далее из них выбирают 1 – 2 наиболее важные.

Благодаря данным факторам появляется возможность в разработке качественной стратегии управления повышением конкурентоспособности, основой которой является увеличение положительных и снижение отрицательных факторов в любой организации.

Так же в экономике существуют так называемые концептуальные шаблоны. Предприятие получит возможность формулировать рыночные стратегии управления повышением конкурентоспособности предприятия:

#### 1. Проникновение на рынок.

Если предприятие сделало выводы из сложившейся ситуации на рынке и понимает, что рынок не полностью насыщен необходимой продукцией предприятия, а также увеличить долю своих продаж на традиционных для нее рынках, то в таком случае предприятие может избрать стратегию «захват рынка» (иногда даже путем вы-теснения с него некоторых конкурентов). [7]

#### 2. Развитие рынка.

После быстрого развития отрасли, появляться новые рынки с бюджетными, но надежными каналами сбыта, начинают появляться возможности и ресурсы расширить свои коммерческие операции, а так же имеется запас производственных мощностей, то возможна реализация стратегии «развитие рынка». Предлагается размещение продукции на новом рынке. [8]

#### 3. Развитие продукта.

При помощи этой стратегии значительно возрастают объемы продаж благодаря улучшению собственной продукции. То есть, в случае предложения конкурентами продукции лучшего качества по сопоставимые цены, а отрасль отличается высокими темпами развития и быстрыми технологическими изменениями, необходимой становится реализация стратегии «развитие про-дукта». [9]

4. Диверсификация – это когда в интересы организации входят новые продукты и рынки. К видам диверсификации относятся: концентрическая, горизонтальная, собирательная.

При диверсифицированной стратегии роста у организации снижается риск зависимости от непредсказуемости внешней среды [8].

5. К стратегиям отрицательного роста относятся стратегии: сокращения, отторжения и ликвидации.

При помощи данной стратегии появляется высокая возможность для предприятия выделить направление и способ движения к намеченным целям, а выполнение разработанной стратегии дает старт для организации формирования своей стратегии развития на основе конкурентных преимуществ. [9]

### 1.3. Методические подходы к оценке уровня конкурентоспособности предприятия

В основные задачи управления конкурентоспособности входит обеспечение достижения различными средствами и методами необходимых конкурентных преимуществ. Основной проблемой является практическая оценка конкурентоспособности. Для обеспечения конкурентоспособности предприятия необходимо проанализировать преимуществ и недостатков конкурентов.

При анализе экономической литературы, можно сделать несколько выводов, конкурентоспособность выделяет основы деятельности и будущие возможности всех отделов предприятий, а также способность реагировать на изменения факторов внешней среды [11,12]. Так же большая часть авторов предполагают, что конкурентоспособность предприятия отражается в иерархии факторов, которые представлены на рисунке 1.3.1.

Классификация методов оценки конкурентоспособности предприятия делит их на группы по признаку, которым является форма представления результатов оценки, при помощи которой методы дифференцируют на группы:

1. Матричные методы;

2. Графические методы;
3. Методы оценки конкурентоспособности предприятия по рыночной доле;
4. Комплексные методы.

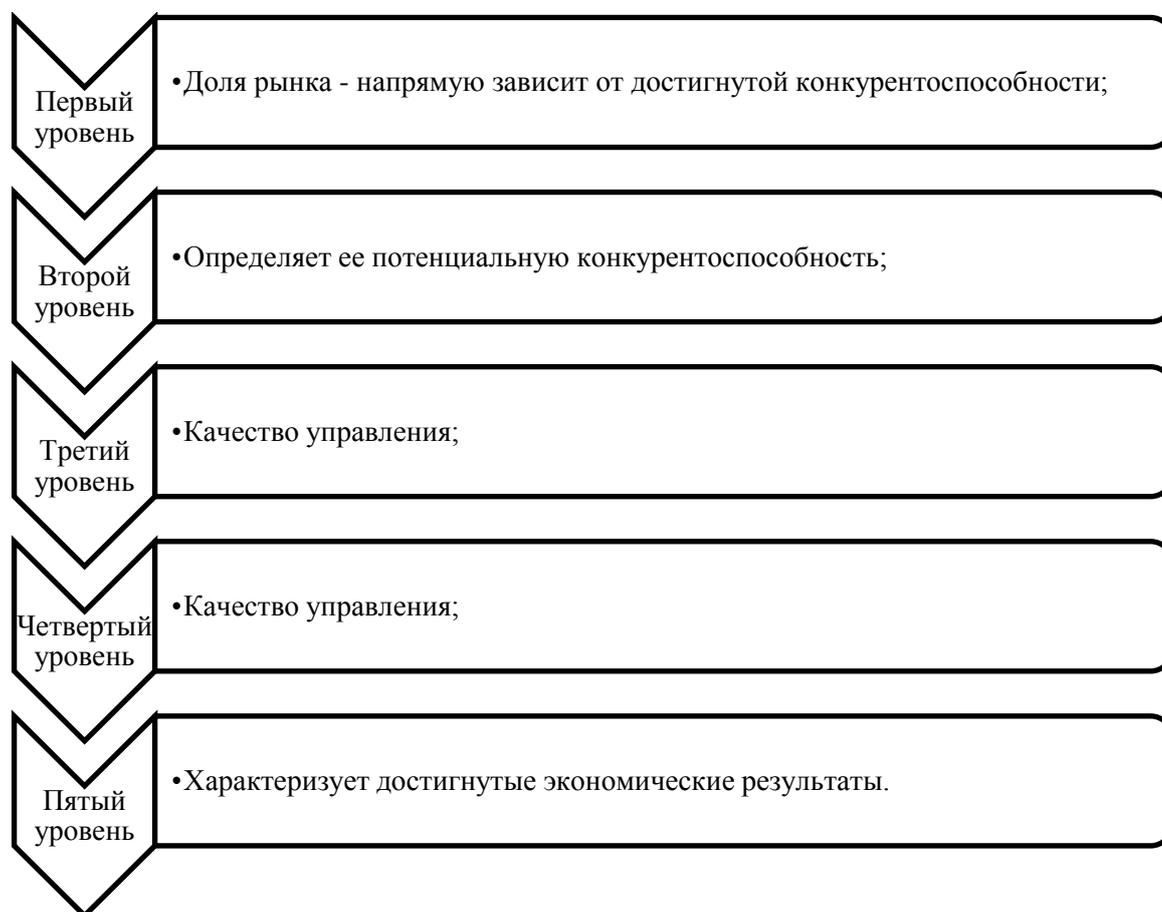


Рисунок 1.3.1 - Многоуровневая иерархия факторов.

Источник: [11,12]

Рассмотрим метод, основанный на анализе сравнительных преимуществ предприятий-конкурентов по отношению между уровнем рентабельности в стратегической зоне хозяйствования (СЗХ) и оптимальным уровнем возможной рентабельности в будущем, рассчитывается по формуле:

$$K_{сф} = \frac{P_c}{P_0} = \frac{K_p - K_k}{K_0 - K_k} \times a \quad (1)$$

Где  $K_{сф}$  – коэффициент отношения уровня рентабельности предприятия и его конкурента;

$R_c$  – ожидаемая рентабельность;

$R_o$  – оптимальный уровень возможной рентабельности;

$K_c$  – уровень фактических стратегических капиталовложений;

$K_k$  – критическая точка объемов;

$K_o$  – точка оптимального объема;

$a$  – стратегический норматив.

Из формулы видно, что при подходящей стратегии и мобилизационных возможностях, конкурентный статус станет определяться отношением вложений в данную СЗХ до уровня, оптимальной рентабельности [14].

На основании этой теории выделяют два основных подхода, представленные ниже.

1. Структурный подход – позволяет оценить положение предприятия на основании знания уровня монополизации отрасли. На основании этого выделяются основные преимущества:
  - Экономичность крупномасштабного производства, степень дифференциации продукции;
  - Абсолютные преимущества в издержках существующих предприятий;
  - Размер капитала, для организации эффективного производства.
2. Функциональный подход – позволяет определить основание затрат и цен, производственных мощностей, объемов выпуска продукции, нормы прибыли.

Конкурентоспособные предприятия – это те, где максимально качественно и организованы производство и сбыт товара, и налажено эффективное управление финансами.

На повышение конкурентоспособности предприятия влияет грамотно и эффективно установленная работа всех подразделений и служб. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования ими ресурсов. В основе метода лежит оценка четырех групповых показателей – критериев конкурентоспособности.

1. Характеризуют эффективность управления производственным процессом;
2. Отражают эффективность управления оборотными средствами;
3. Наглядно показывает эффективности управления сбытом и продвижением товара, при помощи рекламы и стимулирования;
4. Отражают конкурентоспособность продукции.

Так же что бы оценить конкурентоспособность организации можно применить метод использования конкурентной карты рынка. На их основании можно выделить группы предприятий, характеризующие их статус и отличающие уровнем использования конкурентных преимуществ и потенциальной способности предприятий противостоять давлению конкурентов. Она образуется по двум показателям:

1. Рыночная доля, занимаемая предприятием;
2. Динамика.

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНАЛЬНЫХ АВИАКОМПАНИЙ (АО «АТК «ЯМАЛ», ПАО «АВИАКОМПАНИЯ «ЮТЭЙР», ОАО «АВИАКОМПАНИЯ «УРАЛЬСКИЕ АВИАЛИНИИ»)

### 2.1. Анализ динамики основных показателей деятельности региональных авиакомпаний

17.03.1997 года по инициативе руководства Ямало-Ненецкого автономного округа Постановлением Губернатора ЯНАО было создано открытое акционерное общество «Авиационная транспортная компания «Ямал».

В июне 1997 года авиакомпании был выдан Сертификат эксплуатанта, который дал право на получение лицензий на выполнение пассажирских перевозок, а также перевозок багажа, грузов, почты.

При поддержке администрации округа авиакомпанией, вместо ранее эксплуатируемых самолетов Ан-2, приобретался самолетно-вертолетный парк с учетом потребностей выполнения пассажирских перевозок и полноценного возобновления полетов по традиционным маршрутам из столицы ЯНАО – города Салехарда и городов округа в Москву и Тюмень.

В мае 1997 года авиационный парк авиакомпании пополнился вертолетом Ми-8, первый вылет которого состоялся 10 июня 1997 года в поселок Сабетта. Заказчиком рейса было ОАО «Тамбейнефтегаз».

Начиная с 1998 года, также при поддержке администрации округа, авиационный парк авиакомпании динамично пополнялся новыми типами самолетов, которые позволили значительно расширить географию полетов между городами и поселками округа и области и другими регионами России. Первым самолетом был Як-40, который в августе 1997 года совершил рейс по маршруту Салехард-Ноябрьск. Весной 1998 года для выполнения грузовых перевозок в округе и за его пределами при поддержке администрации ЯНАО авиакомпанией

был получены самолеты Ан-74, а затем авиапарк «Ямала» пополнился воздушными судами Як-40, Ту-134, Ту-154. Соответственно, расширилась география полетов авиакомпании. Также началось выполнение международных авиарейсов.

Силами летного состава Летной дирекции, возглавляемой Волковым Александром Александровичем, которая была создана на момент организации из числа бывших работников Салехардского объединенного авиаотряда, которые имели большой опыт эксплуатации самолетов в районах Крайнего Севера, формировались летные эскадрильи по типам воздушных судов. Летную службу возглавлял Орлов Валерий Владимирович. В настоящее время летным директором авиакомпании «Ямал» является Лебединец Юрий Викторович.

Учитывая дефицит кадрового состава в то время, авиакомпанией «Ямал» был организован учебный центр для обучения молодых специалистов из числа школьников. Для этих целей был приобретен самолет Як-18, на котором сотрудники центра под руководством Щерицы Владилена Петровича проводили обучение.

Для качественного обслуживания пассажиров в городах, в которые «Ямал» совершал рейсы, авиакомпанией были созданы представительства и филиалы.

Одним из лидеров в мире авиа и вертолетных перевозок является авиакомпания «ЮТэйр». Стремительно развивающаяся и постоянно устремленная на совершенствование компания, которая уже очень многого добилась, была основана в 1991 году. На сегодняшний день «ЮТэйр» обладает внушительным парком самолетов и вертолетов, а так же имеет несколько дочерних предприятий.

Все это позволило войти авиакомпании «UTair» в тройку лучших авиакомпаний России и стать номером один из всех существующих операторов мирового вертолётного рынка. Руководство компании поставило перед собой цель занять первое место среди всех имеющихся авиакомпаний России. Сама компания

расположилась в городе Сургут, а ее представительства находятся во многих городах России.

Пассажирам компании регулярно предоставляется возможность приобрести билеты со значительными скидками. Это несомненно, с одной стороны очень ценят постоянные клиенты и привлекает новых, а с другой стороны создает конкурентно способные предложения на рынке представленных услуг.

Так же постоянные пассажиры могут воспользоваться программой «Статус», которая была специально разработана руководством компании «Ютэйр» для часто летающих клиентов. Эта программа позволяет приобретать билеты со скидками, а так же получать за каждый полет бонусы. Фактически бонусами являются мили. При накоплении установленного числа миль, пассажир имеет возможность получить бесплатный билет в выбранное им место. Так же мили позволяют при желании клиента заменить эконом на бизнес класс перелета. Еще программа «Статус» имеет два деления, для семейного использования — называется «Статус-Семья» и для корпоративных клиентов — «Статус-Бизнес».

В большинстве случаев успех работы авиаперевозчика зависит от слаженности работы с туроператорами, как по России, так и по зарубежным направлениям. Плодотворное сотрудничество с турагенствами позволяет авиакомпания «UTair» развивать новые направления авиаперевозок даже в текущей непростой экономической ситуации.

Сегодня, когда стабильности в мире практически нет, дабы оградить свою компанию от банкротства, а пассажиров от непредвиденных неприятных ситуаций, руководством «UTair» было принято решение развиваться в трех основных направлениях. Это пассажирские авиаперевозки, вертолетные перевозки за границу и вертолетные перевозки по всей России.

Авиакомпания «ЮТэйр» идет в ногу со временем и уже сегодня имеет возможность осуществлять бизнес-перевозки пассажиров. Стремительное развитие корпоративного бизнеса требует подобных специфических услуг. Теперь

корпоративные клиенты и даже государственные чиновники могут воспользоваться услугами компании.

В основном простым пассажирам «Ютэйр» известна своими самолетами, которых в парке компании более 150 штук. На самом деле в парке авиакомпании насчитывается еще и более чем 350 вертолетов, которые заняты транспортировкой грузов, осуществлением наблюдательных полетов и осуществлением многих других задач. Так что компания готова предоставить всем желающим значительное количество авиа услуг.

Уральские авиалинии входят в ТОП-4 крупнейших российских авиакомпаний (рейтинг Росавиации за январь-ноябрь 2017 года). 8 000 474 миллиона пассажиров было перевезено за 2017 год (+24% к показателям 2016 года). География полетов насчитывает более 250 направлений. Ежегодно добавляются рейсы в новые города России, СНГ и стран дальнего зарубежья. Базовые аэропорты для авиакомпании: Москва (Домодедово) и Екатеринбург.

Авиационный технический центр «Уральских авиалиний» открыт в январе 2015 года. Новый комплекс построен с использованием современных инновационных технологий и позволяет авиаперевозчику самостоятельно проводить сложнейшие формы технического обслуживания эксплуатируемых воздушных судов, которые раньше проводились за рубежом.

Собственный центр подготовки пилотов открыт в 2012 году. Оснащение – современный тренажер-симулятор семейства А320, изготовленный одним из крупнейших производителей в мире «Sim Industries», позволяет моделировать любые ситуации на борту. Тренажер обладает лучшей системой визуализации. Каждый пилот авиакомпании дважды в год проходит подготовку на тренажере. За 2017 год экипажи авиакомпании налетали более 6 200 часов.

Для оценки финансовых ресурсов необходимо произвести оценку динамики и структуру финансовых ресурсов, исследуемых организаций. Горизонтальный метод позволяет выявить изменения величин различных статей отчетности за определенный период с последующей оценкой этих изменений.

Таблица 2.1.1

## Горизонтальный анализ финансовых результатов АО «АТК «Ямал»

Наименование показателя	АО «АТК «Ямал»						
	2015г.	2016г.	2017г.	Отклонение (+;-)		Темп роста; %	
				2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Выручка	766863	466699	471407	-300164	4708	60,86	101,01
Себестоимость продаж	687553	402230	334361	-285323	-67869	58,5	83,13
Валовая прибыль	79310	64469	137046	-14841	72577	81,28	212,57
Коммерческие расходы	1204	1114	-	-90	-1114	92,5	-
Управленческие расходы	58221	66285	75519	8064	9234	113,85	113,93
Прибыль (убыток) от продаж	19885	-2930	61527	-22815	64457	14,74	2099,91
Проценты полученные	117	18	8	-99	-10	15,38	44,4
Проценты к уплате	726	72	337	-654	265	9,92	468,06
Прочие доходы	19425	44428	362	25003	-44066	228,7	0,82
Прочие расходы	25018	49967	6709	24949	-43258	199,73	13,43
Прибыль(убыток) до налогообложения	13683	-8523	54851	-22206	63374	62,23	643,57
Налог на прибыль	3255	0	8942	-3255	-8942	-	274,72
Чистая прибыль(убыток) отчетного периода	9897	-7783	42819	-17680	50602	78,64	550,14

Источник: [Составлено автором]

Таблица 2.1.2

## Горизонтальный анализ финансовых результатов ПАО «Авиакомпания Ютэйр»

Наименование показателя	ПАО «Авиакомпания Ютэйр»						
	2015г.	2016г.	2017г.	Отклонение (+;-)		Темп роста; %	
				2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Выручка	288634	331961	438407	43327	106446	115,01	132,07

## Продолжение таблицы 2.1.2

Себестоимость продаж	237895	284453	334925	46558	50472	119,57	117,74
Валовая прибыль	50739	47508	103482	-3231	55974	93,63	217,82
Коммерческие расходы	55	70	256	15	186	127,27	365,71
Управленческие расходы	0	0	0	0	0	0,00	0,00
Прибыль (убыток) от продаж	50684	47438	103226	-3246	55788	93,60	217,60
Проценты полученные	10	4	6	-6	2	40,00	150,00
Проценты к уплате	447	601	1084	154	483	134,45	180,37
Прочие доходы	1402	5937	71589	4535	65652	423,47	1205,81
Прочие расходы	6716	19097	80042	12381	60945	284,35	419,13
Прибыль(убыток) до налогообложения	44933	33681	86228	-11252	52547	74,96	256,01
Налог на прибыль	2566	9590	22222	7024	12632	373,73	231,72
Чистая прибыль(убыток) отчетного периода	42367	24091	63331	-18276	39240	56,86	262,88

Источник: [Составлено автором]

Таблица 2.1.3

## Горизонтальный анализ финансовых результатов ОАО «Уральские авиалинии»

Наименование показателя	ОАО «Уральские авиалинии»						
	2015г.	2016г.	2017г.	Отклонение (+;-)		Темп роста; %	
				2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Выручка	862599616	978204539	992538456	115604923	14333917	113,40	101,47
Себестоимость продаж	621309902	664341334	662748194	43031432	-1593140	106,93	99,76
Валовая прибыль	241289714	313863205	329790262	72573491	15927057	130,08	105,07
Коммерческие расходы	64439756	79717110	94334433	15277354	14617323	123,71	118,34

## Продолжение таблицы 2.1.3

Управленческие расходы	0	0	0	0	0	0,00	0,00
Прибыль (убыток) от продаж	176849958	234146095	235455829	57296137	1309734	132,40	100,56
Проценты полученные	62497864	99858474	102397511	37360610	2539037	159,78	102,54
Проценты к уплате	14	3532	104	3518	-3428	25228,57	2,94
Прочие доходы	2076731343	2366325604	1,257E+09	289594261	- 1108870629	113,94	53,14
Прочие расходы	1247942885	1797792219	1,718E+09	549849334	-79409145	144,06	95,58
Прибыль(убыток) до налогообложения	1068136266	902534422	-123074863	-165601844	- 1025609285	84,50	-13,64
Налог на прибыль	176456857	151179125	18318535	-25277732	-132860590	85,67	12,12
Чистая прибыль(убыток) отчетного периода	891679409	751355297	-104756328	-140324112	-856111625	84,26	-13,94

Источник: [Составлено автором]

Из таблиц 2.1.1, 2.1.2, 2.1.3 видно, что выручка АО «АТК «Ямал» от реализации с 2015 г. по 2016 г. снизилась на 300164 тыс. руб. (39,1%) и составила 466 699 тыс. руб., с 2016 г. по 2017 г. возросла на 4708 тыс. руб. (1,01%) и составила 471407 тыс. руб. Себестоимость реализации снизилась на 285323 тыс. руб., или на 41,5%, в 2017 г. снижение на 67869 тыс. руб., то есть на 16,88%.

Снижение выручки от реализации в 2016 г. повлияло на снижение валовой прибыли в сумме 14841 тыс. руб. В 2017 г. за счет увеличения выручки и затрат на производство валовая прибыль увеличивается на 72577 тыс. руб. и составила 137 046 тыс. руб.

Наблюдается увеличение расходов с 2015 г. по 2017 г. по управленческим расходам. С 2015 г. по 2016 г. происходит увеличение на 13,85 % , с 2016 г. по 2017 г. на 13,93 %.

Прибыль от продаж с 2015 г. по 2016 г. уменьшается на 22 815 тыс. руб., и убыток предприятия составляет 2930 тыс. руб., что составляет 85,3%. К 2017 г. увеличение по данному показателю на 64 457 тыс. руб.

Из данной таблицы видно, что предприятие работало прибыльно в 2015-2017 годах.

Чистая прибыль в 2016 г. снизилась на 17680 тыс. руб., в основном за счет снижения валовой прибыли.

По данным таблицы видно, что наибольшую часть в структуре выручки занимает себестоимость продукции, которая составляет в 2015, 2016 и 2017 годах 89,66%, 86,19% и 70,93%. Причем в 2016 г. и 2017 г. произошло снижение себестоимости, соответственно на 3,47% и 15,26%. За счет снижения себестоимости продукции наблюдается увеличение валовой прибыли в 2017 г. на 15,26%.

Далее рассмотрим показатели ОАО «Уральские авиалинии».

Произведем анализ структуры баланса, его активов и пассивов на основании бухгалтерского баланса предприятия в таблице 2.4.

Баланс предприятия увеличивается на 3 625 319 тыс. руб. в 2017 г. по сравнению с 2015 г. Увеличение произошло за счет следующих изменений:

Нематериальные активы снижаются на 67 тыс. руб.; основные средства увеличиваются на 2 787 683 тыс. руб., в том числе за счет основных средств в организации на 2 777 017 тыс. руб.

Финансовые вложения увеличились на 972 тыс. руб. Отложенные налоговые активы увеличиваются на 398 080 тыс. руб. Прочие внеоборотные активы в 2017 г. увеличились на 13 711 тыс. руб. В целом внеоборотные активы увеличились на 398 080 тыс. руб.

Оборотные активы предприятия увеличиваются 424 940 тыс. руб., за счет следующих данных.

Запасы увеличились на 139 011 тыс. руб., НДС по приобретенным ценностям увеличиваются на 3647 тыс. руб., в том числе за счет снижения НДС по неотфактурованным поставкам на 86 737 тыс. руб.

Дебиторская задолженность увеличилась на 407 627 тыс.руб., в том числе за счет снижения расчетов с поставщиками и подрядчиками на 102 534 тыс. руб., увеличения расчетов с покупателями и заказчиками на 640 071 тыс. руб., увеличения расчетов с разными дебиторами и кредиторами на 119 036 тыс. руб., снижения выполненных этапов по незавершенным работам на 64 883 тыс. руб.

Денежные средства и денежные эквиваленты в 2017 г. по сравнению с 2015 г. снижаются на 64 883 тыс. руб.

Прочие оборотные активы снижаются на 37 929 тыс. руб., в том числе за счет снижения НДС, начисленного по отгрузке на 51 556 тыс. руб., снижения расходов будущих периодов на 2172 тыс. руб. и увеличения расчетов по НДС по стройке, отложенному для уплаты налога в бюджет на 15 798 тыс. руб. По данным ОАО «Уральские авиалинии» можно сказать, что чистая прибыль предприятия снижается в 2016 году на 140324112 тыс.руб., в 2017 году еще на 856111625 тыс.руб. Снижение чистой прибыли происходит за счет роста коммерческих расходов в 2016 году на 15277354 тыс.руб. и на 14617323 тыс.руб. в 2017 году. В 2016 году растут еще и прочие расходы на 549849334 тыс.руб. Проценты к получению и прочие доходы на предприятии имеют тенденцию к росту.

В таблице 2.1.4 проведем анализ финансовой устойчивости авиакомпаний.

Таблица 2.1.4

#### Анализ финансовой устойчивости

Наименование	АО «АТК «Ямал»	ПАО «Авиакомпания Ютэйр»	ОАО «Уральские авиалинии»
1. Источники собственных средств	9 816,00	6 514,00	7 514,00

## Продолжение таблицы 2.1.4

2. Внеоборотные активы	15 298,00	12 208,00	17 873,00
3. Источники собственных оборотных средств для формирования запасов и затрат	-5 482,00	-5 694,00	-10 359,00
4. Долгосрочные обязательства	0,00	0,00	0,00
5. Источники собственных средств, скорректированные на величину долгосрочных заемных средств	-5 482,00	-5 694,00	-10 359,00
6. Краткосрочные кредитные и заемные средства	2 360,00	1 650,00	2 800,00
7. Общая величина источников средств с учетом долгосрочных и краткосрочных заемных средств	-3 122,00	-4 044,00	-7 559,00
8. Величина запасов и затрат, обращающихся в активе баланса	6 763,00	1 852,00	3 382,00
9. Излишек источников собственных оборотных средств	-12 245,00	-7 546,00	-13 741,00
10. Излишек источников собственных средств и долгосрочных заемных источников	-12 245,00	-7 546,00	-13 741,00
11. Излишек общей величины всех источников для формирования запасов и затрат	-9 885,00	-5 896,00	-10 941,00

## Продолжение таблицы 2.1.4

12.1. S1	отрицательный	отрицательный	отрицательный
12.2. S2	отрицательный	отрицательный	отрицательный
12.3. S3	отрицательный	отрицательный	отрицательный
Финансовая устойчивость предприятия	Кризисно неустойчивое состояние предприятия	Кризисно неустойчивое состояние предприятия	Кризисно неустойчивое состояние предприятия

Источник: составлено автором

Как показывает анализ финансовой устойчивости компаний все авиакомпании находятся в кризисно неустойчивом состоянии.

Анализ показателей финансовой устойчивости за весь рассматриваемый период представлен в таблице 2.1.5.

Таблица 2.1.5

## Анализ коэффициентов финансовой устойчивости

Наименование	АО «АТК «Ямал»	ПАО «Авиакомпания Ютэйр»	ОАО «Уральские авиалинии»
Коэффициент автономии	0,37	0,28	0,33
Коэффициент отношения заемных и собственных средств (финансовый рычаг)	1,73	2,55	2,02
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств.	0,46	0,5	0,94
Коэффициент отношения собственных и заемных средств	0,58	0,39	0,5
Коэффициент маневренности	-0,87	-1,38	-0,56
Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средствами	-3,07	-3,06	-0,81
Коэффициент имущества производственного назначения	0,79	0,79	0,74
Коэффициент долгосрочно привлеченных заемных средств	0	0	0
Коэффициент краткосрочной задолженности	14,61	14,61	11,91
Коэффициент кредиторской задолженности	85,39	85,39	88,09

Источник: [34]

Проводя анализ типа финансовой устойчивости авиакомпаний по абсолютным показателям и основываясь на трехкомплексном показателе финансовой устойчивости, заметна стабильность имущественного положения авиакомпаний.

Анализ финансовой устойчивости по относительным показателям говорит о том, что, ситуация авиакомпаний находится в целом на том же уровне. Проведем анализ деловой активности авиакомпаний в таблице 2.1.6.

Таблица 2.1.6

## Показатели деловой активности

Наименование	АО «АТК «Ямал»	ПАО «Авиакомпания Ютэйр»	ОАО «Уральские авиалинии»
1. Коэффициент оборачиваемости активов	0,20	0,25	0,26
2. Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов	0,41	0,42	0,41
3. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	0,38	0,46	0,45
4. Коэффициент оборачиваемости запасов	0,43	0,54	0,53
5. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	3,86	3,71	3,77
6. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	3,97	4,45	4,46
7. Фондоотдача	0,44	0,54	0,55
8. Фондоёмкость	2,45	1,75	2,06
9. Средний период погашения дебиторской задолженности в днях	93,3	97	96,6
10. Средний период погашения кредиторской задолженности	90,7	80,9	89,5

Источник: [41]

Как видно из таблицы 2.1.6 показатели деловой активности авиакомпаний находятся примерно на одном и том же уровне и отличаются не значительно, так например коэффициент оборачиваемости активов АО «АТК «Ямал» - 0,20, ПАО «Авиакомпания Ютэйр» - 0,25, а у ОАО «Уральские авиалинии» - 0,26.

## 2.2. Анализ стратегического развития региональных авиакомпаний

Качество жизни человека в современном обществе оценивается в том числе свободой передвижения, доступностью различных видов транспорта и в особенности авиационного. Возможность совершать авиаперелеты в личных целях, таких как туризм и отдых, посещение друзей и родственников делают нашу жизнь ярче и интересней. Неоспоримо важную роль транспортная доступность играет и в экономическом плане как важнейший фактор обеспечения функционирования промышленных предприятий абсолютно всех секторов экономики, а также повышения предпринимательской активности населения. Принимая во внимание географические масштабы нашей страны, огромную территорию и протяженность границ, взаимную удаленность городов и промышленных центров, доступные авиаперелеты в деловых целях критичны не только для обеспечения деятельности крупных и средних компаний, но и для малого бизнеса как фактор возможности дальнейшего успешного развития.

Неоспоримыми драйверами в процессе повышения уровня авиатранспортной доступности населения в общемировом плане являются авиакомпании низкобюджетного сегмента, так называемые LCC- Low-Costairline. Существует несколько видов определений низкобюджетных авиакомпаний: низко-тарифная (Low-Fare), без излишеств (No-Frills), авиакомпания дискаунтер (DiscountAirline) и собственно объединяющее все выше перечисленное - дешевая авиакомпания (Low-CostCompany- LCC) и как ее еще более жесткий вариант ультра лоукостер (UltraLowCostCompany- ULCC). Несмотря на все разнообразие

трактовок, объединяющей платформой для всех выше перечисленных вариаций низкобюджетных перевозчиков является единый принцип низких издержек самой авиакомпании (Low-Cost- низкие издержки), оптимизация и сокращение собственных расходов и уже как производная от этого - предложение потребителю авиаперелетов по привлекательной стоимости.

Считается, что бизнес модель «low-costairline» имеет северо - американские корни, чему способствовал начавшийся в начале 1970-х процесс де-регуляции и либерализации авиационного рынка США. Создание конкурентной среды и отмена ограничений по доступу, частотам и ценообразованию, стимулировало появлению небольших, но эффективных «спрос-ориентированных» авиакомпаний, бросивших вызов устоявшемуся доминированию больших, но мало подвижных сетевых авиакомпаний, работавших в сегменте предоставления традиционного полного сервиса пассажирам (FullServiceCarriers). Имеющие в своем распоряжении хорошо зарекомендовавшие программы лояльности (FrequentFlyerPrograms), хабовые принципы построения сети (Hub-and-spoke) и системы управления доходностью рейсов (YieldManagement), старые, полно-сервисные авиакомпании успешно защищали свой рынок и вытесняли новичков. Одна из немногих выживших в этой борьбе авиакомпания SouthwestAirlines, которой начиная с 1971 года удалось успешно развиваться и доведя свой парк до более 700 воздушных судов Boeing737 различных модификаций, стать по сути самой большой в мире низкобюджетной авиакомпанией.

Потребовалось почти 20 лет прежде чем успешному примеру североамериканских коллег последовали и в Европе. Несмотря на хорошо организованную транспортную систему, с прекрасной сетью автомобильных и железных дорог, в начале 1990-х годов идеология «low-costairline» начала свою экспансию в Европе и далее по всему миру, чему также, как и в США, способствовал процесс де регулирования и либерализации авиационного рынка Европы в период 1987-1997 годов. При этом, феномен привлекательности данной бизнес модели базировался не только и не сколько на легкости создания новых,

операционно-минимизированных по структуре издержек низкобюджетных стартапов (LowCostStartUp), а сколько через трансформацию уже существующих авиаперевозчиков с многолетней историей. Одной из первых и наиболее заметной в Европе традиционной авиакомпанией, трансформировавшейся в low-costairline в 1991 году стала ирландская авиакомпания Ryanair. Сегодня это наиболее успешный лоукостер в Европе, имеющий флот, состоящий из более чем из 400 однотипных воздушных судов Boeing737-800 в единой моноклассной компоновке в 189 кресел и перевозящий около 90 миллионов пассажиров в год.

Доля низкобюджетных авиакомпаний в объеме пассажирских перевозок неукоснительно растет во всех регионах мира, тогда как доля традиционных компаний сокращается в том числе и за счет естественной миграции в сторону низкобюджетного сектора, что хорошо заметно нарис. 1, где две кривые неукоснительно идут в направлении к друг другу.

Кроме либерализации рынков, данная тенденция к значительному росту в начале двухтысячных объясняется и некоторыми другими факторами, такими как изменение структуры спроса в сторону недорогих авиаперелетов. Кризис в экономике конца 90-х и трагические события в США в начале 2000-х (9/11) спровоцировали падение спроса на авиаперевозки в общемировом плане, в том числе и на европейском рынке. Как следствие, многие европейские корпорации в рамках оптимизации расходов были вынуждены изменить внутренние политики (Travel Business Policy) в области бизнес поездок своих сотрудников. Это касалось прежде всего значительного сокращения деловых поездок в бизнес классе внутри Европы путем замены более дорогих перелетов традиционными национальными авиаперевозчиками как Lufthansa, Air France на перелеты активно набирающими в то время обороты дискаунтерами Easy Jet и Ryanair. Данная тенденция изменений в корпоративной политике бизнес перелетов европейских корпораций подтверждается и статистикой, где по данным европейских исследований первой половины 2000-х говорится, что около 71% процента бизнес пассажиров совершали перелеты, пользуясь недорогими билетами Low-Cost авиакомпаний

[3]. При этом, следует отметить, что политика и стратегия, например, лоукостера Easy Jet была вовремя переориентирована в том числе и на привлечение бизнес пассажира. Окончательно выбрав как основной тип воздушного судна более удобный, но менее вместительный в 156 кресел AirbusA319, против 189 кресельного Boeing737-800 у Ryanair, EasyJet сделала ставку на полеты из основных, крупных аэропортов Европы, добившись доли бизнес путешественников в 16...20%, получив тем самым конкурентное преимущество в этом сегменте перед Ryanair, оперировавшей в основном из второстепенных, глубоко удаленных от крупных бизнес центров аэропортов и ориентирующейся прежде всего на туристический пассажиропоток.

Аналогичный по сути результат деятельности лоукостеров был отмечен в недолгой низкобюджетной практике и в нашей стране. После внезапной остановки в Октябре 2011 года стремительно набравшего популярность отечественного лоуко-стера Авианова, часто летающие пассажиры в социальных сетях выражали слова не только глубокого сожаления, но и благодарности, ушедшему в небытие первому российскому низкобюджетному авиаперевозчику, построенному по классической низкобюджетной бизнес модели. Подчеркивалось насколько было важным наличие возможности недорогих авиаперелетов (до 30% от всех билетов продавались по цене 250 рублей) для успешного функционирования компаний и в особенности малого бизнеса и даже его выживания в период после кризиса 2008 года, когда поддержание внутрипроизводственных связей напрямую зависело от наличия бюджетного предложения для перелетов сотрудников.

Необходимо также отметить и абсолютную схожесть с общемировой, отечественной структуры потребителей (CustomerFocusGroup) низкобюджетных авиаперелетов, где по результатам опроса 914 пассажиров лоукостера Авианова (58% женщин и 42% мужчин), 16% представляют сообщество именно бизнес путешественников, хотя и с традиционным доминированием доли туристов в 65%

и 26% так называемых VFR- VisitingFriendsandRelatives- членов семей, отправившихся навестить родственников или друзей.

Возвращаясь к анализу феномена значительного общемирового роста количества низкобюджетных авиакомпаний начала двухтысячных, необходимо подчеркнуть технологический фактор качественного изменения структуры флотов трансформируемых и вновь создаваемых авиакомпаний. Именно на начало этого периода приходится активное проникновение в сегмент низкобюджетных авиаперевозчиков более современных самолетов европейского семейства Airbus A320 и A319, а позже и более вместительных A321. Многолетняя монополия семейств Boeing 737 и McDonnell Douglas от DC-9 до MD-95 была нарушена и вот уже на протяжении нескольких десятилетий находится в состоянии примерного паритетного равенства. По мнению автора статьи, сложившаяся десятилетиями дуополия в этом самом быстроразвивающемся сегменте может вскоре быть нарушена появлением третьего игрока, а именно за счет выхода новейшего российского среднемагистрального лайнера МС-21. Ряд заявленных ключевых преимуществ, такие как меньшие затраты на поддержание летной годности и удельный расход топлива ниже чем у конкурентов, могут дать в результате меньшую стоимость летного часа, что имеет критичное значение для системы ценообразования и, как результат, стоимости авиаперелетов для потребителей, открывая хорошую рыночную перспективу в низкобюджетном сегменте.

Исследованию низкобюджетных авиакомпаний в последние четверть века посвящено множество аналитических публикаций как в зарубежной, так и в отечественной прессе. Данная бизнес модель стала предметом и глубоких научных исследований. Но не смотря на все очевидные преимущества и широкую мировую экспансию низкобюджетной бизнес модели, ее продвижение на российском рынке идет с огромным трудом. Учитывая общий объем и потенциал российского рынка авиационных перевозок, его устойчивый и значительный рост в последние 2 года, наличие единственного низкобюджетного перевозчика

создает глубокую диспропорцию в сегментации авиатранспортной системы, и как следствие диспропорцию в структуре приемлемого ценового предложения.

Цель цикла публикаций автора на данную тему состоит в проведении углубленного анализа бизнес модели низкобюджетных перевозок путем изучения отечественных и передовых международных бизнес практик с точки зрения их применимости в сложившейся специфике отечественной авиатранспортной системы. Изучая вопрос применимости, необходимо принять во внимание, что современные исследования, анализ существующих мировых практик создания низкобюджетных авиаперевозчиков с нуля или через трансформацию бизнес-моделей полносервисных авиакомпаний и скорость их распространения в той или иной стране, зависят не только от законодательной и регулирующих авиационную отрасль составляющих. По глубокому убеждению автора, подкрепленного практикой создания двух отечественных лоукостеров (Авианова и Добролет), популярный в российской «экспертной» среде тезис об отсутствии у нас в стране условий или платежеспособного спроса во многом спекулятивен. Именно предложение является стимулирующим фактором развития низкобюджетного сегмента, так как сам спрос на данный вид услуги, является генерируемым фактором, и во многом подтверждается безусловным наличием потенциала так называемого «спящего спроса». Как и в случае с североамериканским рынком в начале 70-х, отсутствие бюджетного предложения со стороны старых сетевых полносервисных авиакомпаний в РФ в конце первой декады 2000-х, предопределило стартовый успех первых двух отечественных лоукостеров - SkyExpress и Авианова.

Именно наличием «спящего спроса» объясняется феноменально высокая загрузка с момента запуска обоих низкобюджетных новичков. Но по аналогии с рынком США, их появление включило также и защитные механизмы отечественных сетевых перевозчиков. Заставило их взглянуть на внедрение некоторых низкобюджетных практик, отработанных ранее в тех же аэропортах двумя выше упомянутыми отечественными лоукостерами, таких как более

интенсивное развитие вир-туально-хабовых принципов построения сети с сокращением времени разворота воздушных судов и даже модернизацию салонов в единый класс обслуживания, с организацией продаж питания и сервисов на борту. Активная работа в международных глобальных альянсах (Аэрофлота в SkyTeam) или вступление в них (S7 в OneWorld), безусловно улучшили финансово-экономическую составляющую и подняли защитный иммунитет против агрессивных новичков. Именно тогда появились дисконтные предложения от глобальных игроков отечественного рынка и как результат значительное снижение стоимости авиаперелетов на тех маршрутах где они пересекались с сетью двух первых лоукостеров. Позже, в середине 2013 года, только на слухах о скором создании лоукостера Добролет, некоторые сетевые (ЮТэйр, Уральские Авиалинии и др.) и даже премиальные авиакомпании (Трансаеро, S7) стали предпринимать своеобразные защитные меры, открывая ранее ими не практикуемые недорогие тарифы типа light или discount, тем самым пытаясь заранее занять и низкобюджетную нишу. Так, позиционировавшая себя как премиальная авиакомпания Трансаеро, в срочном порядке создала отдельный продукт - дисконт, отрядив под это несколько ве-ликовозрастных Boeing 737 Classic в едино классной компоновке, что в прочем не помогло ей избежать фиаско в этом сегменте, так как простой и неприкрытый демпинг или смешивание нескольких не совместимых по сути бизнес моделей в авиационном бизнесе непременно ведет к негативному результату. Это еще раз было подтверждено недавним крахом другой авиакомпании - ВИМ АВИА, активно экспериментировавшей, как и Трансаеро, в нескольких сегментах: премиальном, чартерном и активно демпинговавшей в нижнем ценовом сегменте. По мнению автора статьи, именно отсутствие четкого бизнес позиционирования и стратегии, эксперименты с бизнес моделью или как в случае с ВИМ АВИА, полное отсутствие таковой и привело обе авиакомпании к плачевному результату.

Таким образом, в современных экономических условиях именно низкобюджетные авиакомпании имеют неоспоримое конкурентное преимущество

(competitive advantage), определенное четким рыночным позиционированием, сосредоточенным на их основной компетенции (core competence), где строгость следования заявленной бизнес модели в соответствии с изначально определенной стратегией развития (strategy development) является для инвесторов залогом успеха реализации всего бизнес проекта [4].

Возвращаясь к перспективам появления новых отечественных низкобюджетных стартапов (Low Cost StartUp) и для обоснования выводов по наличию условий для запуска новых проектов, следует обозначить основные предпосылки. Несмотря на уникальное свойство низкобюджетной бизнес модели эффективно работать как на восходящем, так и падающем на рынках, современное состояние российской экономики, перешедшее в фазу уверенного роста ВВП, способствует росту платежеспособного спроса населения и безусловно является стимулирующим фактором. Другим важным условием, по аналогии с североамериканским и европейскими континентами, является все же состоявшаяся либерализация отечественного авиационного рынка (хотя и не без некоторой российской специфики), что как говорилось выше, и дало толчок интенсивному развитию низкобюджетного сегмента и появлению собственно самих низкобюджетных авиакомпаний.

Выстраданные законодательные изменения в части введения невозвратных билетов, отмены норм провоза бесплатного багажа и обязательного обеспечения питанием, возможность временного ввоза самых оптимальных самолетов для создания лоукостера в их максимальной конфигурации салона (A320 - 180 кресел и B737-800 - 189 кресел) безусловно создали благоприятный климат для развития низкобюджетного сегмента, но как ни странно привели к запуску только одного единственного лоукостера [5]. Очевидно, что остались еще какие-то сдерживающие факторы развития столь перспективного и социально значимого сегмента в отечественной авиатранспортной системе, могущего дать качественный и количественный скачки в улучшении транспортной доступности населения.

Практика показала, что появлению новых, отечественных низкобюджетных стартапов мешает явно устаревшее требование по наличию 8 воздушных судов как условие получения сертификата эксплуатанта. С точки зрения мировой практики, думается это исключительное и чрезмерное требование. В некоторых странах достаточно и одного воздушного судна для запуска и начала выполнения регулярных полетов, как например на Кипре, где с участием российской же группы S7 запущен и успешно развивается под брендом Cyprus Airways авиакомпания именно с одним воздушным судном AirbusA319, полученного из флота той же российской S7.

Безусловно, появлению этого требования способствовал негативный опыт функционирования некоторых отечественных авиакомпаний. Но к краху авиакомпаний приводит не только и ни сколько отсутствие «достаточного количества воздушных судов с обеспечением резервирования заявленной программы полетов». Флот Трансаэро насчитывал более 100 самолетов, в том числе самый большой по емкости и пассажировместимости флот из почти 50 широкофюзеляжных BoeingB747/B777/B767, из которых добрая половина всегда простаивала на земле, безусловно выполняя условия так необходимого резервирования, но помогло ли это авиакомпании избежать банкротства?

В основе успеха бизнес модели низкобюджетных авиакомпаний лежит принцип оптимальной структуры и эффективности использования флота (optimumstructure & fleetutilization), чем никогда не отличались ни Трансаэро и тем более ВИМАВИА. Созданный по той же бизнес модели, что и Авианова, но к сожалению пока единственный отечественный лоукостер авиакомпания Победа, второй год подряд и в российских условиях, достигает удельных показателей налета на одно воздушное судно BoeingB737-800 выше общемировых, тем самым наглядно демонстрируя совместимость передовых технологий низкобюджетной модели и отечественной авиатранспортной системы.

Уверенно можно сказать, что либерализация и де регулирование российского авиационного законодательства, активно улучшающаяся

инфраструктура аэропортовой сети, накопленный опыт в применении передовых мировых практик, в достаточной мере создают условия для привлечения инвестиций в наиболее перспективный и устойчивый бизнес создания новых стартапов в сегменте низкобюджетных авиаперевозок.

Проведем анализ стратегического развития рассматриваемых авиакомпаний.

Исторически в Тюменской области сложилась система авиаперевозок, использующая сеть аэродромов местных воздушных линий. Большинство из них располагается в населённых пунктах, где авиация является практически единственным круглогодичным видом транспорта.

Инфраструктура большинства аэродромов местных воздушных линий технически устарела и нуждается в реконструкции и модернизации.

Серьёзно стоит проблема старения парка воздушных судов, предназначенных для выполнения перевозок на местных воздушных линиях.

Совместно с Минфином России прорабатывается вопрос финансирования из федерального бюджета мероприятий по реконструкции взлётно-посадочной полосы аэродромов.

Продолжается и работа по расширению маршрутной сети аэродромов Тюменской области во внутрирегиональном и межрегиональном сообщениях.

Основной критерий – социальная значимость

На территории Тюменской области воздушные перевозки осуществляются по 40 направлениям.

Региональное правительство ежегодно предусматривает дополнительные средства на возмещение недополученных доходов, возникающих в условиях государственного регулирования тарифов на перевозки пассажиров и багажа. Недополученные доходы возмещаются из областного бюджета.

Так, в 2017 году на субсидии предприятиям авиатранспорта в региональной казне предусмотрено более 80 миллионов рублей. В целях обеспечения

транспортной доступности введено государственное регулирование тарифов на воздушные перевозки пассажиров и багажа.

В рамках проекта региональной стратегии развития региональных авиаперевозок обеспечены мероприятия по реконструкции аэродромов.

В региональном минтрансе подчеркнули: главным критерием для развития маршрутной сети будет оставаться социальная значимость того или иного воздушного направления.

Рассмотрим стратегии развития авиакомпаний по М.Портеру.

Рассматриваемые авиакомпании используют следующие стратегии по Портеру:

- АО «АТК «Ямал» использует стратегию лидерства в низких издержках;
- ПАО «Авиакомпания «Ютэйр» стратегия дифференциации, стратегия дискаунтера и низких цен;
- ОАО «Уральские авиалинии» используют стратегию концентрации.

Более подробное описание стратегий представлено в таблице 2.2.1.

Таблица 2.2.1

### Описание стратегий

1. Лидерство в низких издержках	Подразумевает, что производитель находит и использует возможность для понижения издержек. Это условие достигается при продаже стандартной продукции без добавленной стоимости. Задача стратегии – низкие рыночные цены.
2. Дифференциация продукции	Реализуется, только когда фирма может предложить какой-либо уникальный товар или услугу.
	Задача стратегии – установить средний/выше среднего уровень цен.
3. Концентрация	Подразумевает, что у фирмы есть определённая группа покупателей и продукция и, что фирма действует на определённом географическом рынке.
	Задача стратегии – высокие цены на продукты.

Источник: составлено автором

Стратегия лидерства по издержкам АО «АТК «Ямал» - это совокупность четко спланированных мер, направленных на минимизацию расходов, являющихся издержками. Уменьшение последних предполагает увеличение прибыли. Этот простой арифметический принцип является базой для принятия решения по выбору стратегии. Он подкупает своей простотой и манит открывающимися перспективами. Однако не все так просто, радужно и выгодно.

Выбор стратегии в бизнесе - это залог правильного развития производства к определенной перспективе.

Однако выбор может быть правильным, а выбранная стратегия - продуктивной только в том случае, если в основе такого выбора лежат не только интуиция и жизненный опыт, но и специально собранная информация.

С выбора стратегии начинается планирование деятельности. Оно, в свою очередь, выполняет функции упорядочивания и организации действий для достижения стабильности деятельности. Именно стабильность является тем фундаментом, который позволяет строить устойчивую структуру любой организации. Стабильность производства - это его долгая жизнь и постоянная прибыль. Все остальное - это спасение утопающего силами самого утопающего.

Выделяют 4 крупных блока стратегий:

- рост;
- ограниченный рост;
- сокращение;
- ликвидация.

Самой прибыльной обычно является стратегия роста. Но она же и наиболее рискованная. Менее прибыльна, но зато и не столь рискованна стратегия ограниченного роста. Сокращение и ликвидацию принято считать стратегией терпящего бедствие корабля, которому в открытом океане рынка некому бросить спасательный круг.

В какой-то степени это так. Однако жизнь в постоянно меняющихся условиях требует гибких действий, которые не только спасут бизнес-корабль от

катастрофы, но и позволят, заделав течь, поймать попутный ветер и прийти, наконец, в тихую бухту стабильности. Главное спасение заложено в постоянном сочетании трех составляющих: прогнозировании, планировании и выборе стратегии.

Стратегия АО «АТК «Ямал», основанная на минимизации издержек, может быть отнесена к стратегии сокращений. Из всех вариантов она ближе всего к стратегии сокращения расходов. Минимизация расходов и издержек может сопутствовать и стратегии сбора урожая, когда производство направлено на максимальную прибыль. Чаще всего за этим стоит перспектива банкротства и ликвидации.

В редких случаях стратегия сведения издержек к нулю является частью стратегии ограниченного роста. В этом случае экономия на издержках позволяет сконцентрировать средства для рывка и захвата новых рыночных ниш, выпуска новой продукции, открытия дочерних предприятий и т. п.

Издержками на любом предприятии являются расходы, не влекущие за собой получение прибыли. Чаще всего к категории nepозволительной роскоши могут быть отнесены социальные расходы, спонсорство, благотворительность, охрана среды и рабочего места, любые затраты на персонал, не являющиеся заработной платой и т. п.

Практически повсеместно, а в России особенно, львиную долю затрат на производства составляет энергия. По этой причине энергосбережение всегда стоит в лидерах принятия мер по сокращению издержек. Хотя чаще всего лидируют сокращения расходов на персонал и социальные выплаты.

Зачем нужны сокращения издержек? Каждое предприятие стремится максимизировать прибыль. Для того чтобы достичь этой цели, необходимо не только захватить рыночные ниши, но и стабильно их удерживать. Это не составит труда при монопольном положении, слабости конкурентов и устойчивом спросе на данную продукцию.

Однако если на рынке данной продукции держится много конкурирующих производителей, а сам рынок стремится к насыщенности, может возникнуть риск перепроизводства продукции данного предприятия. Из этой ситуации есть три выхода:

Увеличить ассортимент продукции, что позволит повысить спрос и вытеснить на какое-то время конкурентов с этого рынка.

Снизить цену и постоянно удерживать ее на уровне ниже, чем у конкурентов. Наиболее выгодным вариантом является достижение демпинговых цен, но это крайне рискованно, не каждый может себе это позволить.

Снизить себестоимость продукции. Первый и часто единственный путь такого снижения - сокращение издержек.

Снижение издержек как способ закрепления на рынке с помощью конкурентных преимуществ повышения ассортимента и снижения цен АО «АТК «Ямал» включает в себя отказ не только от nepозволительных расходов, но и от устаревших технологий. В современных условиях перейти к стратегии устойчивого роста можно, только выиграв гонку технологий.

Следовательно, минимизация издержек выгодна АО «АТК «Ямал» только в том случае, если освободившиеся средства будут уходить на модернизацию производства и обновление ассортиментных линий, а не на увеличение дивидендов по акциям или премий руководящему составу.

АО «АТК «Ямал», которая развивается по пути минимизации издержек, рискует оказаться в кадровой ловушке. Часто такая процедура сопровождается сокращением кадров, уменьшением зарплат и ликвидацией системы дополнительного стимулирования труда в виде премий, дополнительных отпусков и т. п. Это самый опасный путь.

Сокращение персонала по закону - удовольствие дорогое, особенно если перед сокращением люди получали достаточно высокую зарплату. Выходом может стать сокращение по согласию сторон. Работники часто идут на этот

невыгодный вариант, потому что оставаться на таком предприятии все равно бесперспективно.

Сокращения персонала в любой форме, отмена премий и иных стимулирующих выплат не только влияют на мотивацию труда, но и являются сигналом для остального персонала. В результате предприятие теряет квалифицированных работников, которых трудно, а часто и невозможно заменить компьютерами и механизмами.

Наконец, самая большая потеря - это имидж, восстановить который будет еще труднее, чем коллектив организации.

Наиболее выгодным вариантом снижения издержек АО «АТК «Ямал» является работа в отдельных структурах предприятия. Меры снижения издержек в отдельном цехе, на дочернем предприятии или в других структурных подразделениях предпринимаются для того, чтобы устранить отставание этих структур от направления развития всего предприятия и перебросить средства на более важные участки работы.

ПАО «Авиакомпания Ютэйр» использует стратегию дифференциации - это стратегия приобретения или укрепления конкурентного преимущества, предполагающая ориентацию деятельности компании на увеличении своей ценности для клиента (кроме низкой цены) путем предложения продукта или сервиса высокого качества с высоким уровнем сопутствующих услуг по оправданно высоким ценам.

Стратегия диверсификации – это одна из самых рискованных стратегий и состоит она в выводе нового товара на новый рынок.

Сущность стратегии дифференциации состоит в том, чтобы находить пути быть единственным, кто предлагает покупателям дополнительные черты товара, которые они хотят, и постоянно поддерживать это преимущество.

Для поддержания этого преимущества существуют различные методы диверсификации:

- создание нового бизнеса;

- осуществление слияний и поглощений компаний;
- проведение горизонтальной диверсификации, когда компания расширяет ассортимент новым продуктом в продолжение существующего производственного цикла;
- проведение вертикальной диверсификации. Проводится при расширении компанией производства в сторону своих поставщиков либо поглощении структуры, которая находится между конечным потребителем и компанией.

Перед тем, как воспользоваться данной стратегией, желательно провести глубокое маркетинговое исследование рынка, SWOT и PEST-анализ. Эта работа будет не лишней, так как сэкономит Вам деньги, время и силы, а также позволит правильно использовать имеющиеся ресурсы.

Стратегия диверсификации зачастую применяется, когда:

- рынок находится на спаде и приходится искать новые пути для развития компании;
- открываются новые ресурсные возможности развития компании.

Сервисная дифференциация — когда компания инвестирует в отдел продаж, менеджмент, кастомер саппорт и кастомер кеар. Т.е. окружаете клиента заботой и теплом.

Дифференциация PR — компания инвестирует в отдел маркетинга, СММ, конференции и прочее.

Рассмотрим плюсы и минусы данной стратегии.

Плюсы:

- спрос растет;
- вашу стратегию трудно копировать, вы повышаете порог входа;
- вы меньше зависите от диктатуры покупателя;
- высокая операционка позволяет наращивать темпы роста дифференциации;
- сарафанное радио станет эффективнее.

Минусы:

- высокие издержки на реализацию стратегии;
- дифференциация продукта может оказаться чрезмерной и лиды не ощутят эффекта дифференциации, т.е. разница между характеристиками продукта и ценой, по которой он продается, не будет им восприниматься и он пойдет к конкуренту;
- на подсознательном уровне вы можете начать копировать стратегии других компаний (побочное мышление), что приведет к снижению преимуществ, связанных с дифференциацией;
- может снизиться спрос на дифференцированную продукцию. Но аутсорсингу это не грозит.

Еще одной стратегией ПАО «Авиакомпания «Ютэйр» является стратегия низких цен, рассмотрим как она проявляется в компании.

На сегодня построение стратегии работы по низким ценам, так называемый лоукостер-подход, является одним из самых эффективных и агрессивных на рынке, дающий возможность получить результат за короткий период времени.

Один из важных стимулов для выбора потребителя — это низкая цена. Выгодное ценовое предложение может изменить предпочтения даже поклонника определенного бренда. Сфера пассажирских перевозок не стала исключением: низкая цена достигается за счет уменьшения себестоимости полета и сокращения перечня дополнительных услуг.

Авиабилеты без комиссии можно приобрести на официальном сайте авиакомпании "ЮТэйр".

ПАО «Авиакомпания «Ютэйр» использует стратегию дискаунтера.

Для дискаунтера крайне важно, какие люди работают в компании. Их мироощущение должно совпадать со стратегией компании. Это мироощущение человека, который умеет мыслить рационально и в любой ситуации придерживается принципа разумной экономии. Здесь я хочу подчеркнуть слово «разумной». Можно один день побыть дискаунтером, например, продавая

рассыпающиеся в руках канцтовары, а на следующий день разориться из-за непотребного качества продукции.

Дискаунтер – это стратегия, которая основывается на сочетании двух характеристик: самой низкой на рынке цены и не уступающего конкурентам качества. При этом дискаунтеру всегда приходится работать со стереотипом «низкая цена означает плохое качество». Для увеличения уровня воспринимаемого качества стоит больше внимания уделять сервису. Есть много довольно незатратных инструментов, которые оставляют неизгладимое приятное впечатление о сервисе, например, когда ребенку в ресторане выдают пятикопеечную раскраску.

Можно создать конкурентное преимущество вообще без каких-либо дополнительных затрат, просто хорошо подумав. Основа стратегии дискаунтера – умение экономить на собственных издержках.

Таким образом, дискаунтер создает привлекательный с точки зрения потребительских свойств продукт, при этом, продвигая его на рынке, делает ставку на массовость спроса, а не на доходность с одного конкретного клиента. Дискаунтер оптимизирует затраты и бизнес-процессы наиболее эффективно по сравнению с конкурентами. Цену на свой продукт устанавливает значительно более низкую, чем средняя на рынке, и делает это в долгосрочной перспективе.

Теперь рассмотрим стратегию концентрированного роста, используемую ОАО «Уральские авиалинии».

Стратегия развития конкурентоспособности авиакомпании «Уральские авиалинии» - это динамично развивающаяся «модель действий», необходимых для достижения поставленных целей и задач путем координации и распределения ресурсов авиакомпании.

Стратегия по развитию рынка направлена на усовершенствование процесса продвижения и продаж уже сформировавшегося продукта. В этот процесс входит в том числе и поиск новых каналов сбыта, и исследование возможности внедрения продукции в смежный сегмент.

Второй подвид подразумевает увеличение объема продаж и закрепления определенного товара как позиционной единицы. Для достижения положительного результата потребуются разработка маркетинговой кампании, что должно привести к стимулированию сбыта.

Что же касается стратегии концентрирования роста в области продвижения конкретного продукта, то здесь в первую очередь компания-производитель должна быть уверена в том, что конечный потребитель будет нуждаться в предложенном товаре. Для этого должен быть разработан целый комплекс мероприятий по модернизации выпускаемой продукции, усилению преимуществ товара перед конкурентами и поддержания качества на должном уровне.

Главный фокус ПАО «Авиакомпания Ютэйр» – расширение маршрутной сети в регионах России и наращивание частоты полетов. К 2020 году Utair планирует довести свою долю на российском рынке авиаперевозок с 6,8% до 10%.

В 2017 году компания уже укрепила присутствие на Юге, Урале и в Сибири. Новые направления соединили Уфу, Самару, Екатеринбург и Тюмень, а также Сочи, Махачкалу, Ростов-на-Дону и Минеральные Воды. В текущем осенне-зимнем расписании увеличится частота вылетов из Москвы в Белгород, Грозный, Краснодар, Махачкалу, Минеральные Воды, Мурманск, Нижний Новгород, Самару, Ульяновск и Уфу. С 4 ноября возобновились полеты из Санкт-Петербурга в Грозный.

Благодаря запуску новых рейсов на региональных рынках, авиакомпания перевезла 5 493 097 пассажиров в январе – сентябре 2017 года, что на 9,8% выше аналогичного периода 2016 года. Пассажирооборот увеличился на 8,6%, до 8 951 489 тыс. пкм, коэффициент занятости кресел – на 3,1 п.п., до 75,5%.

Для удобства пассажиров Utair продолжает развивать digital-каналы: 42% билетов покупаются через сайт авиакомпании, а рейтинг приложения iOS Utair – 4,7 – самый высокий среди российских авиакомпаний.

«В первом полугодии Utair нарастил долю рейсов в Сургуте до 43%, в Тюмени – до 26%, в Краснодаре – до 16%. В планах авиакомпании продолжить экспансию в регионы. Мы понимаем, как важны жителям отдаленных городов транспортная доступность и удобные перелеты по России. Рейсы Utair – это возможность увидеть близких, быстро решить вопросы по бизнесу. Поэтому вместе с аэропортами мы разрабатываем продуманное расписание для наших пассажиров», – отметил президент «Utair – Пассажирские авиалинии» Павел Пермяков.

Таким образом, предложенная стратегия роста конкурентоспособности авиакомпании «Уральские Авиалинии» на рынке авиатранспортных услуг позволит компании уйти от положения заложника текущей конъюнктуры и существенно увеличить запас устойчивости, основанной на правильно выстроенных фундаментальных приоритетах авиатранспортного бизнеса.

Из проведенного исследования напрашивается вывод, что фирмы должны активно стремиться к улучшению условий для потребителя.

### 2.3. Анализ и оценка конкурентоспособности региональных авиакомпаний

Для определения параметров конкурентного статуса авиакомпаний, мы проведем анализ конкурентоспособности ведущих авиаперевозчиков в регионе.

Оценивая структуру рынка авиаперевозок и пассажирских перевозок в 2017 году, необходимо определить ОАО "АТК "Ямал" – российские авиакомпании" как наиболее конкурентоспособное.

ОАО "АТК "Ямал" имеет крупный авиапарк, который постоянно обновляется и усовершенствуется. Так же авиакомпания является членом Международной ассоциации IATA. Безопасность для ОАО "АТК Ямал" является одним из основных пунктов, безопасность соответствует европейским стандартам. Стратегия ОАО "АТК Ямал" направлена на повышение

рентабельности, операционной эффективности, внедрение новых технологий и развитие инноваций.

По данным Федерального агентства воздушного транспорта ОАО "Авиакомпания" ЮТэйр " - крупнейшая компания, занимающаяся большое количество грузовых и пассажирских перевозок. В автопарке этой компании большое количество новых самолетов, высокий уровень сервиса и безопасности, также для постоянных клиентов действует специальная бонусная программа. Этот перевозчик имеет маршрутная сеть, охватывающая различные регионы страны, по этой причине пользуется спросом у жителей даже самых отдаленных уголков страны.

Главными преимуществами авиакомпании являются: доступная стоимость билетов, четкий подбор персонала, контроль за техническим состоянием и чистотой воздушного судна. Минусом компании является устаревший авиапарк.

Оценка рыночной ситуации, выделяет слабые стороны самой организации и анализирует текущее состояние конкурентов. Это стало возможным благодаря наиболее распространенных методов оценки конкурентного статуса предприятий.

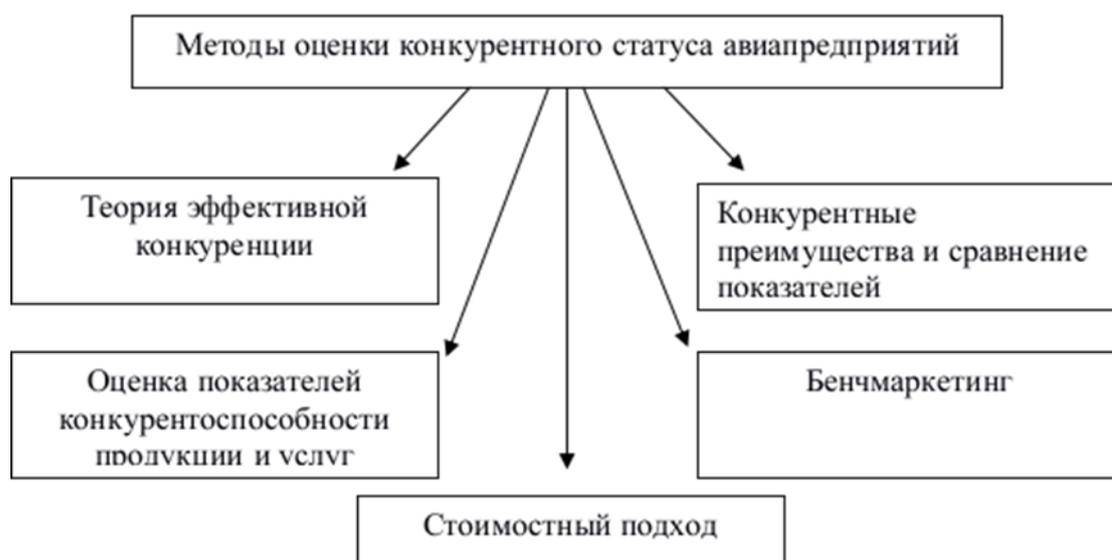


Рис. 2.3.1 – Методы оценки конкурентного статуса

Источник: составлено автором

Основой теории является умение эффективно организовать работу всех подразделений наилучшим образом. В нее входят показатели которые характеризуют эффективность деятельности и финансовую сторону организации

Оценка показателей конкурентоспособности на уровне эффективности продукции и услуг предполагает создание высококонкурентной продукции (услуг) за счет ценовых факторов и качественных характеристик товара.

Использование методов бенчмаркинга (маркетинговая разведка) представляет собой непрерывный процесс анализа деятельности предприятия и ее сравнения с аналогичными направлениями деятельности с целью поиска путей совершенствования деятельности предприятия.

При затратном методе основой является важность оценки стоимости всего предприятия как инструмента определения конкурентоспособности.

Метод конкурентных преимуществ осуществляется путем сравнения перечня выбранных параметров. Данный метод следует использовать для определения конкурентного статуса российских авиакомпаний на примере параметров крупнейших авиаперевозчиков России.

Таблица 2.3.1

#### Анализ конкурентных преимуществ российских авиакомпаний

Параметры конкурентоспособности	АО «АТК «Ямал»	ПАО «Авиакомпания Ютэйр»	ОАО «Уральские авиалинии»
Состояние авиапарка	+	±	—
Разветвленная маршрутная сеть	+	+	+
Безопасность полетов	+	+	+
Ценовые характеристики	—	—	+
Наземная инфраструктура	—	—	—
Развлекательные программы, питание на борту самолета	—	—	—
Качество обслуживания	+	+	+
Профессиональный подбор кадров	+	+	+

Источник: [10]

Рассмотрим сущность и особенности каждого из приведенных для анализа параметров. Авиапарк некоторых компаний не достаточно усовершенствован и это является одной из главных причин низкой конкурентоспособности. Эксплуатируемые на сегодняшний день самолеты разработаны еще в 60-70 годах и естественно подлежат списанию, дабы препятствовать снижению уровня безопасности и повышению уровня издержек. Свои парки полностью обновили еще два крупных перевозчика – «ПАО «Авиакомпания Ютэйр» и базирующаяся ОАО «Уральские авиалинии». Компания «АО «АТК «Ямал» в данном вопросе превосходит своих конкурентов, так как именно ее авиапарк подвергается постоянному обновлению самолетов. [10] Одной из важных составляющих формирования конкурентного статуса является разветвленная маршрутная сеть, которая определяет количество клиентов компании.

Касательно безопасности в данной сфере ссылаются на мировые стандарты (IOSA). С каждым днем летать становится все безопаснее. Однако эта ситуация требует не малых инвестиционных вложений опять же из-за высокого износа авиапарка. В таблице 2.3.1 проанализируем динамику нормального тарифа авиакомпаний на маршруте Тюмень-Сочи-Тюмень.

Таблица 2.3.1

Динамика нормального тарифа экономического класса на маршруте Тюмень-Сочи-Тюмень

	ОАО "АК "Ютэйр"	ОАО "АТК "Ямал"	ОАО «Уральские авиалинии»
01.05.15	9990	9990	9990
06.06.15	9990	9990	9990
01.07.15	9990	10900	9990
01.01.16	9990	11990	9990
27.03.16	11990	11990	11990
16.04.16	11990	11990	11990
10.06.16	12990	12990	12990
01.01.16	12990	14900	9990

## Продолжение таблицы 2.3.1

11.02.16	12990	14900	14990
01.01.18	14990	14900	14990

Источник: составлена автором

Установлено, что на протяжении нескольких лет: в 2015, 2016 и 2017 году ОАО «АК «Ютэйр» и ОАО «АТК «Ямал» поочередно поднимали нормальный тариф экономического класса обслуживания устанавливали этот тариф или в равном размере, или в размере, формально отличном от размера тарифа конкурента.

Проанализировав динамику нормального тарифа экономического класса обслуживания изменение тарифов Авиакомпания производили ежегодно к началу сезона осуществления авиаперевозок по маршруту Тюмень-Сочи –Тюмень. В результате в 2015, 2016 и 2017 году нормальный тариф экономического класса действовал 4 периода, практически полностью совпадая по размеру.

Маршрут Тюмень-Сочи –Тюмень является сезонным, то есть регулярные рейсы в соответствии с расписанием осуществляются только в летний период, начиная с мая.

В летний сезон 2015 года, начиная с 6 июня до 1 июля тариф был установлен в размере 9990 руб. и 9900 руб., соответственно у ОАО «АК «Ютэйр» и ОАО «Уральские Авиалинии» и ОАО «АТК «Ямал».

В летний сезон 2016 года авиакомпании дважды увеличивали размер нормального тарифа, при этом при каждом изменении тарифа, его величина совпадала: с 27 марта до 16 апреля тариф был установлен в размере 11990 руб., затем с 10 июня до 31 декабря в размере 12990 руб. и 12900 руб. соответственно у ОАО «АК «Ютэйр» и ОАО «АТК «Ямал».

В летний сезон 2017 года, начиная с 11 февраля, нормальный тариф установлен в размере 14990 руб. и 14900 руб., соответственно ОАО «АК «Ютэйр» и ОАО «АТК «Ямал».

ОАО «АК «Ютэйр», ОАО «АТК «Ямал», устанавливая нормальный тариф экономического класса обслуживания на услуги пассажирских авиаперевозок на направлении Тюмень-Сочи-Тюмень в формально отличном размере, с разницей в 90 рублей, совершали согласованные действия, запрещенные п.1 ч.1 ст.11 Закона о защите конкуренции.

Основным условием конкурентоспособности для авиакомпании является низкая цена на авиабилет, в связи с этим они совершенствуют управление компаниями, чтобы сдерживать рост себестоимости и соответственно рост тарифов. [8]

Так, сравнение среднего чека по популярным направлениям в декабре 2017 года продемонстрировало, что в среднем стоимость 1 километра перелета по России составила 2,8 рублей.

Таблица 2.3.2

## Сравнение стоимости среднего чека авиакомпаний

Направление	АО «АТК «Ямал»	ПАО «Авиакомпания Ютэйр»	ОАО «Уральские авиалинии»
Москва - Нижний Новгород	3980	4050	4100
Челябинск - Уфа	8400	8400	8400
Казань - Самара	6795	6700	6800
Москва - Тюмень	4475	4500	4550
Екатеринбург - Новосибирск	8300	8400	8600
Челябинск - Ростов-на- Дону	7646	7546	7400
Милан - Мюнхен	6692	6658	6700
Лондон - Париж	6109	6105	6200
Вильнюс - Варшава	6945	6845	6905
Афины - Прага	11338	11405	11425
Мадрид - Амстердам	9339	9436	9254
Осло - Женева	8966	8954	8962

## Продолжение таблицы 2.3.2

Нью-Йорк - Вашингтон	7361	7345	7366
Чикаго - Детройт	10930	10830	10725
Лос-Анжелес - Лас-Вегас	6098	6045	6088
Нью-Йорк - Майами	12744	12705	12908
Лос-Анжелес - Сиэтл	8480	8504	8560
Чикаго - Хьюстон	11750	11450	11600

Источник: [8]

Гибкое ценообразование позволяет снизить стоимость на авиаперелеты, благодаря этому стоимость билетов снизилась и сравнялась с показателями западных рынков.

На сегодняшний момент ОАО «АТК Ямал» значительно усовершенствовала показатели своей деятельности и может находиться на одном уровне с ПАО «Авиакомпания Ютэйр» и ОАО «Уральские авиалинии».

Количество сотрудников, занятых в ОАО «АТК Ямал» составляет 3023 человека, а в ПАО «Авиакомпания Ютэйр» работает около 15 тыс. человек, в ОАО «Уральские авиалинии» около 12 тыс. человек.

Известно, что ОАО «АТК Ямал» усовершенствовала структуру внутреннего менеджмента, перейдя на качественно новый уровень сервиса.

Данные для анализа авиапарка ОАО «АТК Ямал» и ПАО «Авиакомпания Ютэйр» и ОАО «Уральские авиалинии» приведены в таблице 2.3.3.

Таблица 2.3.3

#### Состояние авиапарка авиакомпаний

Марка самолета	АО «АТК «Ямал»	ПАО «Авиакомпания Ютэйр»	ОАО «Уральские авиалинии»
Airbus A310-200/300	5	1	4
Airbus A319		8	6
Airbus A320		7	5
Airbus A321		3	2

Продолжение таблицы 2.3.3

Boeing 737-500	5		
Boeing 767-300ER		6	4
Boeing 777-200		2	1
Ильюшин Ил-86	9	12	5
Ильюшин Ил- 96-300		6	2
Ильюшин Ил- 62М		1	
Туполев Ту-204	2		1
Туполев Ту-154М	30	24	10
Туполев Ту-134		13	4
DC10-40F		4	5
Итого	51	87	49

Источник: [8]

Из таблицы видно, что количество самолетов ПАО «Авиакомпания Ютэйр» превышает количество ОАО «АТК Ямал» на 36 самолетов. Во-вторых, среди отечественных самолетов ОАО «АТК Ямал» значительную долю занимают самолеты марки Ту-154, доля иностранных самолетов в парке ОАО «АТК Ямал» - 19,6 % против 28,7 % ПАО «Авиакомпания Ютэйр». Парк ПАО «Авиакомпания Ютэйр» содержит также 4 грузовых самолета.

Данный анализ показывает, что «АО «АТК «Ямал» является наиболее конкурентоспособным не зависимо от финансового состояния, так как его стратегия является наиболее конкурентной. Преимущества данной организации представлены обновленным авиапарком, разветвленной маршрутной сетью, безопасностью перелетов и качеством обслуживания, чего лишены другие перевозчики. Сравним показатели рентабельности авиакомпаний в таблице 2.3.4.

Таблица 2.3.4

#### Расчет и анализ показателей рентабельности, %

Показатели	АО «АТК «Ямал»	ПАО «Авиакомпания Ютэйр»	ОАО «Уральские авиалинии»
Рентабельность затрат	34,3	36,9	35,6

## Продолжение таблицы 2.3.4

Рентабельность продаж (по прибыли от продаж)	14,7	18,4	19,5
Рентабельность продаж (по чистой прибыли)	9,7	12,1	10,2
Рентабельность всего имущества	14,6	23,2	18,6
Рентабельность основной деятельности	25,6	39,4	20,4
Рентабельность вложений в другие предприятия	2,7	13,7	12,3
Рентабельность собственного капитала	18,2	28,9	20,3

Источник: [8]

Рентабельность предприятий находится на хорошем уровне. ПАО «Авиакомпания «Ютэйр» имеет наибольшую рентабельность по следующим показателям: затрат, основной деятельности, продаж по чистой прибыли, имущества и собственного капитала. ОАО «Уральские авиалинии» имеет преимущества по показателям рентабельности: продаж по прибыли от продаж.

Таким образом, можно выделить 5 основных стратегий развития бизнеса: переход на новые ниши и рынки; увеличение объемов и эффективности работы; захват рынка; импортозамещение; схлопывание.

Если в вашем сегменте высокая конкуренция, то сделайте свою работу более интенсивной. В первую очередь, нужно проанализировать текущие показатели продаж, автоматизировать бизнес-процессы. Замеряйте конверсию воронки продаж, оценивайте показатель в разных разрезах (по

продуктам, подразделениям, сотрудникам, регионам). Также пересмотрите нагрузку отдела продаж и удвойте ее.

Ужесточение санкций, прекращение поставок части иностранных товаров в Россию – все это дает отечественным производителям хорошие шансы в импортозамещении. Посмотрите, есть ли у вас возможность использовать эту стратегию развития бизнеса.

Стратегия развития бизнеса может быть направлена на максимальное сокращение неэффективных затрат. В этом случае следует проанализировать каждое направление, определить, какое прибыльное, какое требует вложений, и понять, на что направить усилия прежде всего.

Откажитесь от того, что дает несущественный результат. Пересмотрите на этот предмет текущую базу и забудьте о неплатежеспособных клиентах.

Сократить ресурсы поможет перевод сотрудников на удаленную работу или сдельную оплату труда. Возможно, стоит применить принцип Джека Уэлча – уволить 15% неэффективных людей.

По-прежнему вокруг звучат кризисные настроения. И многие бизнесмены ощущают на себе влияние непростых экономических условий. Они наблюдают: спад в продажах, сокращение среднего чека, снижение конверсии, клиентов, ожидающих лучших условия для покупки.

Естественно продажи идут сложнее. Ведь у покупателей уменьшились доходы, они переключились в режим жесткой экономии, меняя приоритеты в своих потребностях.

Если не учитывать всего этого, не перестроить бизнес-процессы, не исключено, что во время кризиса можно потерять клиентов и свои позиции на рынке.

Предпочтение клиент отдает более надежным компаниям, которые даже в сложных экономических условиях знают, что делают и вселяют уверенность в своих покупателях.

Чтобы встать в один ряд с такими компаниями, стратегия развития бизнеса должна быть направлена на повышение эффективности, улучшение качества на этапе продаж.

Достаточно часто можно слышать, что кризис – это не только вызовы, но и реальные возможности для роста. Как ни парадоксально, но плюсы, действительно, есть.

Первый плюс. Компании, работающие бессистемно, неэффективно, не заботящиеся о правильном построении оргструктуры, прогорают. То есть место под солнцем освобождается для более целеустремленных, на рынке доминируют компании с четкими бизнес-процессами.

Второй плюс. Тем, кто долго не решался начать свое дело, работая по найму, в кризис проще уволиться: как правило, работодатель сокращает выплаты и социальный пакет, держаться за не столь привлекательные условия уже нет смысла. Свой потенциал можно проявить, развивая предпринимательские способности.

Третий плюс. В тучное время мало кто пристально следит за расходами. В кризис контроль за финансами, сокращение ненужных трат – одна из возможностей для того, чтобы остаться на плаву и даже вырасти.

Четвертый плюс. Сокращение числа покупателей и продаж заставляет многие компании пересматривать свое предложение, уступать. Соответственно, можно найти выгодные условия.

Чтобы оставаться впереди конкурентов, стратегия развития бизнеса должна быть нацелена на поиски ошибок и исправления ситуации.

При этом снижать цены – последнее дело. Оставайтесь на том же уровне, но поддержите эту стратегию: клиент должен понять дополнительную ценность, ощутить выгоды и преимущества в виде какого-то сервиса, бонуса и т.д.

### ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕГИОНАЛЬНЫХ АВИАКОМПАНИЙ (АО «АТК «ЯМАЛ», ПАО «АВИАКОМПАНИЯ «ЮТЭЙР», ОАО «АВИАКОМПАНИЯ «УРАЛЬСКИЕ АВИАЛИНИИ»)

#### 3.1. Рекомендации по повышению конкурентоспособности региональных авиакомпаний

Рассмотрим стратегии развития, которые позволят авиакомпания повысить свою конкурентоспособность.

С повышением лояльности клиентов также появляется бесплатная реклама из уст в уста, положительные отзывы клиентов и другие нетрадиционные способы рекламы. Для авиакомпаний сохранение клиентов, повышение лояльности и участие в позитивной рекламе из уст в уста — ключ к будущему успеху.

Рассмотрим наиболее удачные маркетинговые ходы:

##### Icelandair

Программа Icelandair Stopover позволяла пассажирам посетить Исландию на срок до семи ночей без дополнительной платы, при поездке в более чем 20 городов в Европе. Icelandair предлагала конкурентоспособные цены при поездке на континент, но они использовали Исландию, как центр. Чтобы продвинуть эту функцию, авиакомпания запустила многогранную маркетинговую контент-кампанию.

В соцсетях запустили проморолики о конкурсе Icelandair. Победители получили 48-часовую остановку и личного гида. Путешествие сняли на видео и опубликовали в социальных сетях.

Используя hashtag #MyStopover, Icelandair поощряет путешественников делиться своими впечатлениями в соцсетях.

Кампания Stopover сочетает в себе интригующую концепцию (что может предложить Исландия), стимул (участие в конкурсе) и взаимодействие с последователем (созданный пользователями контент). Пользуясь опытом потребителей, перевозчик создал массу полезного контента о достопримечательностях, жилье, кафе и ресторанах Исландии.

#### WestJet

В декабре 2013 года канадская авиакомпания WestJet создала цифровой киоск у ворот вылета в аэропортах Торонто и Гамильтона. Там на экране появился Санта-Клаус, спрашивающий путешественников, чего они хотят на Рождество. Пока пассажиры летели, сотрудники WestJet подготовили все желаемые подарки и на линии выдачи багажа.

Создав и распространив видео с экспериментом, наряду с использованием фирменных хэштегов #westjetchristmas, авиакомпания смогла поделиться с миром добром и любовью.

#### Virgin America

В серии сообщений в блогах Virgin America рассказали, что путешественники могут сделать в разных городах за один час. От конькобежного спорта в Монреале, до мемориальной библиотеки Курта Воннегута в Индианаполисе: авиакомпания предоставляет всесторонние путеводители по городу, которые пригодятся тем, кто путешествует по делам или летят на отдых.

Virgin America публиковала отличные путеводители по достопримечательностям даже для путешественников, сильно ограниченных во времени. Это были развлечения, посещения ресторанов и баров. Также читателям предлагалось делиться своим опытом в разделе комментариев. Таким образом появляется больше читателей и находится больше потенциальных путешественников.

Также рассмотрим стратегия продвижения авиакомпаний.

Стратегии бренда авиакомпаний основаны на понимании того, чего хотят потребители и почему они выбирают конкретную авиакомпанию. Они сильнее

заинтересованы в комфорте за счет более высоких цен или предпочитают выбирать бюджетную авиакомпанию, которая привносит изюминку в путешествие?

Например, все люди летают на самолетах с одной главной целью — добраться в пункт назначения. Согласно «Исследованию классических авиакомпаний: практические маркетинговые решения», опубликованном в «Ежеквартальном журнале исследований бизнеса», существует четыре уникальных элемента летных услуг:

**Неуловимость.** Услуги нельзя задержать, потрогать или заметить до принятия решения о покупке. Когда человек заходит в самолет, он ожидает соблюдения определенных стандартов, таких как комфорт, плавный полет и быстрое обслуживание.

**Несоответствие.** Авиационная отрасль постоянно в движении и стоимость корректируется с учетом экономических проблем и потребительского спроса. Например, билеты на самолет быстро дорожают по мере приближения даты отправления.

**Единство.** Бренд поставщика услуг и услуга не могут быть разделены. Авиакомпании известны в первую очередь за услуги — полеты. Они должны дифференцировать качество услуг, чтобы добиться успеха.

**Продукция.** Компании должны управлять товарами и продуктами, связанными с их услугами. Авиакомпании отвечают за исправность своих самолетов, качество питания в полете и другие удобства, связанные с удовлетворительным летным опытом.

**Ориентация на клиента.** Авиакомпании должны делать акцент на удовлетворении потребностей своих путешественников. Например, забавный социальный медиа-пост или юмористическая реклама — отличный способ быть более понятными и запоминающимися.

Отличным примером является Air Zealand, которая стала известна своим веселыми, но информативными видео о безопасности.

Быть в тренде. Чтобы быть в тренде, привлекательным для потребителей, нужно идти в ногу со временем и ориентироваться в интересах клиентов.

Например, Pokemon Go вышла летом 2016 года. Многие авиакомпании запустили утку о том, что поймать редкого покемона можно во время полета.

Технологии и предвидения. В маркетинге авиалинии интеллектуальная аналитика использует методы машинного обучения и статистические алгоритмы для определения того, как клиент будет реагировать на конкретное предложение, что они могут приобрести и какие возможности и кросс-продажи могут их заинтересовать.

Интеллектуальная аналитика и другие технологии помогают авиакомпаниям управлять работой более эффективно. United Airlines начали делать это довольно рано. С помощью подхода «собирать, обнаруживать и действовать» United Airlines может видеть в реальном времени то, что клиент может пожелать или в чем нуждается, а затем предпринять соответствующие действия.

Запуск новых тенденций. Отличный способ для авиалиний построить свой бренд — диктовать тренды. Так бренд идет от «просто еще одной авиакомпании» до «этой удивительной авиакомпании».

Канадская авиакомпания WestJet еще в 2015 разработала уникальную технологию — умные самолетные кресла. Эта технология позволяет транспортировать пассажира из зала ожидания прямо в самолет. Еще одна революционная идея компании — перевести расписание авиарейсов в метрическую систему измерения времени: в сутках 10 часов, а в часе — 100 минут. Также компания предлагала опцию сдачи детей в багаж. Правда, такие инновации предлагались исключительно один день — первого апреля.

Искусственный интеллект. Чатботы — один из примеров технологии, которую должны использовать авиакомпании. Это снижает затраты, одновременно предоставляя клиентам мгновенную помощь. Чатбот KLM Royal Dutch Airlines в Facebook может круглосуточно обслуживать клиентов.

Есть и другие технологии, которые пригодятся в авиационном маркетинге. Например, Qantas и Lufthansa используют гарнитуры VR для улучшения пользовательского опыта.

Еще одним способом повышения конкурентоспособности является совершенствование условий обслуживания клиентов путем инвестирования средств в обновление основных средств.

Рассмотрим мероприятия, которые повысят финансовую устойчивость и конкурентную стратегию компаний.

Деятельность производственно-хозяйственной деятельности газораспределительных предприятий является удовлетворительной. Для улучшения деятельности авиакомпаний необходимо предпринять меры, направленные на:

1. Уменьшение затрат на производство, через рост уровня производительности труда, экономного использования электроэнергии, материалов, топлива, сокращения задержек рейсов;

2. Рост прибыли и выручки от реализации продукции (работ, услуг) за счет более полного использования производственных мощностей предприятия, повышения качества выпускаемой продукции;

3. Совершенствования производственного процесса выпускаемой продукции, оказываемых услуг, выполняемых работ.

Для снижения материальных затрат ОАО «АТК Ямал» необходимо произвести модернизацию процесса.

Для модернизации процесса на ОАО «АТК Ямал» предлагается обновление трапов. Вместо существующих предлагается внедрение 3-х комплексных трапов.

Стратегическими направлениями развития ОАО «АТК «Ямал» являются:

- увеличение объемов перевозок и рыночной доли (выход на новый рынок);
- развитие маршрутной сети;
- постоянное повышение уровня качества продуктового предложения и обслуживания пассажиров;

- расширение и модернизация парка воздушных судов;
- расширение использования современных информационных технологий и инновационного развития;
- совершенствование управления путем изменения ценовой стратегии;
- подготовка и повышение квалификации персонала.

31 октября авиакомпания Utair на пресс-конференции по ребрендингу представила новую стратегию развития. Главный фокус – расширение маршрутной сети в регионах России и наращивание частоты полётов. К 2020 году Utair планирует довести свою долю на российском рынке авиаперевозок с 6,8% до 10%, сообщает пресс-служба авиакомпании.

В 2017 году компания уже укрепила присутствие на Юге, Урале и в Сибири. Новые направления соединили Уфу, Самару, Екатеринбург и Тюмень, а также Сочи, Махачкалу, Ростов-на-Дону и Минеральные Воды. В текущем осенне-зимнем расписании увеличится частота полётов из Москвы в Белгород, Грозный, Краснодар, Махачкалу, Минеральные Воды, Мурманск, Нижний Новгород, Самару, Ульяновск и Уфу. С 4 ноября возобновились полёты из Санкт-Петербурга в Грозный.

Благодаря запуску новых рейсов на региональных рынках, авиакомпания перевезла 5 493 097 пассажиров в январе – сентябре 2017 года, что на 9,8% выше аналогичного периода 2016 года. Пассажирооборот увеличился на 8,6%, до 8 951 489 тыс. пкм, коэффициент занятости кресел – на 3,1 п.п., до 75,5%.

Для удобства пассажиров Utair продолжает развивать digital-каналы: 42% билетов покупаются через сайт авиакомпании, а рейтинг приложения iOS Utair – 4,7 – самый высокий среди российских авиакомпаний.

Для повышения финансовой устойчивости деятельности предприятий, в том числе ПАО «Авиакомпания Ютэйр» в настоящее время наиболее актуальным является разработка и внедрение комплексов управления наружным освещением.

Комплекс создан при совместной разработке специалистов ООО «ЛМТ» г. Санкт-Петербург.

Система управления наружным освещением (СУНО) предназначена для удаленного централизованного управления аппаратурой уличного освещения населенных пунктов.

Функции СУНО:

1. Включение и отключение светильников уличного освещения;
  - по расписанию;
  - по командам оператора.
2. Сбор и хранение данных телеметрии о режиме работы и состоянии аппаратуры уличного освещения;
3. Управление иным оборудованием телемеханики;

Основные достоинства:

- обмен по каналам сотовой сети GSM;
- передача данных по голосовым или GPRS-каналам не более 6 сек на каждый ПВ;
- прямое подключение к сети Ethernet в ЦДП;
- связь ЦДП с пунктами включения по 4-м GSM каналам одновременно;
- локальная панель индикации на каждом модуле;
- программное обеспечение АРМ ЦДП, конфигурируемое пользователем.

Стоимость системы управления внешним освещением для ПАО «Авиакомпания Ютэйр» составляет – 8,5млн. руб.

Для приобретения линии предприятию потребуется кредит, равный стоимости оборудования, под 20% годовых на четыре года. Возврат основной суммы – равными долями, начиная с первого года (в конце года) эксплуатации. Амортизация линейная в течение нормативного срока службы технологической линии, который составляет 20 лет. Прогноз инфляции за период реализации инвестиционного проекта следующий: 2011 год – 8 %, с 2002 по 2015 – 6 %.

Выявление финансовых последствий реализации инвестиционного проекта на повышение эффективности производственно-хозяйственной деятельности

предприятия проводится с помощью расчета показателей коммерческой эффективности (таблица 3.1.1).

Таблица 3.1.1

Расчет коммерческой эффективности инвестиционного проекта, млн. руб.

Показатели	Годы					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Инвестиционная деятельность	- 8,5	-	-	-	-	-
Инвестиции в технологическую линию						
Прирост оборотного капитала	-3,1	-	-	-	-	-
Поток реальных денег от инвестиционной деятельности	-11,6	-	-	-	-	-
Операционная деятельность						
Выручка от реализации	-	504,7	589,6	700,0	831,1	996,3
Оплата труда рабочих	-	62,0	66,8	71,6	80,5	89,4
Материальные затраты		292,4	330,8	385,9	455,2	546,24
Амортизация		0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Прочие постоянные расходы		44,3	44,3	44,3	44,3	44,3
Проценты по кредиту		2,2	1,6	0,8	0,2	-
Налогооблагаемая прибыль	-	103,4	145,7	197,0	250,5	316,0
Налог на прибыль	-	41,4	52,9	66,5	81,7	99,8
Проектируемая чистая прибыль	-	62,0	92,8	130,5	168,8	216,2
Поток реальных денег от операционной деятельности	-	62,4	93,2	130,9	169,2	216,6
Поток реальных денег от финансовой деятельности	11,6	9,4	7,2	5,0	2,8	2,8
Сальдо реальных денег	4,5	71,8	100,4	135,9	172,0	219,4
Накопленное сальдо реальных денег	4,5	76,3	176,7	312,6	484,6	704,0

Источник: составлено автором

Можно сделать вывод, что предложение является выгодным с точки зрения коммерческой эффективности, так как накопленное сальдо реальных денег по проекту является положительным на любом шаге расчетного периода.

В настоящее время в компании существуют различные способы управления уличного освещения. Это: централизованное и автоматическое управление. Автоматическое управление используется в случаях невозможности или экономической нецелесообразности использования средств телемеханики, К средствам автоматики относятся устройства типа фотореле и таймеры. Эти аппараты должны поддерживать определенный уровень освещенности, который, должен приниматься согласно требованиям СНиП 23-05-95 «Естественное и искусственное освещение» Использование фотореле затруднено в городских условиях. Наиболее эффективным оказывается применение таймера. Работа таймера основывается на управлении освещением по заданному графику, который должен быть привязан к времени восходов и заходов солнца. Таймер CSC 1.1/T функционирует по годовому графику, зашитому в энергонезависимой памяти. График записывается и редактируется в текстовом файле и транслируется в таймер с Com порта. Согласно ПУЭ п.6.5.25., для снижения освещения улиц и площадей городов в ночное время необходимо предусмотреть возможность отключения части светильников. CSC 1.1/T имеет два канала управления, которые обеспечивают работу в режимах полного (вечернего) и частичного (ночного) освещения. При пропадании сетевого напряжения ход часов реального времени обеспечивается литиевой батареей. По ПУЭ п.6.5.7., при автоматическом управлении наружным освещением, должна предусматриваться возможность ручного управления освещением без использования средств автоматики, для этого в CSC 1.1/T введен режим наладки.

В таймере имеется возможность включать или выключить освещение раньше графика, при чем дальнейшая работа будет осуществляться по расписанию. Многие производители подобной продукции декларируют работоспособность своих устройств при -40 градусах. Однако нижний предел применяемой батарейки (обычно литиевой) составляет -30 градусов. В CSC 1.1/T функционирует система автоматического подогрева.

Возможен визуальный контроль температуры внутри корпуса на семисегментном индикаторе. В CSC 1.1/T предусмотрен автоматический переход на зимнее/летнее время. Для отключения нагрузки при превышении током значения больше допустимого в устройстве установлен автоматический выключатель. Для внешней коммутации CSC 1.1/T используется клеммник, что обеспечивает оперативную замену в аварийных ситуациях.

Технические характеристики таймера представлены в таблица 3.1.2.

Таблица 3.1.2

## Технические характеристики таймера CSC 1.1/T

Количество каналов управления:	2
Потребляемая мощность:	не более 6 Вт
Напряжение питания:	AC/DC 140...220 В
Реле:	250В/8А, нормально разомкнутые
Точность хода часов:	+/- 1 мин. в год
Стойкость к микросекундным помехам:	Степень жесткости 2
Температурный диапазон:	- 40С / + 50С
Степень защиты соответствует ГОСТ 14254:	IP-40
Габариты в мм.:	195*110*50

Источник: составлена автором

Все характеристики свидетельствуют об эффективности внедрения мероприятия.

Рассмотрим стратегии развития ОАО «Уральские авиалинии».

- наращивание количества и частоты рейсов, их стыкуемости в главном хабе;
- значительное расширение географии дальнемагистральных рейсов головной компании (выход на новый рынок);
- улучшение качества сети за счет усиления роли альянса и построение стратегических совместных предприятий.
- развитие туристического сегмента, создание вертикально интегрированной туристической авиакомпании.
- развитие фидерных хабов на базе региональных авиакомпаний.

В связи с задачами по обеспечению существенного роста пассажиропотока, увеличению доли транзитных перевозок и сегментации услуг в рамках компании, предусмотрена реализация следующих инициатив в сфере маркетинга и продаж:

- увеличение доли прямых продаж;
- укрепление позиций в международных точках продаж;
- повышение квалификации персонала;
- изменение стратегии развития бренда с целью широкого привлечения международных пассажиров;
- осуществление значительных инвестиций на рекламу и маркетинг за рубежом;
- более тесное сотрудничество с членами альянса SkyTeam с целью оптимизации продаж.

Также компания стремится снизить свои издержки.

В каждой отрасли народного хозяйства проблемы энерго- и ресурсосбережения имеют специфический технологический оттенок.

Реально помочь снизить затраты на ГСМ для ОАО «Уральские авиалинии» может переход с нормированного на фактическое списание топлива. Для этого необходимо установить на транспортные средства систему контроля расхода топлива. СКРТ, во-первых, позволит дать достоверные данные о работе механизмов, расходных характеристик, во-вторых, позволит проанализировать эффективность их использования и, в-третьих, снизит влияние на работу транспортного средства человеческого фактора.

СКРТ представляет собой комплекс Бортового оборудования транспортных средств, Точек доступа, Серверов и Каналов связи. Назначение СКРТ – комплексный контроль работы транспортных средств в режимах реального времени и постобработки. Основные контролируемые параметры – маршрут, расход топлива, время работы машин. Бортовой терминал получает сигналы датчиков и навигационных спутников, обрабатывает информацию и передает ее через каналы связи на серверы. Там

информация обрабатывается и выдается пользователю в виде оперативных данных на фоне карты местности и в виде аналитических отчетов – за истекший период работы машин.

Бортовое оборудование (БО) предназначено для сбора информации о работе данной машины и передачи ее в Точки Доступа. Состоит из Терминала и Дополнительных датчиков. CAN шина и штатные датчики машины также используются в работе СКРТ, поэтому могут также считаться элементами БО

Терминал каждую секунду измеряет показания штатных и дополнительных датчиков, получает информацию с CAN шины и с навигационных спутников.

Полученная информация обрабатывается - фильтруется, усредняется, из нее выделяются События, рассчитываются Параметры и фиксируются приращения Счетчиков. При наступлении определенного времени (каждые 1-600 секунд) или обнаружении События Терминал формирует Бортовые Отчеты и отправляет их в Точку доступа. Если в данный момент нет Канала связи, то данные сохраняются в Буфере Терминала и накапливаются там до момента восстановления связи, затем происходит их Скачка.

Капиталовложения, связанные с приобретением и установкой нового оборудования, являются затратами потребителя. Они складываются из затрат на проектирование, стоимости (цены) приобретения оборудования, транспортных расходов по доставке оборудования к месту установки, стоимости произведённых строительно-монтажных работ на месте эксплуатации.

Для обеспечения работы СКРТ необходимо установить новое оборудование, список которого представлен в таблице 3.1.3. Затраты на приобретение рассчитаны, исходя из цен фирмы-поставщика оборудования.

Таблица 3.1.3

Затраты на приобретение оборудования, руб.

Наименование	Кол- во	Цена приобретения	Стоимость (цена) приобретения
--------------	------------	----------------------	----------------------------------

Продолжение таблицы 3.1.3

ПЭВМ	1	27000	27000
Системное ПО	1	12300	12300
Кабельная продукция	-	180	1800
Датчики	7	8200	57400
Всего на оборудование	9	-	98500

Источник: составлена автором

Расчёт транспортных расходов.

Стоимость транспортировки нового оборудования принята равной 5% от стоимости его приобретения  $Z_{TP}$ , руб.

$$Z_{TP} = 0,05 * C_{OB}, \quad (2)$$

Где  $C_{OB}$  – стоимость приобретения оборудования, руб.

$$Z_{TP} = 0,05 * 98500 = 4925 \text{ руб.}$$

Затраты на монтаж и наладку оборудования (15% от стоимости оборудования)

$$Z_M = C_{ит} * 0,15 = 98500 * 0,15 = 14775 \text{ руб.}$$

Затраты на специальные работы (2% от стоимости оборудования):

$$Z_c = C_{ит} * 0,02 = 98500 * 0,02 = 197 \text{ руб.}$$

Определим общую балансовую стоимость вновь приобретённого оборудования и материалов:

$$K_{\text{он}} = 98500 + 4925 + 14775 + 197 = 118397 \text{ руб.}$$

Эксплуатационные затраты, связанные с функционированием системы определяются по формуле:

$$Z_{\text{экс}} = Z_{\text{зп}} + Z_{\text{эл}} + Z_{\text{А}} + Z_{\text{РЕМ}} + Z_{\text{ВСП}} + Z_{\text{ПРО}} \quad (3)$$

Где  $Z_{\text{зп}}$  – фонд заработной платы персонала, обеспечивающего функционирование системы, с учётом обязательных отчислений;

$Z_{\text{А}}$  – затраты на амортизацию;

$Z_{\text{ПРО}}$  – прочие эксплуатационные расходы.

Определение фонда заработной платы обслуживающего персонала

Месячная тарифная ставка определяется как:

$$S_{\text{мес}} = S_{\text{тариф}} * d_{\text{см}} * d_{\text{ч}} \quad (4)$$

Где  $S_{\text{тариф}}$  - тариф, руб./час: руб. в час..

$d_{\text{см}}$  - среднее число смен в месяце (для технологического и оперативного персонала  $d_{\text{см}} = 23$  смены);

$d_{\text{ч}}$  - количество часов в смене ( $d_{\text{ч}} = 8$  час).

$$S_{\text{мес}} = 70 * 23 * 8 * 1,25 = 16100 \text{ руб.}$$

Годовой фонд заработной платы составит:

$$\Phi ЗП_{\text{год}} = 12 * 16100 = 193200 \text{ тыс. руб.}$$

Отчисления во внебюджетные фонды (34%):

$$H = 193200 * 0,34 = 65688 \text{ руб.}$$

Затраты на амортизацию определяются по стоимости амортизируемых фондов и по нормам амортизации.

$$ZA = \Phi \times Ha \quad (5)$$

Где  $\Phi$  стоимость амортизируемого оборудования.;

$Ha$  – норма амортизации ( $Ha = 1/3 = 0,333$ ), т.к. на основании Классификации основных средств, включаемых в амортизационные группы, утвержденной постановлением правительства от 1 января 2002 г. №1, при этом с 01.01.2017 действует обновленный классификатор (п. 2 Постановления Правительства от 07.07.2016 № 640). Необходимость его изменения была вызвана вступлением в силу с 01.01.2017 нового ОКОФ. Компьютер, в том числе и его комплектующие, отнесен ко второй амортизационной группе, срок полезного использования объектов указанной амортизационной группы, введенных в эксплуатацию с 1 января 2013 года, составляет свыше 2 и до 3 лет включительно (п. 3 ст. 258 НК).

$$ZA = 118397 * 0,333 = 39426,2 \text{ руб.}$$

Затраты на текущие и профилактические ремонты мы принимаем в размере 2% от балансовой стоимости оборудования согласно норм:

$$Z_{\text{рем}} = K_{\text{он}} * 0,02 \quad (5)$$

$$Z_{\text{рем}} = 118397 * 0,02 = 2367,9 \text{ руб.}$$

### Определение стоимости вспомогательных материалов

Затраты на расходные материалы и носители информации принимаются в размере 2% от стоимости технических средств.

$$Z_{\text{hoc}} = K_{\text{он}} * 0,02 \quad (6)$$

$$Z_{\text{hoc}} = 118397 * 0,02 = 2367,9 \text{ руб.}$$

Смета затрат на эксплуатацию системы приведена в таблице 3.1.4.

Таблица 3.1.4

Смета затрат на эксплуатацию системы, руб.

Смета затрат	Сумма затрат
Фонд заработной платы обслуживающего персонала	193200
Отчисления во внебюджетные фонды	65688
Затраты на амортизацию	39426,2
Затраты на текущий и профилактический ремонт системы	2367,9
Стоимость носителей информации и расходных материалов	2367,9
Абонентское обслуживание и услуги GSM-оператора	10000
Итого	313050,0

Источник: составлена автором

Далее рассмотрим эффективность предложенных мероприятий с экономической точки зрения.

### 3.2. Оценка экономической эффективности от предложенных мероприятий

Для расчета эффективности внедрения нового оборудования ОАО «АТК Ямал» для расширения рынка необходимо рассчитать экономию, вызванную ускорением проведения операций и учесть большую энергоемкость приобретаемого трапа.

Тариф заработной платы рабочего составляет 54 рубля/час.

В расчетах необходимо учитывать следующие данные:

Резерв на отпуска – 10%;

Страховые взносы во внебюджетные фонды– 34%;

Налог на добавленную стоимость – 18%.

Сокращение прямых затрат по заработной плате составит с замены 1 подстанции составят:

$$(2025-809,5)*54*1,15*1,1*1,26*1,034*1,18 = 127\ 647,5 \text{ руб.}$$

Стоимость трансформаторного масла на 1.05.2009 г. составляет 17,2 руб. с НДС.

Изменение потребления масла составит:

$$(12,6*809,5-8,4*2025)*17,2 = - 113\ 137,2 \text{ руб.}$$

Таким образом мы видим, что увеличения затрат по маслу не произошло, а наоборот, за счет увеличения выработки, сумма затрат на трансформаторное масло снижается. Замена трансформаторной подстанции будет осуществляться за счет собственных финансовых ресурсов. При этом окупаемость вложений составит 1,2 года.

Годовой экономический эффект от внедрения нового оборудования в количестве 3 единиц составит:

$$127,0 - 113,0 = 14,0 * 3 = 42,0 \text{ тыс. руб.}$$

За счет внедрения данного мероприятия себестоимость продукции ОАО «АТК Ямал» сократится на 339,4116 тыс. руб.

Определим общий экономический эффект от реализации данного мероприятия (таблица. 3.1.5).

## Экономический эффект от замены трапа

Показатели	До внедрен	После внедрения	Изменение
Выручка от реализации продукции, работ	18885600	18885600	0,0
Себестоимость продукции, работ и услуг,	14357117,7	14356778,37	-339,41
Прибыль от реализации, тыс. руб.	4528482,22	4528821,63	+339,41
Рентабельность основной деятельности, %	31,54	31,95	+0,41

Источник: [17]

Таким образом, замена трапа повысит финансовую устойчивость предприятия и увеличит рентабельность основной деятельности на 0,41 процентных пунктов.

Для оценки эффективности проекта ПАО «Авиакомпания Ютэйр» рекомендуется рассчитывать следующие показатели эффективности: коэффициент эффективности инвестиций, бездисконтный срок окупаемости инвестиций, чистый дисконтированный доход (ЧДД), индекс доходности (ИД), внутреннюю норму доходности (ВНД) и срок окупаемости с дисконтированием.

Расчет показателей эффективности проекта приведен в таблице 3.1.6.

Таблица 3.1.6

Расчетные данные для определения показателей эффективности проекта по установке системы управления наружным освещением

Показатели	Годы					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Поток реальных денег от инвестиционной деятельности, млн. руб., $\Phi_1$	-11,6	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы 3.1.6

Поток реальных денег от операционной деятельности, млн. руб., $\Phi_2$	-	62,4	93,2	130,9	169,2	216,6
Поток реальных денег, млн. руб., $\Phi_1 + \Phi_2$ - с учетом инфляции	-11,6	62,4	93,2	130,9	169,2	216,6
	-11,6	58,9	82,9	109,9	134,0	161,9
Дисконтированный поток реальных денег, млн. руб.	-11,6	48,9	58,0	63,7	65,7	66,4
Срок окупаемость, лет						3,0

Источник: [17]

Предлагаемое мероприятие положительно отразится на показателях эффективности деятельности предприятия. Расчет влияния инвестиционного проекта на эффективность производственно-хозяйственной деятельности ПАО «Авиакомпания Ютэйр» приведен в таблице 3.1.7.

Таблица 3.1.7

Расчет влияния осуществления проекта по установке системы управления наружным освещением на эффективность производственно-хозяйственной деятельности предприятия

Показатели	До внедрения	После внедрения	Изменение
Выручка от реализации, млн. руб.	88827,0	89182,6	+355,6
Себестоимость продукции, млн. руб.	81467,0	81325,7	-141,3
Прибыль от реализации, млн. руб.	7360,0	7856,9	+496,9
Рентабельность основной деятельности, %	9,03	9,7	+0,67

Источник: составлено автором

Из таблицы 3.1.7 можно сделать вывод, что реализация проекта по установке системы управления наружным освещением обеспечит предприятию рост прибыли и рентабельности за маленькие сроки, а значит, повысит эффективность производственно-хозяйственной деятельности предприятия в целом.

Произведем расчет NPV по установке таймеров управления наружным освещением на период – 5 лет, ставка дисконтирования денежных средств 14% в год (таблица. 3.1.8).

Таблица 3.1.8

Расчет эффективности установки таймеров управления наружным освещением

Показатели	Приход, расход по годам, тыс. руб.				
	0	2017	2018	2019	2020
Отток денежных средств: стоимость оборудования, проекта, монтажа, наладки	-123 422	-	-	-	-
Приток денежных средств	-	89 149	89 149	89 149	89 149
Коэффициент дисконтирования (ставка 20%)	0	0,833	0,694	0,579	0,482
Дисконтированный поток денежных средств	-	74 261, 1	61 869, 4	51 617, 3	42 969,9
Чистая текущая прибыль	-123 422	- 49160,9	12 708, 5	64 325, 8	107 295,7

Источник: [16]

Расчет чистой текущей стоимости проекта:

$$NPV = 230\,717,7 - 123\,422 = 107\,295,7 \text{ тыс. руб.}$$

Рентабельность инвестиций (PI) :

$$PI = (74\,261,1 + 61\,869,4 + 51\,617,3 + 42\,969,9) : 107\,295,7 = 2,15$$

Таким образом, на каждый вложенный рубль получит 2,15руб. прибыли, что говорит о высокой отдаче на вложенный капитал.

Можно определить дисконтированный срок окупаемости проекта.

В 1-й год деятельности, дисконтированный доход от операционной деятельности составит 74 261,1тыс. руб., что пока не позволит покрыть сумму инвестиций в размере 123 422тыс. руб.

Во 2-й год накопленный дисконтированный доход от операционной деятельности составит 61 869,4тыс.руб., что покроет сумму вложений, а затем ежегодно арматурный цех будет получать дополнительную прибыль.

Отсюда следует, что срок окупаемости установки составит более 1 года, но менее 2 лет:

$$T_0 = 1 + (49\,160,9 : 61\,869,4) = 1,8 \text{ года}$$

Исходя из расчетных данных этого проекта, его можно назвать эффективным и удовлетворяющим условию финансовой реализуемости, поскольку выполняются основные условия:

$$NPV > 0; PI > 1; T_0 < 2 \text{ лет}$$

Показатели коммерческой эффективности удовлетворяют условиям финансовой реализуемости проекта. На основании этого можно утверждать, что проект является эффективным.

Рассчитаем экономический эффект, который может получить ОАО «Уральские авиалинии» от реализации предложенного мероприятия, (таблица 3.1.9)

Таблица 3.1.9

## Расчет снижения расходов за счет внедрения системы

Марка техники	Нормы расхода л на 1 машино-час	Кол-во машино-часов работы в 2016	Планируемое снижение затрат топлива, %	Цена 1 л. Топлива на начало 2016г.	Расходы по нормативу, тыс.руб.	Снижение затрат, тыс.руб.	Прогноз расходов, тыс.руб.
Рено	30,5	1800	10	25,4	774,7	77,47	697,23
Газель 1	32	1600	10	25,4	812,8	81,28	731,52
Газель 2	50	1800	30	25,4	1016	304,80	711,20
Форд	52	1800	30	25,4	1188,72	356,62	832,10
Бычок	45	1500	25	25,4	1257,3	314,33	942,98
ВАЗ	40	1700	25	25,4	1219,2	304,80	914,40
Итого:	-	-	-	-	7081,5	1520,6	5560,9

Источник: [17]

С учётом эксплуатационных расходов на содержание системы годовой экономический эффект (Эгод) составит:

$$\text{Эгод} = \text{Э}_{\text{год}} - \text{З}_{\text{экс}} \quad (7)$$

$$\text{Эгод} = 1520,6 - 313,05 = 1207,55 \text{ тыс. руб.}$$

Показатель экономической эффективности определяется по формуле:

$$\text{Эф} = \text{Эгод} / \text{Крдз} \quad (8)$$

$$\text{Эф} = 1207,6 / 118,4 = 10,2$$

Срок окупаемости без учета инфляции определим по формуле:

$$T = \frac{Kp\partial z}{\text{Эг}\partial\partial} \quad (9)$$

$$\text{ТОК} = 118,4 / 1207,6 = 0,1 \text{ года.}$$

Таким образом, установка системы контроля расхода топлива и мониторинга транспорта СКРТ является эффективным средством снижения материальных затрат и повышением прибыли для предприятия.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Аналитики предсказали рост авиаперевозок в РФ в 2018 году на 5,5%

Так, по прогнозу АКРА, российские авиакомпании перевезут по итогам года 110,8 млн человек (в 2017 году — 105 млн), а с учетом вклада иностранных авиакомпаний результат может составить 130,9 млн человек (в 2017 году — 124 млн). Рост рынка обеспечат "благоприятный макроэкономический фон", ожидаемое восстановление регулярного авиасообщения с Египтом и проведение в России Чемпионата мира по футболу, полагают эксперты агентства.

По нашим оценкам, в случае возобновления с середины этого года авиасообщения с курортными городами Египта дополнительный прирост пассажиропотока в 2018 году может составить 1,9%. С 2019 по 2020 год пассажиропоток по этому направлению будет постепенно увеличиваться, но уже не окажет существенного влияния на динамику рынка.

По итогам 2018 года пассажиропоток на международных рейсах превысит внутрироссийский, достигнув 66,3 млн против 64,6 млн человек соответственно.

В 2022 году, по оценке агентства, российские авиакомпании перевезут 119,8 млн человек, объем рынка авиаперевозок в РФ с учетом иностранных авиакомпаний вырастет до 142,2 млн пассажиров.

Наибольший прирост в ближайшие годы покажут международные перевозки (вырастут в 2022 году на 25,7%, до 77,3 млн), в том числе иностранными авиакомпаниями воспользуются 22,4 млн человек (+17,9%). Внутренние перевозки будут расти значительно медленнее и по итогам 2022 года достигнут 64,9 млн человек (+3,7%), прогнозируют аналитики.

Вместе с тем рентабельность российских авиакомпаний находится под давлением, полагают эксперты агентства. "Существенному подъему авиарынка в 2017 году способствовало снижение стоимости перевозок. По предварительным оценкам АКРА, снижение среднего по отрасли показателя RASK (выручка от перевозок в расчете на один кресло-километр предельного пассажирооборота —

ИФ) составило 6-9%. В сегменте железнодорожного пассажирского транспорта дальнего следования, наоборот, наблюдался рост стоимости перевозок — по некоторым направлениям в прошлом году продолжился переток пассажиров в пользу авиационного сегмента. Динамика тарифа на железнодорожном транспорте во многом определяется индексацией расходов на инфраструктуру, что закладывается в стоимость проезда, однако на 2018 год было принято решение не индексировать как расходы на инфраструктуру, так и тарифы для пассажиров. В последующие годы динамика стоимости авиаперевозок останется на уровне, сопоставимом с железнодорожными перевозками, поэтому предпосылок для дальнейшего значительного перетока пассажиров мы не видим", — говорится в сообщении.

При этом динамику стоимости перевозок продолжит определять не только баланс между воздушным и железнодорожным транспортом, но и общие тенденции развития рынка авиаперевозок, считают эксперты. В частности, влияние будет оказывать заметный рост цен на керосин, который начался в 2017 году. Так, индекс МАУ (рассчитывается Санкт-Петербургской международной товарно-сырьевой биржей, отражает динамику цен топлива в аэропортах Московского авиационного узла) за прошлый год увеличился на 25% (в январе-феврале текущего года наблюдалась его небольшая коррекция). Такая динамика цен на топливо объясняется изменением рублевой цены на нефть. Мы рассчитываем, что в дальнейшем корреляция между рублевыми ценами на нефть и ценами на керосин сохранится. По нашему прогнозу, с 2018 по 2022 год среднегодовой рост цены на керосин возможен в диапазоне 2-4%.

Среди других факторов влияния на стоимость авиаперевозок эксперты выделяют планы Минтранса РФ по унификации сборов на аэропортовые услуги для иностранных и российских авиаперевозчиков, расходы на заработную плату дефицитного летного персонала; переоценку потенциального роста рынка и соответствующее расширение провозных мощностей, что также может негативно отразиться на рентабельности.

Между авиакомпаниями обострена ценовая конкуренция, поэтому полностью переложить рост расходов на пассажиров им не удастся. Мы ожидаем, что в результате рентабельность по сегменту снизится. Согласно нашим предварительным оценкам, рентабельность по EBITDA российских авиакомпаний по итогам 2017 года может оказаться на 5-7 процентного пункта ниже уровня прошлого года и составит 5-8%. Снижение негативно отразится на уровне долговой нагрузки в целом по отрасли, что ухудшит кредитоспособность российских авиаперевозчиков.

Стратегическое управление является таким видом управления, которое ориентировано в первую очередь на человеческий потенциал как главный ресурс организации. Стратегическое управление отличается долгосрочной ориентированностью производства на запросы его потребителей и способностью своевременно и гибко производить необходимые изменения в своей деятельности.

Главная особенность стратегического управления - способность добиваться преимуществ над «конкурентами» и успешно соперничать с ними за счёт способности предвидеть и быстро реагировать на изменения во внешней среде. Стратегическое управление ориентировано на обеспечение существования организации в долгосрочной перспективе.

В работе был проведен анализ управления конкурентоспособностью трех Тюменских авиакомпаний – АО «АТК Ямал», ПАО «Авиакомпания Ютэйр», ОАО «Уральские авиалинии».

Все авиакомпании в своем управлении используют стратегии М.Портера.

Наиболее успешной компании с точки зрения конкурентного преимущества и выбора стратегии является АО «АТК Ямал».

Но несмотря на достаточно сильные конкурентные стратегии авиакомпании они имеют также недостатки и требуют постоянного совершенствования, авиакомпаниям необходимо постоянно обновлять маркетинговые стратегии по развитию своих компаний, а также обновлять оборудования, совершенствовать персонал, контролировать свои издержки.

В результате чего для компаний были предложены рекомендации по совершенствованию стратегий развития и посчитан экономический эффект. Эти данные позволяют сделать вывод, что предложенные стратегии эффективны для Тюменских авиакомпаний.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева . - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 320 с.
2. Аналоуи, Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий / Ф. Аналоуи, Карамии А.. - М.: ЮНИТИ, 2017. - 400 с.
3. Андрейчиков, А.В. Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике: Основы стратегического инновационного менеджмента и маркетинга: Учебное пособие / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: КД Либроком, 2013. - 248 с.
4. Андрейчиков, А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений: Учебник / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 396 с.
5. Балашов, А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов.. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2016. - 288 с.
6. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 285 с.
7. Баронин, С.А. Основы менеджмента, планирования и контроллинга в недвижимости: Учебное пособие / С.А. Баронин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 160 с.
8. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 365 с.
9. Бланк, И.А. Основы финансового менеджмента. В 2-х т. Основы финансового менеджмента / И.А. Бланк. - М.: Омега-Л, Эльга, 2017. - 1330 с.
10. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 320 с.

11. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2016. - 320 с.
12. Волкогонова, О.Д. Стратегический менеджмент: Учебник / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб.. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 256 с.
13. Голубков, Е.П. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.П. Голубков. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 290 с.
14. Доброва, К.Б. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / К.Б. Доброва. - М.: Элит, 2017. - 368 с.
15. Егоршин, А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. - Н.Новг.: НИМБ, 2015. - 320 с.
16. Ефимов, В.В. Стратегический менеджмент / В.В. Ефимов. - М.: КноРус, 2017. - 256 с.
17. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2016. - 528 с.
18. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум / А.Т. Зуб. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 375 с.
19. Исаченко, И.И. Основы самоменеджмента: Учебник / И.И. Исаченко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 312 с.
20. Ковалев, В.В. Основы теории финансового менеджмента / В.В. Ковалев. - М.: Проспект, 2015. - 544 с.
21. Коротков, Э.М. Основы менеджмента: Учебное пособие / И.Ю. Солдатова, Э.М. Коротков; Под ред. И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. - М.: Дашков и К, Академцентр, 2013. - 272 с.
22. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. / Ф. Котлер. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 132 с.
23. Круи, М. Основы риск-менеджмента / М. Круи, Д. Галай, Р. Марк. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 390 с.

24. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Б.Т. Кузнецов. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 623 с.
25. Курлыкова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Курлыкова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 176 с.
26. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Б.Г. Литвак. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 507 с.
27. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент: современный учебник / А.К. Ляско. - М.: Дело АНХ, 2017. - 488 с.
28. Малюк, В.И. Стратегический менеджмент. организация стратегического развития: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.И. Малюк. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 361 с.
29. Маркевич, А.Л. Основы экономики, менеджмента и маркетинга для морских специальностей рыбопромыслового флота / А.Л. Маркевич. - М.: МОРКНИГА, 2017. - 267 с.
30. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 288 с.
31. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Вильямс, 2016. - 672 с.
32. Молчанова, О.П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций: Учебник для бакалавриата и магистратуры / О.П. Молчанова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 261 с.
33. Мясоедов, С.П. Основы кросскультурного менеджмента. Как вести бизнес с представителями других стран и культур: Учебное пособие / С.П. Мясоедов. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2016. - 256 с.
34. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент.: Учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. - М.: КноРус, 2016. - 496 с.
35. Пирс, П Д. Стратегический менеджмент / Д. Пирс П, Р. Робинсон; Пер. с англ. Е. Милютин. - СПб.: Питер, 2013. - 560 с.

36. Попов, В.Н. Основы менеджмента: Учебное пособие / В.Н. Попов, В.С. Касьянов. - М.: КноРус, 2017. - 320 с.
37. Попов, С.Г. Основы менеджмента: Учебное пособие / С.Г. Попов. - М.: Ось-89, 2013. - 176 с.
38. Потапова, А.А. Стратегический менеджмент (для бакалавров) / А.А. Потапова. - М.: КноРус, 2013. - 320 с.
39. Репина, Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина, М.А. Чернышев, Т.Ю. Анопченко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, Академцентр, 2013. - 240 с.
40. Романов, Е.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Е.В. Романов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 160 с.
41. Сидоров, М.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для прикладного бакалавриата / М.Н. Сидоров. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 145 с.
42. Солдатова, И.Ю. Основы менеджмента: Учебное пособие / И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. - М.: Дашков и К, 2015. - 272 с.
43. Тебекин, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2017. - 320 с.
44. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. - М.: Вильямс, 2013. - 928 с.
45. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / А.Н. Фомичев. - М.: Дашков и К, 2016. - 468 с.
46. Хангер, Дж., Д. Основы стратегического менеджмента: Учебник / Дж. Д. Хангер, Т.Л. Уилен. - М.: ЮНИТИ, 2017. - 319 с.
47. Шестопал, Ю.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников. - М.: КноРус, 2013. - 320 с.
48. Шилков, В.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.И. Шилков. - М.: Форум, 2013. - 304 с.