

настроим и повести за собой остальных. Кроме того, организаторам необходимо максимально равномерно распределять волонтеров на позициях, чтобы не было их нехватки в одном месте и перебора в другом, а также обеспечивать их достаточно четкими инструкциями о возможном функционале и уважительно относиться к труду добровольцев, тогда мероприятия будут проходить на должном уровне.

УДК 33

А. И. Мовчанюк, Л. В. Косикова,  
В. А. Матвеева, К. В. Воеводская

## **АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АВИАПЕРЕВОЗЧИКА НА ПРИМЕРЕ АВИАКОМПАНИИ «УРАЛЬСКИЕ АВИАЛИНИИ»**

Произведен анализ внешней и внутренней среды авиакомпании «Уральские авиалинии» с целью осуществления долгосрочного планирования. Выявлена конкурентная позиция организации, угроза появления новых игроков, степень зависимости компании от поставщиков и потребителей. Проанализированы сильные и слабые стороны авиакомпании на текущий период на основе годового отчета ОАО «Уральские авиалинии» за 2016 год и данных официального сайта компании, определены угрозы со стороны других участников рынка авиаперевозок и возможности развития. Методы исследования — модель «пяти конкурентных сил Портера» и SWOT-анализ. Сформированы стратегические цели организации с использованием инструмент планирования «дерево целей». Обоснована необходимость применения методов стратегически альтернатив в целях эффективного прогнозирования деятельности авиакомпании.

*Ключевые слова:* авиакомпания, планирование деятельности, внешняя среда авиакомпании, внутренняя среда авиакомпании, анализ среды прямого воздействия, анализ среды косвенного воздействия, модель «пяти конкурентных сил Портера», SWOT-анализ, дерево целей.

A. I. Movchanyuk, L. V. Kosikova, V. A. Matveeva, K. V. Voevodskaya

## **THE ANALYSIS OF THE AIR CARRIER'S ACTIVITY IN THE CASE OF THE «URAL AIRLINES»**

The analysis of the external and internal environment of the airline «Ural Airlines» was conducted with the aim of long-term planning. The competitive position of the organization, the threat of new players and the degree of dependence of the company on suppliers and consumers are identified. The airline's strengths and weaknesses for the current period are analyzed on the basis of the annual report of OJSC «Ural Airlines» for 2016 and the official website, threats from other participants of the air transportation market and the

possibilities of development are identified. The research methods are Porter's Five Forces framework and SWOT analysis. The strategic goals of the organization are formed by using of the objectives tree as a planning tool. The necessity of using the methods of strategic alternatives for efficient forecasting of the airline's activity is substantiated.

*Key words:* airline, activity planning, the airline's external environment, the airline's internal environment, analysis of direct environment, analysis of indirect environment, Porter's Five Forces framework, SWOT analysis, objectives tree.

Авиационный транспорт занимает доминирующее место в перевозках туристов на расстояния свыше 500 км, в соответствии с определением туристского продукта перевозка является одним из обязательных его компонентов [8]. В связи с популярностью авиаперевозок в России насчитывается 111 авиакомпаний [7], однако не все из них остаются востребованными, и часть перевозчиков уходит с рынка по причине нерентабельности. Так, за последние годы не выдержали конкурентной борьбы и прекратили свои полеты авиакомпании «Трансаэро», «Вимавиа», «AirBerlin», «ShuttleAmerica», первые две из которых имели значительный объем чартерных и регулярных авиаперевозок в России.

Авиакомпания «Уральские авиалинии» является одним из крупнейших перевозчиков страны, входит в десятку лидеров наряду с такими известными компаниями, как «Аэрофлот», «S7», «Utair». Одним из секретов успеха является стратегическое планирование деятельности, основанное на тщательном анализе внешней и внутренней среды. Имея ограниченные данные о деятельности авиаперевозчика [5], [2], [1], [10], представим возможности для анализа внутренней и внешней среды предприятия, применив методы «пяти конкурентных сил Портера» и SWOT-анализа, и составим возможные перспективы развития, используя инструмент планирования — «дерево целей».

Российская пассажирская авиакомпания «Уральские авиалинии» специализируется на регулярных и чартерных внутренних и международных перевозках. География полетов насчитывает более 250 направлений. «Уральские авиалинии» на условиях операционного лизинга успешно эксплуатируют 43 современных лайнера «Airbus» (23 самолета A320, 13 лайнеров A321 и 7 — A319) на своих российских и международных маршрутах.

Анализ «пяти конкурентных сил Портера» позволяет проанализировать внешнюю среду прямого воздействия: покупателей, поставщиков, конкурентов, а также угрозу выхода новых игроков и появления услуг-заменителей на рынке. Применение модели эффективно, так как анализ помогает найти такую позицию, в которой компания будет максимально защищена от влияния конкурентных сил.

Анализ внутриотраслевой конкуренции и угроза появления новых игроков. Из 111 авиакомпаний около 10 крупных игроков, среди них: «Аэро-

флот», «S7 Airlines», «Utair», «Уральские Авиалинии» и т. д. Это обеспечивает высокую конкурентную борьбу, а также препятствует выходу новых игроков на рынок. Дополнительно затрудняет выход на рынок необходимость значительных инвестиций, обусловленных фрахтованием воздушных судов и затратами на их обслуживание; техническое обеспечение полетов; привлечение потребителей и пр. Пассажирские авиаперевозки являются лицензируемой деятельностью [7], предъявляются высокие требования к воздушным судам и летному персоналу, авиакомпании проходят ежегодную техническую проверку, и может быть принято решение об исключении их из реестра. Тем не менее, за 2015-2017 гг. количество авиакомпаний увеличилось более чем на 10%. С учетом анализа 13 новых авиакомпаний можно говорить о развитии регионального авиасообщения, так как среди аэропортов базирования представлены Казань, Иваново, Петрозаводск, Норильск, Петропавловск-Камчатский, Владимир, Горно-Алтайск, Ростов-на-Дону и др. [7]. На рынке наблюдается высокая ценовая конкуренция, это связано с однотипным ассортиментом основных и дополнительных услуг.

Товарами-заменителями авиакомпаний являются услуги других перевозчиков, осуществляемые железнодорожным, автомобильным, водным транспортом. Основными конкурентами являются железнодорожные и автомобильные перевозки, но преимущественно на короткие расстояния. В силу развитой железнодорожной сети в Российской Федерации даже на большие расстояния потребители могут передвигаться на поезде, однако в отношении международных перевозок авиакомпании являются безоговорочным лидером.

«Уральские авиалинии» реализуют авиабилеты физическим лицам, а также заключают договоры фрахтования с туроператорами для реализации чартерных перевозок. Склонность потребителей к переключению на товары-субституты на рынке авиаперевозок достаточно высока в силу большого числа конкурентов и возникает в случае предложения авиабилетов по более низкой цене. Кроме того, некоторые клиенты авиакомпании «Уральские авиалинии» испытывают неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара, такими как задержки рейсов, грубое отношение бортового персонала, качество бортового питания и т. п.

Выбор поставщиков авиакомпанией «Уральские авиалинии» в основном осуществляется путем организации тендерных торгов. Участники коммерческого конкурса заинтересованы в том, чтобы заключить рентабельный договор поставки продукции (авиатопливо, униформа для сотрудников, бортовое питание, канцелярия и т. п.), поэтому сотрудничество с авиакомпанией является для них, как правило, приоритетным направлением. Широкий выбор поставщиков разных категорий обуславливает низкие издержки переключения авиакомпании на других производителей. Условия поставки

товаров оговариваются в договорах о партнерстве или тендерах заранее, однако потенциальные поставщики имеют ограниченные ресурсы.

Таким образом, проведенный анализ по Портеру позволяет нам сделать следующие выводы и определить актуальные направления работ компании.

Таблица 1

*Оценка влияния внешней среды на организацию работы авиакомпании  
«Уральские авиалинии»*

Параметр/ значение	Описание	Направление работ
Угроза со стороны товаров-заменителей: <b>средняя</b>	Транспортные предприятия по организации ж/д, авто- и водных пассажирских перевозок занимают высокую долю рынка, но обеспечивают в основном перевозки до 1 тыс. км	1) Развитие сети средне- (до 4 тыс. км) и дальнемагистральных (до 11 тыс. км) маршрутов; 2) лизинг бортов малой вместимости для развития ближнемагистральных направлений (до 2 тыс. км)
Угрозы внутриотраслевой конкуренции: <b>высокие</b>	Стабильная позиция авиакомпании на рынке в условиях его насыщения и темпа роста, при этом существует жесткая ценовая конкуренция	1) Увеличение спектра услуг, улучшение их качественных характеристик (устранение задержек рейсов); 2) программы по популяризации имиджа авиакомпании, повышения репутации
Угроза со стороны новых игроков: <b>средняя</b>	Рынок пассажирских авиаперевозок требует больших затрат для создания авиакомпании как доходного бизнеса. Развивается сеть региональных перевозок	1) Регулярный анализ рынка на появление новых авиакомпаний; 2) продвижение услуг авиакомпании за счет рекламы популярных внутренних и международных направлений
Угроза потери текущих клиентов: <b>высокая</b>	Низкая ценовая дифференциация, отсутствие уникальности услуг	1) Проведение акций, горящие авиабилеты, спец. предложения для разных категорий клиентов (премиум, эконом-программы); 2) совершенствование бонусных программ (н-р, мильная)
Угроза нестабильности поставщиков: <b>средняя</b>	Для переключения на других поставщиков авиакомпании не требуются большие затраты, но в случае снижения приоритетности отрасли для поставщика могут возникнуть высокие издержки	Переориентация с тендерных поставщиков на сотрудничество с организациями-партнерами

Авиакомпания занимает устойчивую позицию на рынке авиаперевозок не только на региональном рынке, но и на российском (5-е место среди авиакомпаний), сформирован стабильный турпоток, но для привлечения новых клиентов не хватает уникальных предложений и контроля за качеством оказываемых услуг. «Уральские авиалинии» имеют два аэропорта базирования (Москва, Екатеринбург), что позволяет им обеспечивать обширную сеть маршрутов по 120 направлениям, тем не менее ощущается давление со стороны больших авиакомпаний, которые занимают значительную долю рынка и могут захватить и региональный рынок.

Метод SWOT позволяет оценить перспективы развития организации, учитывая сильные и слабые стороны компании и воздействие на них факторов внешней среды. Являясь методом анализа стратегических альтернатив, позволяет выбрать наиболее перспективные направления развития. В список включаются наиболее существенные критерии, оказывающие влияние на деятельность организации в исследуемом периоде. Так, авторами была проанализирована деятельность организации по результатам отчетов за 2016—2017 гг. [3] и на основании текущей ситуации на рынке авиаперевозок.

Таблица 2

*SWOT-анализ авиакомпании «Уральские авиалинии»*

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стабильность на рынке региональных и международных авиаперевозок (10-летний опыт, 5 место в рейтинге лучших по России).</li> <li>2. Наличие собственного центра по техническому обслуживанию воздушных судов семейства Airbus.</li> <li>4. Квалифицированный персонал вследствие проведения тренировок и обучения экипажа в собственном центре подготовки пилотов самолетов.</li> <li>5. Действие бонусной программы «Крылья» при поддержке партнеров.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низкий уровень собственного капитала [9];</li> <li>2. Технологоемкость и высокая стоимость технического обслуживания авиалайнеров;</li> <li>3. Частые нарушения договорных обязательств авиаперевозчиком (задержка и отмена рейса, потеря багажа и т.п.) [9]</li> <li>4. Недостаток каналов коммуникации, используемых в ходе проведения рекламной кампании в отдельных регионах. (Реклама доступна только на отдельных видах — рекламный щит, интернет. Другие виды каналов не используются.)</li> </ol>
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Приобретение в операционный лизинг 4-х новых авиалайнеров Airbus в рамках программы обновления флота [9];</li> <li>2. Субсидированная поддержка авиакомпании на внутренних направлениях</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Существенный рост стоимости аэропортового обслуживания и авиатоплива (услуги по доставке пассажиров, горюче-смазочные материалы, заправка и т. п.); [9];</li> <li>2. Сохранение тенденции развития региональных авиаперевозчиков в России;</li> </ol>

в рамках программы развития внутреннего туризма в регионах РФ (по результатам государственных тендеров) [10]; 3. Сотрудничество с международными авиакомпаниями в рамках соглашений о код-шеринге [9].	3. Запрет организации чартерных перевозок по популярным международным направлениям. 4. Недовольство клиентов уровнем сервиса (задержка рейса, качество бортового питания, грубое отношение бортперсонала и т. п.)
---	--

В результате проведения SWOT-анализа авиакомпании можно сформулировать выводы и представить их в виде итоговой SWOT-матрицы.

Таблица 3

*Выводы по SWOT-матрица авиакомпании «Уральские авиалинии»*

	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<b>Сильные стороны.</b>	1 + 1,2 → развитие маршрутной сети и укрепление позиций на рынке внутренних пассажирских авиаперевозок; 1 + 1,3 → развитие сети международных авиаперевозок, осуществляемых совместно с другими авиакомпаниями; 2 + 1 → экономия на техническом обслуживании собственных авиалайнеров	1 + 2 → необходимость развития ближнемагистральных направлений; 1 + 3 → упор на регулярные авиаперевозки по востребованным международным и российским направлениям; 4 + 4 → введения программ контроля качества обслуживания на борту авиалайнеров; 5 + 4 → стимулирование спроса и повышение лояльности клиентов
<b>Слабые стороны</b>	1 + 2,3 → сохранение и возможное увеличение собственного капитала авиакомпании за счет: государственных инвестиций, увеличения объема перевозок; 4 + 3 → продвижение компании (реклама) посредством установления и развития партнерских отношений	1, 2 + 1 → долгосрочные займы; 3 + 4 → отток клиентов и снижение спроса

Таким образом, анализ внешней и внутренней среды «Уральских авиалиний» позволяет определить генеральную цель авиакомпании «Уральские авиалинии» — сохранение лидирующих позиций среди российских авиакомпаний. Для этого необходимо: укрепление позиций на рынке внутренних пассажирских авиаперевозок, в т. ч. развитие ближнемагистральных маршрутов (Пермский край, Башкирия, Тюменская область и пр.); улучшение качества обслуживания на борту авиалайнеров и повышение лояльно-

сти клиентов; установление и развитие партнерских отношений с российскими и международными авиакомпаниями в рамках соглашений о код-шеринге; сохранение и увеличение собственного капитала авиакомпании, и сведение к минимуму финансовых рисков.

«Дерево целей» как инструмент стратегического планирования описывает упорядоченную иерархию, для чего осуществляется декомпозиция главной цели на подцели. Фундамент «дерева целей» должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ. Цели распределяются по функциональным подсистемам организации. Рассмотрим пример построения «дерева целей» по подсистеме «производство». Для развития организации по направлению «производство услуг» нужно выделить цель «расширение ассортимента услуг и совершенствование качества обслуживания». На рис. 1 схематически описаны планируемые мероприятия для достижения этих целей.

Рисунок 1



Для реализации стратегического планирования используются различные методы стратегических альтернатив, такие как анализ сил Портера, SWOT-анализ и «дерево целей». На основе этих методов анализа предприятия можно определить основные направления для успешной деятельности и развития компании. Успешную деятельность крупных предприятий, которым относятся авиакомпании, определяет качественное стратегическое планирование. Определение целей на длительный период помогает предотвратить риски, связанные с воздействием прямых и косвенных факторов внешней среды, раскрывает в компании новые возможности и способность быстрой переориентации в случае отказа от некоторых направлений.

### Литература

1. Авиаторы не ждут зимней спячки [Электронный ресурс] // Уралинформбюро. URL: <http://www.uralinform.ru/analytics/economy/260724-aviatory-ne-jdut-zimnei-spyachki/> (дата обращения 14.02.2018)
2. Международный аэропорт жуковский открывает направление в Тель-Авив [Электронный ресурс] // Авиапорт. URL: <https://www.aviaport.ru/digest/2017/04/26/440157.html> (дата обращения 14.02.2018)
3. Отчет компании «Уральские авиалинии» за 2016 год [Электронный ресурс]. URL: [https://www.uralairlines.ru/content/files/Aktioneram/otchet\\_2016.pdf?\\_ga=2.237849926.778840634.1518550147-453735734.1518550147](https://www.uralairlines.ru/content/files/Aktioneram/otchet_2016.pdf?_ga=2.237849926.778840634.1518550147-453735734.1518550147) (дата обращения 14.02.2018)
4. Удалова И. Б., Удалова Н. М., Машинская Е. А. Менеджмент в туристской индустрии: учебное пособие для бакалавров. — М.: Дашков и К, 2014.
5. Уральские авиалинии [Электронный ресурс]. URL: <https://www.uralairlines.ru> (дата обращения 14.02.2018)
6. «Уральские авиалинии» повторяют судьбу «ВИМ-Авиа»? [Электронный ресурс] // Pravda.ru. URL: <https://www.pravda.ru/news/society/05-02-2018/1368950-0/> (дата обращения 14.02.2018)
7. Федеральное агентство воздушного транспорта [Электронный ресурс]. URL: <http://www.favt.ru/dejatelnost-aviakompanii-reestr-kommercheskie-perevozki/> (дата обращения 13.02.2018)
8. Федеральный закон от 24.11.1996 N 132-ФЗ (ред. от 28.12.2016) «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2018) [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_12462/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462/) (дата обращения 14.02.2018)
9. Центр поддержки предпринимательства [Электронный ресурс]. URL: <http://цпп-пермь.рф/protection/> (дата обращения 14.02.2018)
10. Рурал и Уральские авиалинии объявляют о сотрудничестве [Электронный ресурс] // Авиапорт. URL: <https://www.aviaport.ru/digest/2016/09/07/395320.html> (дата обращения 14.02.2018)

УДК 351.855.3

А. Е. Никифорова, Д. С. Потехина

## ЧЕМПИОНАТ МИРА ПО ФУТБОЛУ В РФ: АНАЛИЗ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ПРОВЕДЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НАСЛЕДИЯ

Статья посвящена особенностям подготовки Чемпионата мира по футболу в Российской Федерации. Основное внимание в работе авторы уделяют анализу экспертного мнения в вопросе окупаемости мундиаля, степени влияния этого события на социальную сферу и туризм и перспектив использования объектов ЧМ. В условиях современной экономической ситуации в мире и в России затрагиваемые в исследовании аспекты приобретают особую актуальность. В ходе исследования основным методом сбора информации был выбран анализ экспертного мнения. В качестве основного источника были использованы материалы интервью экспертов отрасли.