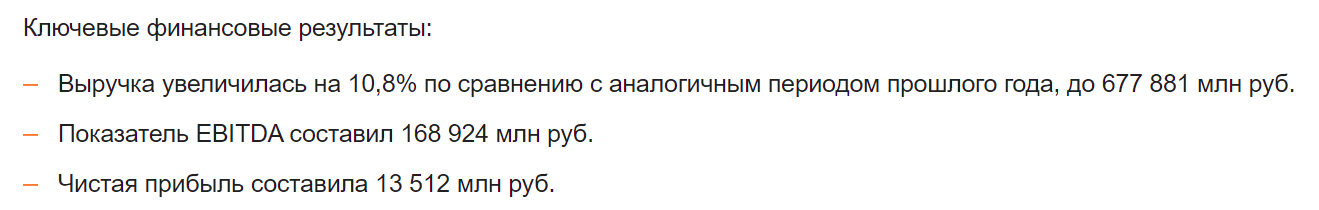
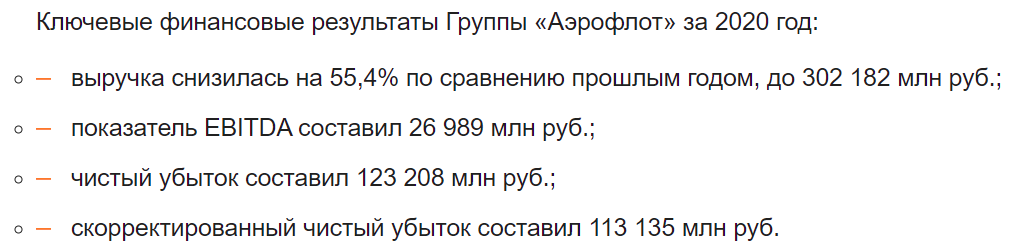
Жизненный цикл компании «Аэрофлот»  
Дата основания: 17 марта 1923 г.

*Сфера деятельности*: авиация;  
*Вид деятельности*: 51.10.01 «Перевозка воздушным пассажирским транспортом, подчиняющимся расписанию»;  
*Количество сотрудников за 2019 год*: 41 296;  
*Финансовые показатели за 2019 год*:



*Финансовые показатели за 2020 год (убыточный в связи с пандемией)*:



«Ухаживание»

9 февраля 1923 года - Официальная дата рождения гражданской авиации СССР. Принято постановление Совета Труда и Обороны «О возложении технического надзора за воздушными линиями на Главное управление воздушного флота и об организации Совета по гражданской авиации». Именно тогда появляются первые идеи о воздушных перелетах и первые энтузиасты, которые начали воплощать их в реальность.

На этапе ухаживания может возникнуть лишь проблема в несерьезности намерений основателя компании, и тогда при первых же трудностях она может умереть как чье-то увлечение. В рассматриваемой нами ситуации такого не возникло, т. к. страна остро нуждалась в развитии авиации и всецело поддержала инициативу по созданию авиакомпаний.

«Младенчество»

Этап младенчества характеризуется неформальностью служебных отношений, отсутствием иерархии, изначально имеется только союз единомышленников. Также можно отметить рост активности и реагирование на появляющиеся возможности.

Данный этап у “Аэрофлота” начинается в 1923 году, этот же год является годом основания компании, которая в то время носила название “Добролет”. Компания начала свое существование как Общество Добровольного воздушного флота. Оно имело маленький бюджет, который был собран благодаря сборам и составляло команду из нескольких человек. В это время было принято решение о выпуске акций, на выручку от которых в дальнейшем были закуплены первые иностранные самолеты. Здесь же и возникли первые проблемы, новые самолеты летали с очень маленькой скоростью, имели ненадежные двигатели, из-за которых необходимо было регулярно совершать посадку, для осуществления тех. обслуживания и, в добавок ко всему, билеты стоили гораздо дороже, чем проезд по железной дороге.

Основная проблема на данном этапе заложена в том, что идею компании рынок может отвергнуть, она попадет в ловушку и ее жизненный цикл на этом завершится. Так же и «Добролет» мог проиграть конкуренцию поездам из-за цен на билеты и частые посадки. Но, несмотря на это, авиасообщение стало пользоваться огромной популярностью, билеты на рейс Москва – Нижний Новгород (который являлся единственным рейсом в то время) были распроданы на 2 недели вперед.

«Давай-давай»

Когда управляющие компанией понимают, что их производственные блага востребованы на рынке, начинается экстенсивное производство.

Этот этап обусловлен ростом уровня продаж, здесь присутствуют риски, которые могут возникнуть вследствие расширения сферы деятельности, но “Добролет” уже четко определился в каком направлении ему следует двигаться дальше и точно знает свою сферу деятельности. Компания продолжает развитие и в 1926 году открывается первая международная авиалиния Верхнеудинск (Улан-Удэ) — Улан-Батор. Спустя 2 года открывается международное направление Москва — Баку — Тегеран. Появляются несколько новых междугородних авиалиний. Начинается эксплуатация первых советских пассажирских самолетов.

Итак, в авиапарке появляется все больше самолетов, рейсы открываются один за другим. Однако, воздушные суда по-прежнему уязвимы к поломкам. Это выражает характерную черту данного этапа: при наращивании производства необходимо не забывать об улучшении качества своих благ и постоянном мониторинге потребностей своих клиентов.

«Добролету» удается избежать ловушек этого этапа, так как изначально создавался союз специалистов-единомышленников, поэтому не происходит проблем в виде сосредоточения власти в единых руках (называемая ловушкой основателя) и все идеи принимаются в рассмотрение.

«Юность»

На стадии юности система управления компанией меняется: руководитель отдаляется от решения тактических задач и начинает заниматься стратегическим планированием, а часть его полномочий делегируется менеджерам среднего звена. Необходимость в делегировании объясняется тем, что масштабы компании изменились: теперь она слишком большая, сложная и неконтролируемая, а в компании уже существуют сотрудники, способные взять на себя решение отдельных вопросов. Все процессы в организации начинают принимать формализованный вид

Так, главное управление гражданского воздушного флота «Аэрофлот» — регулирующий орган, отвечающий за всю деятельность гражданской авиации в Советском Союзе - Было образовано 25 февраля 1932 года в результате реорганизации Всесоюзного объединения гражданского воздушного флота (ВОГВФ), а спустя месяц оно начало именоваться Главное управление ГВФ «Аэрофлот». Помимо этого, была создана Инспекция по наблюдению за технической эксплуатацией летательных средств всех гражданских ведомств и организаций. В том же 1932 году был создан первый Воздушный кодекс СССР, который защищал суверенитет воздушного пространства над территорией Советского Союза и его территориальных вод, а также обеспечивал необходимые условия для развития и широкого применения авиации в народном хозяйстве.

Изначально в ведомстве Главного управления ГВФ находились специальные тресты: транспортной авиации, строительный, авиаремонтный, авиаснабжения, сельскохозяйственной и лесной авиации.

Так как ГУГВФ не справлялось в полном объёме с поставленными задачами, то 19 мая 1934 года вышло постановление СНК СССР о его реорганизации. В результате были упразднены такие тресты, как транспортной и сельскохозяйственной авиации, авиаремонтный, авиаснабжения и их местные органы. Вместо трестов были образованы территориальные управления, которые представляли собой основные организационные звенья ГВФ и руководили работами всех видов гражданской авиации на обслуживаемой ими территории, при этом наделяясь правами и обязанностями по всем вопросам руководства подчиненными аэропортами, авиаотрядами, другими подразделениями и службами. Изначально территориальных управлений было двенадцать. Также в состав входило Управление капитального строительства ГУГВФ, отвечавшее за строительство объектов гражданской авиации. Далее Постановлением ЦИК и СНК СССР утвержден новый Воздушный кодекс СССР.

В 1936 году из Главного управления ГВФ было выделено Главное управление авиационной промышленности Наркомтяжпрома, которое теперь отвечало за проектирование и создание авиационной техники, тем самым уменьшив нагрузку на ГУГВФ.

С 1937 года было создано множество управлений, которые помогли облегчить задачу Главного управления ГВФ. Например, в 1946 году было образовано Красноярское Управление Гражданского воздушного флота (позднее – Красноярское Управление гражданской авиации, или КУГА).

Что же насчет перехода к стратегическому планированию, то компания переходит от экстенсивного развития к улучшению качества, появляются проекты по улучшению качества перелетов для пассажиров. 5 января 1932 г. – организован контрольно-пропускной пункт «Москва-Аэропорт», главной задачей которого было обеспечение государственной безопасности на международных путях воздушного сообщения – пограничный или паспортный контроль. 9 июня 1936 г. – издан указ начальника ГУ ГВФ о повышении качества обслуживания на борту самолетов «Аэрофлота»: отныне в пассажирских салонах запрещалось перевозить грузы; там постелили ковровые дорожки, сиденья укрыли чехлами, оборудовали буфеты.

На стадии юности наиболее яркой проблемой становится рождение внутренних конфликтов в компании, которые могут привести к преждевременному старению бизнеса или к потере авторитета руководства. Данная проблема была решена принятием в 1934 году Положения о Главном управлении гражданского воздушного флота при СНК Союза ССР, где расписывались все обязанности различных органов и их зоны ответственности.

«Расцвет»

Этап расцвета представляет собой золотой век для компании. Она занимает оптимальное положение на кривой жизненного цикла. компания начинает увеличивать ассортимент своих самолетов, выходит из ниши и выходит на международную арену. Наблюдается рост продаж. Компания проводит изменения и улучшения самолетов и их устройства, также проводит работы по улучшению сервиса, которые позволят удовлетворять потребности текущих клиентов и захватывать новые аудитории. В компании приведены в соответствие миссия, стратегия, структура, процессы управления информацией, распределение ресурсов. Все компоненты системы работают отлажено, как единый механизм. Компания, вступившая в стадию расцвета, фокусирует свое внимание на росте как сбыта, так и прибыли. А наработанная база клиентов влияет на стратегию организации и на развитие ассортимента. Она стремится вырасти там, где достигла определенных успехов.

После завершения Второй мировой войны стартовал новый этап, которым запомнилась история Аэрофлота. В 1947 году она была признана одной и крупнейших в мире, и этот статус оставался неизменным до начала 90-х годов, когда начали появляться конкуренты.

С 1953 года авиакомпания «Аэрофлот» развивается такими темпами, каких не знала до сих пор ни одна другая, и становится мировым лидером в области пассажирских авиаперевозок. Этому успеху способствовала, главным образом, новая авиатехника – современные лайнеры, некоторые из которых не имели аналогов в мировой гражданской авиации. Именно в это время формируется гигантский авиапарк «Аэрофлота»: новейшие ближне-, средне- и дальнемагистральные воздушные суда практически из конструкторских бюро выходят на внутренние и международные рейсы.

Ввод в эксплуатацию современной техники вызвал гигантский рост пассажиропотока и расширение маршрутной сети в сотни раз. Менялся не только технологический уклад авиакомпании, но и стратегия её развития – новые самолеты требовали обслуживания на качественно ином уровне, в связи с чем модернизировались старые аэропорты и строились новые, развивалась авиационно-техническая база, менялась технология обслуживания пассажиров.

После войны появились усовершенствованные самолёты Ил-12 и Ил-14, разработанные Илюшиным С. В 1956 г. компанией «Аэрофлот» был выпущен самый первый реактивный самолет – ТУ-104. Это стало мировой сенсацией. Стоит отметить, что именно на Ту-104 бортовое питание стало бесплатным; раньше пассажиры сами оплачивали чай и бутерброды, которые им предлагали стюардессы. Появились и классы обслуживания – первый и туристский (экономический).

В конце лета 1959 года в столице России одним из наиболее значимых событий в истории авиакомпании Аэрофлот стало открытие нового аэропорта Шереметьево, ставшего главной площадкой для международных авиаперелетов.

Начиная с 1963 года «Аэрофлот» развивается с реактивными скоростями: на трассы выходят самолёты второго поколения: Ил-62, Ту-134, Ту-154 и Як-40 – технологически новые авиалайнеры, некоторые из которых эксплуатируются до сих пор; подписываются исторические межправительственные соглашения, которые позволяют «Аэрофлоту» выйти на трансатлантические и трансконтинентальные трассы.

Открывается крупнейший в СССР аэропорт «Домодедово», а в главном международном аэропорту «Шереметьево» принимают пассажиров новые аэровокзалы, соответствующие мировым стандартам.

Немаловажен и проект по созданию сверхзвукового лайнера Ту-144. На его воплощение были выделены огромные средства, преодолел звуковой барьер. Первый его полет состоялся в последний день 1968 года, он набрал скорость в 2,5 тыс. км/ч на высоте 11 км. Это событие вошло в историю. В мире до сих пор нет аналогов пассажирских бортов, которые способны повторить подобный маневр.

Главная проблема этапа заключается лишь в том, как, несмотря на все изменения, которые продолжают происходить, задержаться на этом этапе.

«Стабильность»

Начало данного периода определяется выходом авиаперевозок компании «Аэрофлот» на международный рынок. В 1971 году создано Центральное управление международных воздушных сообщений «Аэрофлота» - компания была единственной, кто начал совершать международные рейсы. Это событие определило наиболее выигрышные и устойчивые позиции компании на рынке. В начале 70-х в компании открылось более 75 направлений зарубежных полетов. В последствии к 83 году их количество выросло до 105.

Финансовая стабильность компании, обеспеченная государственной поддержкой, а также выходом на международный рынок, предоставила возможность направить бюджеты на дополнительные нужды авиакомпании:

1 ноября 1977 г. Был введен в эксплуатацию первый в мире сверхзвуковой пассажирский самолет Ту-144 – первый рейс № 499 этот авиалайнер выполнил по маршруту Домодедово — Алма-Ата.

Стоит отметить, что впоследствии оказалось, что затраты на разработку, создание и последующее улучшение этой модели самолета были несоизмеримо большими, да и сам процесс эксплуатации был слишком сложным. Это было краткосрочное вложение - самолет сняли с регулярных линий в 1978 году сразу после крушения одного из аппаратов.

После крушения на протяжении долгого этапа больше не зарождалось рискованных проектов. Для воплощения в жизнь адекватной работы сверхзвуковых самолетов требовалась сверхзвуковая инфраструктура, современно оснащенные аэродромы. Такие проекты компания на себя была брать уже не готова. Бегство от рисков и понижение приоритета амбициозных проектов присуще большинству компаний на данном этапе.

Второй главной чертой стабильности является снижение гибкости. К 1990 году компания достигла рекордного годового пассажиропотока – 137 миллионов 100 тысяч пассажиров, однако из-за гигантского объема перевозок снизилась регулярность полётов: по Центральному расписанию вовремя вылетали только 80 % рейсов, то есть наблюдался экстенсивный рост. Таким образом, компания перестала иметь возможность быстро реагировать на изменения в спросе.

Одновременно со стабильностью и ростом в течение всего периода (1971–1993) возникали проблемы расхождения полномочий и обязанностей сотрудников в компании, что также является яркой чертой данного этапа:

Существенно увеличилось количество авиакатастроф. На период 70х - 90х годов приходится большое количество крушений самолетов, связанных как с неисправностями самих летательных аппаратов, так и с несогласованностью действий диспетчеров и руководства:

11 августа 1979 г. – одна из самых страшных катастроф в истории «Аэрофлота» – в днепропетровском небе столкнулись два Ту-134; жертвами крушения стали 178 человек, в числе которых игроки и тренеры знаменитой узбекской футбольной команды «Пахтакор» и 29 детей. Причина трагедии – ошибка служб Управления воздушным движением: диспетчеры не только давали неверные указания экипажам, но и не контролировали их выполнение, что привело к чудовищным последствиям – самолёты столкнулись в облаках на скорости 950 км/час.

За неимением конкурентов на поздней стадии этапа стабильности организации угасает желание управляющих исправлять ошибки в управлении ради продвижения бизнеса, основной целью теперь выступает сохранение его текущей эффективности. Управляющие редко прислушиваются к более низким звеньям компании, возрастает произвол верхушки власти. Вышеупомянутое провоцирует коррупционные скандалы и забастовки персонала.

Это не обошло стороной и рассматриваемую нами компанию «Аэрофлот». В начале 90-х после распада СССР уже российский «Аэрофлот» существовал лишь за счет импульса, генерированного успехом компании в советские годы. И уже во второй половине 90-х проявляются типичные для этапа старения проблемы.

Так, 18 января 1999 года Генеральная прокуратура возбудила уголовные дела против топ-менеджеров компании: зам. гендиректора Николая Глушкова, коммерческого директора А. Красненкера, старшего вице-президента по финансам Л. Крыжевской, а также против руководителя Финансовой объединенной корпорации Р. Шейнина и акционера «Аэрофлота» олигарха Бориса Березовского. Им были предъявлены обвинения в незаконной предпринимательской деятельности и отмывании денег.

А 13 мая 2001 года произошла крупная забастовка Профсоюзов бортпроводников и авиаспециалистов: их главным желанием было повышение зарплат и улучшение условий труда. Бортпроводники также требовали урегулирование режимов отдыха и труда, отдельные номера в отелях при промежуточных пересадках.

«Возрождение»

В фазе старения компания либо продолжает затухать, погрязая в проблемах, либо предпринимает кардинальные меры с целью оживить процессы в компании. «Аэрофлот» выбрал второй путь развития, так и начался крупный проект, рамках которого были пересмотрены ценности и миссия компании с целью повышения клиентоориентированности.

Уже в 1999 году появилась программа «Аэрофлот-Бонус», которая предоставляла привилегии активно летающим клиентам.

24 декабря 2002 г. «Аэрофлот» начал внедрять новую концепцию «Русское гостеприимство с элементами лучших традиций и современного образа жизни, оказанное искренними радушными людьми», которая заключалась в разработке и внедрении принципиально нового стандарта бортового сервиса, концепций компоновки и оформления салонов воздушных судов, бортовых систем развлечения пассажиров, а также бортового питания.

С 2003 года «Аэрофлот» запускает крупный проект по ребрендингу своей компании. Активно на телеканалы внедряется реклама со слоганом «Искренне Ваш, Аэрофлот!», меняются корпоративные цвета, униформа сотрудников, ливрея воздушных судов.

Авиапарк также не остался без изменений. «Аэрофлот» снял с эксплуатации устаревшие модели Аэробусов (А-310) и Боингов (767) и советские самолёты Ил-62, Ил-86, Ту-134, Ту-154, авиалайнер Ил-96. А 3 декабря 2008 г. – началась эксплуатация дальнемагистрального Аэробуса А-330, он позволил «Аэрофлоту» не только расширить маршрутную сеть и выйти на новые трассы, но и укрепить позиции на существующих.

Данные действия по восстановлению имиджа компании, с одной стороны, позволили ей отодвинуть на задний план прошлые конфликты, а также вновь возвысится на конкурентном рынке. Изменения с принципом заботы о пассажирах вдохнули в компанию новую жизнь и отсрочили ее старение так, что в настоящее время она продолжает быть одной из главных авиакомпаний.

«Новый расцвет»

Таким образом, можно сказать, что компания снова достигла стадии «Расцвет». Важным событием для заново расцветающей компании стала смена генерального директора в 2009 году. Теперь компанией руководит Виталий Савельев, бывший строитель и финансист. Из-за того, что В. Савельев был далек от авиации, компания могла попасть в ловушку доверия со стороны летной элиты, которая скептически относилась к виденью нового гендиректора. Однако этого не произошло благодаря значительным достижениям - сокращению годовых расходов компании на 958 миллионов долларов и масштабной оптимизации бизнеса. Под его руководством все технологии поднялись на новый уровень, что сделало «Аэрофлот» авиакомпанией мирового образца.

Во время всего периода нового расцвета «Аэрофлот» расширяет границы своих полетов. 22 июня 2011-ого года компания выигрывает международную премию SkyTrax World Airline Awards в категории «Лучшая Авиакомпания Восточной Европы». 25-ого февраля 2012 года стоимость «Аэрофлота» оценивается в 1 миллиард долларов. Запускается новая рекламная кампания «The sky…Our Masterpiece» с целью показать «Аэрофлот» как компанию международного образца, также начинается освоение социальных сетей. Помимо постоянного развития внутри компании в том числе стоит отметить, что «Аэрофлот» начинает создавать дочерние компании, что является ярким признаком расцвета: авиакомпания «Победа» (2014 г.), единый региональный перевозчик «Россия» (2015 г.) (объединение компаний «Россия», «Оренбургские авиалинии», «Донавиа»), «А-Техникс» (2015 г.).

В 2016-ом году «Аэрофлот» занимает 4-ое место по уровню цифровизации среди авиаперевозчиков в рейтинге консалтинговой компании «Bain&Company». В 2017-ом году на встрече с Председателем правительства Российской Федерации Дмитрием Медведевым Генеральный директор Виталий Савельев утверждает, что компания уверенно идет к своим стратегическим целям. В 2018 году Виталий Савельев переизбран еще на 5 лет и предлагает новую стратегию для компании под названием «100 миллионов пассажиров к 100-летию Аэрофлота». Компания продолжает выигрывать конкурсы и премии, открывать новые представительства и держаться в топе мировых авиакомпаний. И так как компания продолжает развивать новые проекты и ставить новые цели, мы пока не можем сказать, что она достигла этапа стабильности.

Выводы

«Аэрофлот» - одна из немногих российских компаний, имеющих богатую долгую историю развития. На ее примере мы подробно разобрали все этапы жизненного цикла компании по Адизесу вплоть до возрождения. Компания пока что не достигала этапы дальше стабильности и, когда наступал риск стагнации, вовремя переходила на развитие.

Источники:

1. <https://skorobutov.wordpress.com/2013/05/24/%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F-%D0%B0%D1%8D%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%BB%D0%BE%D1%82%D0%B0-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C-2-2-1963-1973/>;
2. <https://skorobutov.wordpress.com/2013/05/17/%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F-%D0%B0%D1%8D%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%BB%D0%BE%D1%82%D0%B0-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C-i-1923-1953/>
3. [https://skorobutov.wordpress.com/2013/03/26/%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B;E%D1%80%D0%B8%D1%8F-%D0%B0%D1%8D%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%BB%D0%BE%D1%82%D0%B0-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C-i-1923-1953-2/](https://skorobutov.wordpress.com/2013/03/26/%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%25B;E%D1%80%D0%B8%D1%8F-%D0%B0%D1%8D%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%BB%D0%BE%D1%82%D0%B0-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C-i-1923-1953-2/);
4. <https://skorobutov.wordpress.com/2013/03/26/%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F-%D0%B0%D1%8D%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%BB%D0%BE%D1%82%D0%B0-%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C-i-1923-1953-2/>;
5. <https://ria.ru/20130603/940923756.html>;
6. <https://www.aeroflot.ru/ru-ru/about/aeroflot_today/strategy>;
7. <http://virtavia.online/archives/856>;
8. <https://www.aeroflot.ru/ru-ru/about/aeroflot_today/aeroflot_history>;
9. Материалы лекций и семинаров курса.

Выполнила:

Студентка группы ББИ1908 Калякина Мария