Журнал правовых и экономических исследований, 2012, 4: 185–189
© Н.В. Иванова, 2012

УДК 351.814

Н.В. Иванова

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ АВИАКОМПАНИЯМИ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Проводится сопоставление показателей авиакомпаний Гражданской авиации Российской Федерации за последние 10 лет, дается прогноз развития до 2015 года, а в перспективе до 2030 года, предлагается классификация авиапредприятий Гражданской авиации Российской Федерации по показателям развития.

Ключевые слова: *Гражданская авиация; стратегический план; стратегическое управление; перспектива развития; прогнозирование; конкуренция.*

We compare rates of Civil Aviation Companies in the Russian Federation over the last ten years, make a development forecast till 2015 and 2030 and offer a classification of airlines based on development rates.

Keywords*: civil aviation; strategic plan; strategic management; development prospect; forecasting; competition.*

В двадцатилетней истории Российской Гражданской авиации можно определить два этапа ее функционирования. Первый, связанный с ее созданием, начинается в 1991 году. В последнем году существования Министерства ГА СССР авиация Российской Федерации выполнила пассажирооборот 150,4 млрд. пкм и перевезла 62,8 млн. пассажиров на среднюю дальность 2395 км. На каждого из 154,5 млн. человек населения страны приходилось 973 пассажирокилометров, что характеризует подвижность населения с использованием воздушного транспорта [4]. При этом из-за ограничения выделяемого государством Гражданской авиации топлива неудовлетворенный спрос на авиаперевозки в летний период составлял до 30%. Основу парка воздушных судов составляли самолеты отечественного производства Ил-86, Ил-62, Ту-154, Ту-134, Як-42, Як-40 и Ан-24. Более 86% перевозок выполняли три десятка крупных объединенных с аэропортами авиационных отрядов [4].

В первой половине первого этапа, к 1995 году, авиаперевозки сократились в 2,1 раза, а перевозки пассажиров в 2,14 раза. Основная причина этого – в переходе экономики страны на рыночные отношения, что освободило цены на все виды материальных ресурсов, в том числе в значительной степени на авиационное топливо. В 1994 году было зарегистрировано максимальное количество авиакомпаний – 393 [4]. Большинство из них имели от 2 до 5 самолетов и выполняли в основном чартерные, заказные рейсы в центральные регионы страны и к местам отдыха с наибольшим пассажиропотоком. Необходимость удовлетворения спроса населения в авиаперевозках перестала быть актуальной. Конкуренция на рынке авиаперевозок стала хаотичной и совершенно непредсказуемой.

Во второй половине первого этапа, 1995–2000 гг., ситуация с авиаперевозками в России еще более усугубилась и они получили устойчивую тенденцию к дальнейшему сокращению их объемов. Неконтролируемый рост всех расходов, в том числе на авиатопливо, обслуживание в аэропортах, аэронавигационное обслуживание и все виды текущих расходов, связанных с обслуживанием пассажиров, приводил к ежегодным дополнительным издержкам в работе авиакомпаний, что, наряду с повышением интереса в скорейшем получении доходов, привело к очередной волне роста авиационных тарифов. Значительный рост инфляции и существенное

снижение уровня жизни населения в эти годы определили уменьшение интереса жителей России к пользованию услугами воздушного транспорта.

2000 год авиация России в лице уже 296 авиакомпаний закончила со следующими показателями: пассажирооборот – 53,4 млн. пкм; перевозки пассажиров – 21,83 млн. чел.; средняя дальность перевозок – 2446 км [3. С. 4].

Эти показатели стали худшими в истории российской авиации. Падение объемов авиаперевозок по сравнению с 1991 годом составило по: пассажирообороту – 2,8 раза (-97 млрд. пкм), в среднем на 10,8 млрд. пкм в год; перевозкам пассажиров – 2,9 раза (-41 млн. чел.), в среднем на 4,55 млн. чел. в год [3].

Средняя дальность перевозок при этом увеличилась на 51 км (+ 2,1%) в основном за счет повышения доли чартерных перевозок на международных воздушных линиях в общем объеме перевозок.

С 2001 года начался новый, второй этап в работе авиации России, характеризующийся развитием авиаперевозок, несмотря на наличие больших проблем, особенно у «мелких» авиакомпаний, в связи с отработкой самолетами назначенного ресурса и неимением средств на его продление или на их капитальный ремонт. К этому времени в регионах определились ведущие авиакомпании, которые обозначились лидерами на рынке перевозок и могли рассчитывать на привилегию во многих вопросах их поддержки.

Всего за 2001–2005 годы авиакомпаниями российской Гражданской авиации пассажирооборот выполнен в объеме 365,13 млрд. пкм с ростом за 5 лет на 60,6% или на 32,38 млрд. пкм. Всеми авиакомпаниями было перевезено 150 млн. пассажиров со среднегодовым показателем 30 млн. чел. в год. Прирост за 5 лет составил 60,8%. На долю 15 крупнейших авиакомпаний в 2005 году приходилось 80,5% пассажирооборота и 72,3% перевезенных пассажиров, в том числе на международных воздушных линиях соответственно 86,2 и 82,7% и на внутренних 74,0 и 63,3% [4].

Несмотря в целом на успешные результаты работы ведущих авиакомпаний в период стабилизации, даже у них были серьезные проблемы с обновлением самолетного парка из-за недостатка необходимых денежных средств. Привлечение их за счет кредитов банков из-за неприлично высоких процентов обращало авиакомпании в финансовую кабалу. Финансовая помощь государства и региональных органов власти носила в отношении авиакомпаний исключительный характер.

Продолжение второго этапа, 2006–2010 годы, характеризовалось рядом особенностей в работе российской авиации. Это потребовало изменений в системе управления авиакомпаний. Стабилизация в экономике страны и большая определенность авиакомпаний на рынке авиаперевозок позволили определять развитие авиации на длительную перспективу. По сути, появилась потребность в планировании деятельности авиакомпаний в условиях рыночных отношений.

В системе планового хозяйства все было просто: Министерство Гражданской авиации доводило показатели государственного заказа и контрольные цифры плана по основным показателям до территориальных управлений Гражданской авиации, а те, в свою очередь, распределяли их по входящим в них авиапредприятиям с учетом решения основной задачи, стоящей перед авиацией, – наиболее полного удовлетворения населения регионов в авиаперевозках и авиаработах.

Стратегическое управление – это процесс управления долгосрочными целями, выработкой стратегии и ее претворением в жизнь [2. С. 135]. Важнейшим элементом системы стратегического управления является стратегическое планирование [2. С. 144].

Основными задачами планирования на воздушном транспорте в условиях рыночных отношений являются:

- добиться финансовой устойчивости авиакомпании при обеспечении высокой рентабельности по сравнению с конкурентами;

- увеличить объем продаж авиабилетов и долю на рынке перевозок за счет мер повышения конкурентоспособности авиа-

компаний и др. [1. С. 127].

Следуя этим принципам, авиакомпании приступили к определению перспективы развития на среднесрочную перспективу, до 2015 года. Здесь необходимо отметить, что этого требовали и банки, и кредитные организации при выделении долгосрочных и среднесрочных кредитов авиакомпаниям. Да и Правительство РФ в конце этого периода потребовало от министерств определиться в развитии сначала до 2015 года, а позже и до 2030 года.

В 2007 году во исполнение этих планов всеми авиакомпаниями России был достигнут наибольший прирост по отношению к предыдущему году в процентах +18,5 и абсолютном значении +17,34 млрд. пкм. Это говорит о том, что производственно-хозяйственная деятельность абсолютного большинства ведущих авиакомпаний окончательно стабилизировалась. 15 крупнейших из них увеличили пассажирооборот на 19,5%. Вместе с тем 30 авиакомпаний по различным причинам потеряли сертификаты на свою деятельность и около 10 прекратили функционирование, объявив свою финансовую несостоятельность [4].

Начало 2008 года было отмечено приростом пассажирооборота более чем на 20% в первом полугодии, но начавшийся мировой экономический кризис внес существенные изменения в планы авиакомпаний. Значительные потери понесли авиакомпании на рынке чартерных перевозок. Туристические фирмы и агентства потеряли до 25% своих клиентов. Но по итогам года рост пассажирооборота сохранился и составил только 10,4%, в том же проценте отмечен и рост перевозок пассажиров (+1,69 млн. чел.). До наступления кризиса большинство авиакомпаний провели серьезную работу по обновлению парка воздушных судов. На эксплуатацию поступили новые для российских авиакомпаний самолеты Б-777, МД-11 и А-330, количественно пополнился парк Б-767, А-321 и А-320. Самым распространенным в авиакомпаниях стал Б-737 различных модификаций [4]. Одновременно с кризисными явлениями в экономике страны в очередной раз проявилась тенденция роста авиатарифов, а туристическая индустрия уже в первом полугодии потеряла до трети своих клиентов.

Снижение пассажирооборота в 2009 году по сравнению с 2008 годом составило 8,3% (-10,13 млрд. пкм). Соотношение международных и внутренних авиаперевозок за всю историю российской авиации изменилось в пользу последних на 0,6%. Влияние экономического кризиса коснулось и авиакомпаний: 26 января 2009 года сертификат на авиаперевозки был аннулирован у авиакомпаний – «Даль-авиа», а 3 февраля у «Крас-эйр» и «Домодедовские авиалинии». Все эти компании входили в число 15 крупнейших и выполняли около 10% суммарного пассажирооборота. У большинства авиакомпаний обострилась ситуация с финансовым состоянием: снизилась рентабельность, выросла уже имеющаяся кредиторская задолженность. В этой ситуации от руководства компаний потребовалось внести существенные коррективы в стратегию управления, сосредоточив все силы на необходимости немедленного и значительного увеличения объемов авиаперевозок. Принятые меры позволили достигнуть в 2010 году большего за всю историю Российской гражданской авиации прироста (к 2009 г.): по пассажирообороту – на 30,8 (+34,65 млрд. пкм); по перевозкам пассажиров – на 26,2% (+11,84 млн. чел.) [4].

Таким образом, были компенсированы потери 2009 года и большинство авиакомпаний практически вышли на ранее планируемые объемы перевозок. В целом по всем авиакомпаниям пассажирооборот составил 147,12 млрд. пкм, что только на 3,28 млрд. пкм уступает показателю 1991 года (-2,2%). Таким образом, на восстановление объемов авиаперевозок (до перехода на рыночные отношения) потребовалось 20 лет. Только в 2011 году он был превышен [4].

Второй этап в истории российской Гражданской авиации характеризуется восстановлением перевозок и значительным повышением темпов их роста. Если в 2001–2005 гг. средний прирост пассажирооборота составлял 6,48 млрд. пкм, то в 2006–2011 гг. он вырос до 12,27 млрд. пкм (+89,4%). Средний показатель роста в

2001–2010 гг. определился на уровне 9,37 млрд. пкм, или 11,1%, что в 2,8 раза выше средних показателей крупнейших авиакомпаний Европы. Подвижность населения с использованием авиации выросла за 10 лет в 2,9 раза и составила 1060 км, что говорит о существенных резервах для роста авиаперевозок уже в ближайшие 10 лет в 2,5–3,0 раза. Подвижность населения должна превысить среднюю дальность перевозок на 20–25%. Такова основная стратегическая цель развития авиации России на ближайшие 10 лет [4].

Подробный и объективный анализ работы 15 крупнейших авиакомпаний за последние 10 лет свидетельствует о необходимости стратегического планирования их развития. Оно стало возможно только в 2006–2007 годах, когда авиаперевозки получили стабильность в развитии, а рынок регулярных перевозок на международных и внутренних воздушных линиях практически поделен между крупнейшими авиакомпаниями.

В этой ситуации основной задачей руководителей авиакомпаний становится совершенствование работы по стратегическому управлению_авиакомпаниями, основу которого составляет стратегическое планирование.

Учитывая специфику работы авиации, даже планирование работы авиакомпании на ближайшие 5–10 лет можно считать стратегическим. Свидетельство тому мировой экономический кризис, который затормозил развитие авиакомпаний, а около 40 поставил на грань банкротства.

Главной целью стратегического управления является обеспечение устойчивого финансового положения авиакомпании на базе положительной рентабельности и обеспечения платежеспособности. Оценивать финансовое состояние и устойчивость целесообразно по четырем группам показателей: производственные; финансовые; трудовые; платежеспособность.

Учитывая существенную разницу в объемах выполняемых перевозок, а значит и такого показателя, как себестоимость 1 пасс. Км, представляется необходимым разделить их на группы:

- I группа – с пассажирооборотом более 10 млрд. пкм и перевозками пассажиров более 4,5 млн.чел.;
- II группа – с пассажирооборотом от 4,5 до 10 млрд. пкм и перевозками пассажиров от 1,5 до 4,5 млн. чел.;
- III группа – с пассажирооборотом от 1,5 до 4,5 млрд. пкм и перевозками пассажиров от 0,6 до 1,5 млн. чел.

Производственные показатели. Увеличение авиаперевозок, а тем более их прирост по сравнению с прошлым периодом – это основная цель любой стратегии управления. Для положительной оценки финансового положения и устойчивости необходимо обеспечить:

- для I группы: устойчивые темпы роста в течение последних 2-х лет; увеличение доли перевозок в Гражданской авиации Российской Федерации; сохранение (увеличение) соотношения в доле пассажирооборота на международных и внутренних линиях (в пользу первых);
- для II группы: устойчивые темпы роста перевозок за последние 2 года и в плане на следующие 3 года; стабильных перевозок на международных воздушных линиях (+/- 2% в год);
- для III группы: стабильные темпы роста перевозок, средний рост не менее 5% в год в течение 2-х последних лет; доля пассажирооборота на международных воздушных линиях не менее 10% общего объема; эксплуатация не менее 10 воздушных судов, в том числе более 50% среднемагистральных.

Финансовые показатели. Одни из основных показателей, обеспечивающих финансовую устойчивость авиакомпаний каждой группы:

- I группа: рентабельность основной деятельности не менее 2,0% (при достаточном финансировании развития); себестоимость авиаперевозок не выше 2,0% руб./пкм; удельный вес «Авиа ГСМ» в смете эксплуатационных расходов; расходы по обслуживанию основного производства до 40% общих расходов;
- II группа: рентабельность основной деятельности на уровне положительных значений; себестоимость авиаперевозок до 4 руб./пкм; расходы на «Авиа ГСМ» до 40% сметы расходов; задолженность по

лизинговым обязательствам до 10% суммы по договору;

- III группа: при отрицательных значениях по основной деятельности – выход на положительные в течение 2-х ближайших лет; себестоимость авиаперевозок до 6,0% руб./пкм; расходы на «Авиа ГСМ» не более 50% общей сметы расходов; задолженность по лизинговым договорам не более месячной суммы.

Трудовые: показатели, при обеспечении которых можно говорить о финансовой устойчивости авиакомпании:

- I группа: производительность труда на одного работника основного производства: пассажирооборот – 2,5 млн. пкм; перевозки пассажиров – не менее 1000 человек; опережающие темпы роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы; удельный вес фонда оплаты труда до 10% сметы расходов;

- II группа: производительность труда на одного работника основного производства: пассажирооборот – не менее 1,7 млн. пкм; перевозки пассажиров – не менее 700 человек; опережающие темпы роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы; удельный вес фонда оплаты труда до 15% сметы расходов;

- III группа: производительность труда на одного работника основного производства: пассажирооборот – не менее 800 тыс. пкм; перевозки пассажиров – не менее 500 человек; опережающие темпы роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы; отсутствие задолженностей по заработной плате.

Платежеспособность – наличие средств для расчетов по кредитам и текущим финансовым обязательствам:

- I группа: текущая задолженность (кредиторская – дебиторская) не более 2,7% годовой сметы расходов (10 дней); критическая задолженность – более 5,5% сметы эксплуатационных расходов; средний размер денежных средств на расчетных счетах – не менее пятидневной выручки (1,4%); коэффициент задолженности по долгосрочным обязательствам, краткосрочным кредитам и займам КЗ < 0,5;

- II группа: текущая задолженность не выше 4,1% сметы расходов (15 дней); критическая задолженность до 6,0% сметы расходов (22 дня); средний размер денежных средств на расчетных счетах не менее семидневной выручки (доходов) или 2% годовой суммы расходов; коэффициент задолженности по долгосрочным обязательствам, кредитам и займам КЗ от 0,5 до 1,0;

- III группа: текущая задолженность не более 5,5% сметы расходов (20 дней); критическая задолженность – до месячной суммы годовой сметы расходов; средний размер денежных средств на расчетных счетах не менее десятидневной выручки (доходов) – 2,7% годовой суммы; коэффициент задолженности по долгосрочным обязательствам, займам и кредитам КЗ > или = 1,0.

Сравнение отчетных данных (за любой период) авиакомпании с перечисленными выше позволяет сделать вывод об ее финансовом состоянии и устойчивости. Контроль за финансовым состоянием – одна из основных задач стратегического управления авиакомпанией. Задача эта, наряду со стратегическим планированием, является обязанностью непосредственно руководителя авиакомпании.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Губенко А.В., Смуров М.Ю., Черкашин Д.С.* Экономика воздушного транспорта. СПб.: Питер, 2009. 288 с.

2. Экономика фирмы / под ред.проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2003. 461 с.

3. 85 лет гражданской авиации / Министерство транспорта Российской Федерации; Федеральное агентство воздушного транспорта. М., 2008.

4. Статистические данные из материалов отраслевой печати, Межгосударственного авиационного комитета и авиакомпаний // Федеральное агентство воздушного транспорта Министерства транспорта РФ. 1991–2011 гг.