

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт экономики и управления
Кафедра Финансов, денежного обращения и кредита

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ ПЕРЕД ГЭК

Зав. кафедрой Финансов,
денежного обращения и кредита

_____ Князева Е.Г.

«___» июня 2020 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

**ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ДОХОДНОСТЬЮ
ПРЕДПРИЯТИЙ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ НА УРОВНЕ РЕЙСОВ**

Научный руководитель: Львова Майя Ивановна,
к.э.н., доцент кафедры ФДОиК

Нормоконтролер: Истомина Юлия Владимировна

Студент группы ЭУМ-282004:
Дивеева Надежда Александровна

Екатеринбург

2020

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	2
1 Теоретические основы оценки эффективности хозяйствующих субъектов.....	7
1.1 Понятие, виды и значение оценки эффективности деятельности хозяйствующих субъектов	7
1.2 Методы оценки эффективности управления доходностью предприятия	16
1.3 Государственное регулирование систем управления доходностью предприятий гражданской авиации.....	26
2 Анализ систем управления доходами в акционерных обществах	37
2.1 Анализ текущего состояния систем управления доходностью.....	37
2.2 Финансово-экономическая характеристика ОАО «Авиакомпания «Уральские Авиалинии»	45
2.3 Анализ управления доходностью авиакомпании на уровне рейсов	55
3 Пути повышения эффективности управления доходностью авиакомпании на уровне рейсов.....	68
3.1 Основные проблемы управления доходностью авиакомпании на уровне рейсов	68
3.2 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления доходностью авиакомпании на уровне рейсов	75
Заключение	84
Приложения	87
Приложение А	87
Приложение Б	89
Список использованных источников	91

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день услуги предприятий гражданской авиации – это обязательный атрибут жизни практически каждого человека. Именно гражданская авиация позволяет обычным людям преодолевать огромные расстояния за короткий промежуток времени. Другими словами, именно предприятия гражданской авиации позволяют людям экономить их самый ценный ресурс – время.

Воздушный транспорт, будучи частью единой транспортной сети, является не просто наиболее оптимальным решением в случае доставки груза на большие расстояния (более 1000 км), но зачастую и вовсе единственным, так как доставка грузов другим транспортом в отдаленные районы просто невозможна. В результате этого воздушный транспорт способствует быстрому освоению новых районов и вовлечению их в общегосударственный и международный товарооборот, например, освоение месторождений нефти на севере России.

Средняя протяженность маршрутов пассажирских перевозок на автомобильном транспорте составляет 100 км, на железнодорожном – 850 км, а на воздушном – более 2300 км (имеется в виду междугороднее сообщение) [21].

Воздушный транспорт сегодня находится на втором месте по перевезенным пассажирам, первое занимает железнодорожный. Доля воздушного транспорта в суммарном пассажирообороте, выполненном всеми видами транспорта в междугороднем и международном сообщениях за последние десять лет, достигла 35%.

Если обратиться к статистике, то ежегодно регулярные рейсы авиакомпаний перевозят более 1,6 млрд. пассажиров, а это означает, что приблизительно каждый четвертый человек является потребителем авиационных услуг [44]. Все это происходит по причине того, что авиационный транспорт обладает очевидными преимуществами.

Воздушный транспорт, взаимодействуя с другими отраслями экономики, способствует социально-экономическому развитию страны. Его роль особенно значима для Российской Федерации в связи с особенностями ее географических

масштабов. В отдаленных и слабо освоенных в транспортном отношении районах Севера, Сибири и Дальнего Востока воздушный транспорт становится едва ли не единственным средством сообщения с центральными районами страны.

С ростом экономической активности возрастают и объемы деловых поездок, а вместе с тем начинают расти потребности в скорости и удобстве, которые являются основной характеристикой услуг воздушного транспорта [28]. В настоящее время на долю воздушного транспорта России приходится более 80% пассажирооборота магистральных видов транспорта в международном сообщении, а его удельный вес в междугородных перевозках пассажиров составляет более 20% от общего пассажирооборота.

Проведение рыночных реформ в экономике России вызвало на воздушном транспорте как позитивные, так и негативные последствия. Увеличение эксплуатационных расходов авиакомпаний вследствие необоснованно резкого роста цен на авиационное топливо, повышение стоимости воздушных судов, снижение платежеспособности населения, пандемия, а также неготовность авиационного менеджмента применять гибкие рыночные механизмы регулирования спроса и предложения негативно отразились на возможности авиапредприятий и органов государственного регулирования активно влиять на состояние авиатранспортного рынка и рост объемов перевозок.

Повышение конкурентоспособности воздушного транспорта России, обеспечение безопасности, регулярности и эффективности его функционирования невозможно без подготовки высококвалифицированных авиационных специалистов, способных решать задачи по управлению и стратегическому развитию авиапредприятий [21].

На сегодняшний день имеют сертификат эксплуатанта 120 коммерческих перевозчиков [44]. Доля 15 ведущих авиакомпаний в общем объеме пассажирских перевозок составляет почти 88% по количеству перевезенных пассажиров и почти 92 % по пассажирообороту [44]. Более 98% всех перевозок пассажиров выполняют 35 авиакомпаний [44].

Действующий коммерческий парк российских эксплуатантов насчитывает 2745 воздушных судов, в числе которых 656 магистральных и 294 региональных пассажирских самолетов, 137 грузовых самолетов, 1111 вертолетов [44]. Доля ВС зарубежного производства в парке пассажирских самолетов достигла 63% [44].

Количество аэропортов – 315 [44]. Численность персонала, занятого в отрасли, составляет более 200 тысяч человек [44].

Таким образом, масштабы деятельности гражданской авиации, повышение ее конкурентоспособности на мировом рынке авиаперевозок, обеспечение безопасности и эффективности функционирования требуют решения задач по управлению и стратегическому развитию авиапредприятий.

Цель: оценить эффективность управления доходностью предприятия гражданской авиации на примере ОАО «Авиакомпания «Уральские Авиалинии» и дать рекомендации по ее повышению.

Для выполнения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты управления доходностью на предприятиях гражданской авиации;
- оценить текущее состояние систем управления доходностью на предприятиях гражданской авиации;
- определить критерии эффективности управления доходностью на предприятии и провести соответствующий анализ;
- дать рекомендации по управлению доходностью авиакомпании на уровне рейсов на основе существующей информации о рынке.

Объект исследования: предприятия гражданской авиации.

Предмет исследования: системы управления доходностью предприятий гражданской авиации.

Методами исследования в магистерской диссертации являются: анализ литературы, метод дедукции и метод сравнения.

Научная новизна данной работы заключается в следующих пунктах:

- конкретизация существующих способов управления доходностью на предприятиях гражданской авиации;
- детализация проблем текущего состояния систем управления доходностью авиакомпаний;
- разработка системы показателей для оценки эффективности управления доходностью авиакомпаний на уровне рейсов;
- создание комплекса мероприятий, направленных на повышение доходности предприятий гражданской авиации в условиях пандемии.

Структура выпускной магистерской диссертации включает в себя введение, теоретическую часть, аналитическую часть, блок рекомендаций, заключение и список использованных источников.

В теоретической части дано определение методам оценки эффективности работы предприятий, описаны основные показатели эффективности деятельности компаний, а также примеры расчета этих показателей. Аналитическая часть работы состоит из трех параграфов, в которых реализованы поставленные в данной работе задачи. Блок рекомендаций включает в себя список рекомендаций, а также их денежное обоснование. В заключении определены основные выводы по работе.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования результатов исследования для целей повышения эффективности работы предприятий гражданской авиации.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ

1.1 ПОНЯТИЕ, ВИДЫ И ЗНАЧЕНИЕ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ

Главное целью существования каждого коммерческого предприятия является получение прибыли. Прибыль – это прежде всего один из финансовых результатов деятельности хозяйствующего субъекта. Ситуация, когда доходы компании превышают расходы, свидетельствует об успешной деятельности компании [15]. В противном случае компания терпит убытки. Положительный финансовый результат дает руководству возможность находить и использовать новые возможности для повышения деловой активности предприятия, а также возможности для его роста. Наличие излишка денежных средств у предприятия определяет доходы собственников компании, а также принимаются решение о выплате или невыплате дивидендов и их размере. Значения показателей прибыли используют и при аналитической работе: например, при расчетах показателей рентабельности [23]. Однако прибыль – это не просто основная цель существования каждого коммерческого предприятия, но и важнейшая экономическая категория.

Чистый доход, созданный в сфере материального производства, – это именно то, что представляет из себя прибыль как экономическая категория. Чистый доход на предприятии принимает форму прибыли [16].

В качестве экономической категории прибыль выполняет ряд некоторых функций.

Прежде всего, прибыль дает описание экономического эффекта, который получен в ходе функционирования предприятия. В ситуации, когда предприятие получает прибыль, это демонстрирует то, что его доходы превышают все расходы, которые связаны с его функционированием [40].

Прибыль также обладает стимулирующей функцией, являясь не только финансовым результатом, но и главным элементом финансовых ресурсов предприятия [38]. Той доли чистой прибыли, которая осталась в распоряжении компании после уплаты налогов и других обязательных платежей, должно хватать на финансирование расширения производственной деятельности, научно-техническое и социальное развитие предприятия, а также материальное поощрение работников [49].

Следовательно, можно сделать вывод, что прибыль является важнейшей составляющей эффективности деятельности хозяйствующего субъекта.

Само понятие экономической эффективности прежде всего предполагает наличие какого-либо полезного результата, который выражен в стоимостной оценке [48]. В роли полезного результата может выступать не только прибыль, но еще и экономия затрат или же экономия ресурсов.

Экономическая эффективность деятельности хозяйствующего субъекта — это результат отдачи всех имеющихся у компании ресурсов, которые находятся в ее распоряжении, в виде доходов [50]. Эффективность деятельности хозяйствующего субъекта заключается в его умении достигать максимальных результатов при расходовании минимального количества ресурсов, которыми он располагает [15].

Оценка эффективности деятельности хозяйствующего субъекта является одной из главных функций управления и состоит из разделения целостной совокупности на отдельные части, изучая которые можно определить, каким образом внешние и внутренние факторы оказывают влияние на финансовый результат предприятия [40]. Оценка эффективности деятельности компании дает возможность изучать взаимодействие элементов производительных сил, как по стадиям производства, так и в совокупности всего предприятия, понять и объективно оценить эффективность работы персонала предприятия при имеющемся производственном потенциале [48]. Оценивая эффективность хозяйствующего субъекта можно выявить не только резервы, но и причинно-следственные связи и факторы, которые будут использоваться для роста эффективности дея-

тельности компании [51]. Аналитики занимаются разработкой методик по реализации выявленных резервов и факторов, применению результатов оценки на практике в управленческой деятельности предприятия (не только в текущий момент, но и на перспективу) [51].

Суть оценки эффективности деятельности хозяйствующих субъектов отражена, прежде всего, в ее целях и задачах.

Как правило, основной целью оценки эффективности деятельности любого коммерческого предприятия является повышение эффективности его работы.

Выделяя основные задачи оценки эффективности хозяйствующих субъектов, стоит отметить:

- определение финансового состояния предприятия;
- выявление наиболее значимых факторов, которые оказывают влияние на деятельность хозяйствующего субъекта;
- оценка структуры и состава активов компании, а также оценка их динамики;
- оценка динамики, состава и структуры источников собственного и заемного финансирования;
- оценка абсолютных и относительных показателей финансовой устойчивости предприятия и их динамика;
- анализ ликвидности активов предприятия и анализ его платежеспособности;
- разработка рекомендаций по повышению эффективности деятельности предприятия [22].

Таким образом, обобщенно все задачи оценки эффективности можно описать как процессы наблюдения, изучения, нахождения и мобилизации резервов и факторов развития производства, реализации и потребления продукции (работ, услуг) [41]. Можно сказать, что главная задача оценки эффективности компании состоит из задач по определению резервов и факторов экономии ресурсов и повышения качества на каждой из стадий производственного про-

цесса, роста производительности труда на экстенсивной и интенсивной основе, достижения наилучших финансовых результатов [35].

В системе управления предприятием оценка эффективности его деятельности занимает особое место. Она является не просто наиболее эффективным средством выявления внутрихозяйственных резервов, но и основой для разработки научно обоснованных планов и управленческих решений [47].

В качестве значения оценки эффективности деятельности хозяйствующего субъекта можно также обозначить следующее:

- выявление основных параметров, которые наиболее точным образом описывают финансовое положение предприятия, его финансового результата, динамику активов и пассивов и т.д.;
- оценка текущего финансового состояния хозяйствующего субъекта, а также прогнозирование будущего финансового состояния;
- оценка и прогнозирование как возможных, так и целесообразных темпов развития предприятия;
- поиск доступных источников средств и оценка возможности и целесообразности их мобилизации [15].

Виды оценки эффективности деятельности хозяйствующего субъекта и их классификация исходят из функций управления, к которым можно отнести:

- информационное обеспечение управления (сбор, обработка, упорядочение информации);
- анализ предшествующего (ретроспективного) и настоящего состояния экономики предприятия;
- прогнозирование состояния экономики предприятия при различных сценариях развития (выделяется несколько вариантов: оптимистичный, реалистичный, пессимистичный);
- учет и контроль всех параметров производства (оперативный, финансовый и статистический);
- стимулирование достижения результативности деятельности хозяйствующего субъекта (финансовых результатов);

- подготовка информации к очередному производственному циклу [25].

Оценка эффективности как функция управления осуществляется каждый день на любом предприятии, но также она может проводиться и для более длительных периодов: краткосрочные (неделя, месяц, квартал) или долгосрочные (квартал, год, несколько лет) [24]. Помимо этого, оценка эффективности деятельности периодически проводится отдельными подразделениями на самих предприятиях, непосредственно самими собственниками предприятия, различными государственными структурами, поставщиками, конкурентами, покупателями, аудиторскими фирмами, кредитными и финансовыми органами, т.е. различными субъектами хозяйствования.

Информационной базой для оценки эффективности деятельности хозяйствующего субъекта являются материалы бухгалтерской финансовой отчетности [46]. К таким источникам информации относятся: бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах, отчет об изменениях капитала, отчет о движении денежных средств [46]. Кроме того, также используют пояснительную записку к бухгалтерской отчетности, аудиторские заключения о достоверности бухгалтерской отчетности, а также внутренние нормативные документы предприятия, бизнес-планы и др.

Составные части формируемой в бухгалтерском учете информации о финансовом положении предприятия можно найти в бухгалтерском балансе [37]. К таким элементам относятся активы, обязательства, капитал. Бухгалтерский баланс содержит подробные сведения о стоимости активов предприятия, объемах привлечения долгосрочных и краткосрочных заемных средств, величине собственного капитала. Использование данных бухгалтерского баланса позволяет:

- оценить не только состав, но и структуру, динамику активов, собственного капитала и обязательств предприятия;
- дать оценку ликвидности баланса, платежеспособности;
- определить уровень финансовой устойчивости предприятия и причины ее изменения;

- дать оценку вероятности банкротства [23].

На оценку эффективности деятельности предприятия влияет большое количество факторов: положения предприятия на товарном рынке, возможность выпуска конкурентоспособной продукции, потенциал предприятия в деловом сотрудничестве, степень зависимости предприятия от внешних кредиторов, наличия неплатежеспособных дебиторов и др. Кроме того, финансовое положение хозяйствующего субъекта и перспективы его изменения могут находиться не только под влиянием нефинансовых факторов, но и таких как политические, законодательные, социальные и общеэкономические изменения, например, смена форм собственности и т.д.

К методам оценки эффективности деятельности хозяйствующего субъекта относят совокупность приемов, которые применяются для обработки информации о работе предприятия [39]. Такие приемы являются основой методик оценки эффективности, в которых описано подробное содержание показателей и этапов проведения оценки. Выделяют общие, типовые и частные методы проведения оценки эффективности [33]. Общая методика является совокупностью этапов и приемов аналитической работы, которая присуща любым процессам, которые происходят на предприятии [16]. Типовая методика характеризуется как общая методика, применимая для различных отраслей и областей знаний [49]. Частная методика – это такая методика, которая конкретизирует общую для определенного предприятия конкретной отрасли в отношении определенных вопросов, которые поставлены для выполнения соответствующих задач [46].

Традиционными общими способами обработки, изучения и обобщения информации при оценке эффективности деятельности хозяйствующего субъекта являются сравнение, сводка и группировка, методы определения относительных и средних величин, моделирование и оптимизация [18].

В специализированной литературе, как правило, выделяют шесть основных методов оценки эффективности деятельности хозяйствующих субъектов:

- горизонтальный (временной) анализ – сравнение каждого показателя с аналогичным показателем предыдущего периода;
- вертикальный (структурный) анализ – определение удельного веса отдельных статей отчетности в итоговом показателе;
- трендовый анализ – сравнение каждого показателя с рядом аналогичных показателей за несколько предшествующих периодов и определение тренда, т.е. основной тенденции динамики показателя, очищенной от случайных влияний и индивидуальных особенностей некоторых периодов. При помощи данного метода можно составить прогноз наиболее вероятных значений показателей в будущих периодах, а следовательно, ведется перспективный прогнозный анализ;
- анализ относительных показателей (коэффициентов) – расчет соотношений между определенными показателями финансовой отчетности, а также определение взаимосвязей этих показателей;
- сравнительный (пространственный) анализ – это прежде всего анализ показателей финансовой отчетности структурных подразделений, дочерних фирм предприятия и пр., однако это может быть и сравнительный анализ с показателями конкурентов, среднеотраслевыми показателями и т.д.;
- факторный анализ – анализ влияния отдельных факторов на итоговый показатель. Факторный анализ может быть прямым (собственно анализ), когда результирующий показатель делят на составляющие или обратным (синтез), когда его отдельные части соединяются в общий результирующий показатель [24].

Если провести правильный анализ бухгалтерского баланса, структуры активов и пассивов компании, это позволит подготовить почву для принятия управленческих решений, способных оказывать влияние на будущее организации [32]. Например, уменьшение (в абсолютном выражении) валюты баланса за отчетный период свидетельствует о сокращении хозяйственного оборота предприятия [41]. Установление факта сворачиваемости хозяйственной деятельности требует проведения тщательного анализа его причин [35]. При анализе увеличения валюты баланса за конкретный период, необходимо учитывать влия-

ние переоценки основных фондов, когда рост их стоимости не связан с развитием производственной деятельности [50]. Наиболее сложно учитывать влияние инфляционных процессов, однако без этого сложно говорить какие-либо заключения о том, свидетельствует ли увеличение валюты баланса только об удорожания готовой продукции, сырья, материалов под воздействием инфляции либо оно происходит по причине расширения финансово-хозяйственной деятельности предприятия [27].

Признаками «хорошего» баланса являются:

- увеличение валюты баланса к концу отчетного периода по сравнению с началом;
- превышение темпов прироста оборотных активов над темпами прироста внеоборотных;
- превышение собственного капитала и темпов его роста над темпами роста заемного;
- примерно одинаковое значение темпов прироста дебиторской и кредиторской задолженностей [20].

Результаты оценки эффективности деятельности хозяйствующего субъекта могут быть полезны не только для руководителей предприятия, но и для инвесторов, и других заинтересованных лиц.

Оценка эффективности деятельности предприятия является не просто основной управленческой деятельностью на предприятии, но и сама по себе является ее видом, так как на ее основе принимаются практически все управленческие решения [22]. Эта роль оценки эффективности деятельности предприятия ставит перед ней непростые задачи, среди которых можно выделить:

- оценка коммерческого риска, неопределенности получения ожидаемых прибылей или убытков, вероятности получения результата ниже необходимого, также актуальной становится задача обоснования выбора оптимальных вариантов деловых решений из имеющихся альтернатив (нет никакой гарантии, что результаты оценки окажутся верными; никто также не гарантирует правильность принятых по итогам оценки эффективности управленческих решений);

- развитие такой системы оценки эффективности деятельности, которая будет помогать выявлять и систематизировать решение наиболее трудных и часто встречающихся хозяйственных ситуаций и разрабатывать наиболее эффективные рекомендации по их устранению;

- разработка широкого набора инструментов для достижения желаемых результатов (например, снижения затрат, поддержания необходимого баланса между уровнем доходности и финансовой устойчивости, предупреждение и предотвращение экономических кризисов предприятия), а также разработка способов диагностики вероятности наступления банкротства предприятия;

- учет решения социальных, гуманитарных и экологических проблем использования чистой прибыли хозяйствующего субъекта;

- не просто максимизация прибыли, но и успешное исключение неопределенности и риска; не просто обеспечение ликвидности и доходности, а также получение финансового результата, удовлетворяющего собственников, с учетом всех коммерческих рисков, что в будущем даст обеспечение необходимой финансовой устойчивости компании;

- улучшение методик изучения рынка и анализа эффективности деятельности конкурентов и партнеров [18].

Оценка эффективности деятельности предприятия является одним из главных элементов обоснования стратегии развития предприятия [30]. Информация об экономической эффективности может широко использоваться как внутренними, так и внешними пользователями.

Внутри предприятия данные об оценке экономической эффективности предприятия используются специалистами и руководителями разных уровней для принятия различных управленческих решений. Без оценки эффективности деятельности предприятия невозможно принятие обоснованных решений по таким вопросам, как распределение чистой прибыли, выбор направлений операционной и инвестиционной деятельности, привлечение заемных средств, планирование темпов развития и др.

Для учредителей предприятия, акционеров крайне важна информация о рентабельности собственного капитала, темпах роста прибыли, степени риска финансовых вложений, рыночной стоимости предприятия, размерах дивидендов на акцию [16].

Для кредиторов, инвесторов, хозяйственных партнеров имеют большое значение финансовая устойчивость предприятия, платежеспособность, ликвидность баланса. Банки дают оценку всем составляющим финансового положения предприятия, а также оценивают его кредитоспособность как заемщика. Инвесторы на основе оценки эффективности предприятия оценивают степень финансового риска своих вложений, целесообразность приобретения ценных бумаг, активов [51]. Деловые партнеры предприятия принимают решения о целесообразности и условиях заключения с ним коммерческих сделок.

1.2 МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ДОХОДНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

В современных условиях рынка корректная оценка экономической эффективности деятельности компании имеет первоочередное значение как для принятия управленческих решений по текущим задачам, так и для максимизации прибыли и обеспечения устойчивого финансового положения хозяйствующего субъекта в будущем. Крупным субъектам хозяйствования данная информация необходима не только для внутреннего использования, но и для акционеров и потенциальных инвесторов [17].

Регулярный и всесторонний анализ эффективности деятельности хозяйствующего субъекта позволяет:

- оперативно, качественно и профессионально оценивать результативность хозяйственной деятельности как компании в целом, так и его структурных подразделений;

- вовремя определять и учитывать факторы, которые влияют на получаемые результаты по конкретным видам производимых товаров и предоставляемых услуг;

- осуществлять поиск путей решения проблем хозяйствующего субъекта и получения прибыли как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективах [13].

Некоторые эксперты трактуют определение эффективности, как соотношение показателей результата (эффекта) и затрат (или суммы ресурсов), используемых для его достижения [43]. Показатель – это признак, который характеризует какую-либо сторону явления, действия, его количественную или качественную характеристику.

В реальности все показатели можно разделить на две основных категории:

- оценочные, которые характеризуют уже достигнутый или возможный уровень развития или результатов той или иной деятельности;

- затратные, которые отображают уровень затрат по осуществлению различных видов деятельности [32].

Анализируя литературу, которая посвящена оценке эффективности деятельности предприятия, можно сделать вывод о том, что большая часть авторов предпочитает использовать затратный подход, где в качестве базы сравнения используются потребленные ресурсы [37]. Вполне логично, что оценку экономической эффективности деятельности компании нельзя произвести при помощи одного показателя, поэтому практически всегда для получения объективной информации используют группу показателей, которые связаны между собой, и оценивают различные стороны деятельности предприятия [45]. Тем не менее, есть две принципиально разные методики анализа, которые предполагают использование разных показателей в системе анализа.

Ряд авторов придерживается более простого варианта оценки экономической эффективности компании, и используют для анализа только структурный анализ активов и пассивов, анализ финансовой устойчивости, анализ ликвидно-

сти активов и баланса, анализ платежеспособности. Приверженцы комплексного подхода к оценке эффективности деятельности хозяйствующего субъекта считают, что в методика анализа необходимо учитывать специфику всех сфер деятельности организации и поэтому должна быть дополнена анализом деловой активности, рентабельности, безубыточности, вероятности банкротства (несостоятельности) фирмы, денежных потоков, прогнозированием перспективы развития [33]. Ниже рассмотрены показатели указанных методик и даны их определения.

Показатели для удобства можно разделить на следующие группы:

- признаки платежеспособности (коэффициент абсолютной ликвидности, промежуточный коэффициент покрытия, общий коэффициент покрытия);
- признаки финансовой устойчивости (коэффициент собственности (независимости), доля заемных средств, соотношение заемных и собственных средств);
- показатели деловой активности (общий коэффициент оборачиваемости, скорость оборота, оборачиваемость собственных средств) [30].

В общем параметры платежеспособности описывают способность предприятия в определенный момент времени рассчитаться с кредиторами по краткосрочным платежам собственными средствами [36]. С целью оценки платежеспособности хозяйствующего субъекта используются относительные показатели ликвидности, которые отличаются набором ликвидных средств, рассматриваемых в качестве покрытия краткосрочных обязательств [41]. Эти показатели анализируются в комплексе для выявления наиболее ликвидных ресурсов, которые обеспечивают жизнедеятельность организации и возможность расчетов с кредиторами по текущим долгам.

Коэффициент абсолютной ликвидности характеризует возможность предприятия выполнять краткосрочные обязательства за счет свободных денежных средств [27]. Данный коэффициент рассчитывается как отношение суммы денежных средств и краткосрочных вложений к краткосрочным обязательствам [35].

Промежуточный коэффициент вычисляется как отношение суммы денежных средств, краткосрочных финансовых вложений и дебиторской задолженности к краткосрочной задолженности [38]. Общий коэффициент покрытия определяется как отношение оборотных средств к краткосрочным обязательствам [45].

Финансовая устойчивость предприятия – это состояние финансовых ресурсов, их разделение и применение, которое обеспечивает становление предприятия, основываясь на рост прибыли и капитала при сохранении платежеспособности и кредитоспособности в условиях неопределенности [13]. Показатели финансовой устойчивости демонстрируют степень защищенности привлеченного капитала. Такие показатели, как и предыдущие, вычисляются, опираясь на данные бухгалтерского баланса предприятия.

Деловая активность компании – это результативность текущей производственной и коммерческой деятельности организации [31]. Анализ деловой активности подразумевает под собой исследование уровней и динамики ряда финансовых коэффициентов – показателей оборачиваемости капитала. Анализ коэффициентов оборачиваемости позволяет охарактеризовать эффективность управления активами компании и устойчивость финансового положения организации.

В странах, где развита рыночная экономика, по наиболее важным показателям деловой активности существуют нормативные значения по экономике в целом и по отраслям. Как правило, нормативными являются средние значения данных коэффициентов.

Показатели, которые демонстрируют совокупную эффективность деятельности компании, вычисляются при помощи сопоставления объема всех имеющихся у предприятия средств и обобщающего результата его функционирования.

К таким показателям можно отнести:

- затраты на единицу продукции, реализованной на рынке;
- рентабельность активов компании;

- рентабельность производственного процесса;
- оборачиваемость всех активов компании [26].

Рентабельность активов предприятия в наибольшей степени является обобщающим показателем, отражающим прибыль компании на 1 рубль вложенных средств (любые виды имеющихся у предприятия ресурсов в денежном выражении из любого источника).

Под экономической эффективностью понимается отдача в форме доходов различных ресурсов предприятия, находящихся в его распоряжении [43]. Эффективная деятельность предполагает достижение максимального результата за счет всех ресурсов, которые есть у предприятия, или получение определенного результата с их минимальными затратами. Экономическая эффективность имеет огромную зависимость от экономического эффекта и от осуществленных затрат или примененных ресурсов, которые вызвали данный эффект [31]. Это наиболее популярный подход к оценке эффективности хозяйственной деятельности компании.

Такой показатель как экономическая эффективность, в принципе, необходимо рассматривать с различных точек зрения: планирования объемов производства, формирования издержек, прибыли, цены и ассортимента, оценивания конкурентоспособности продукции и инвестиционной привлекательности организации [29]. Специфика проблемы повышения эффективности работы предприятия кроется в повышении экономической результативности на единицу затрат во время использования имеющихся ресурсов. С целью достижения максимальной результативности функционирования компании, необходимо рассмотреть возможность наиболее эффективного использования его основных фондов, роста коэффициента оборачиваемости оборотных средств и производительности труда [45]. От эффективности использования основных фондов зависят важные показатели деятельности фирмы, такие как: финансовое положение, конкурентоспособность на рынке [34].

Эффективность – достаточно конкретный показатель, который крайне определенно оценивает сопоставимые параметры применительно к выбранному

объекту. Выделяют различные подходы и концепции в определении понятия «эффективность»:

- эффективность как относительная величина (целевая или ресурсная), к которой относятся все виды рентабельности;
- эффективность, как совокупность абсолютных показателей (доходный метод), где применяется расчетная точка безубыточности проекта, методы дисконтированных денежных потоков, капитализации доходов, срока окупаемости;
- эффективность, которая определяется доходными методами, однако рассчитывается как относительный показатель – метод индекса доходности (прибыльности) и рентабельности проекта, метод внутренней нормы доходности (внутренняя норма доходности, рентабельности, окупаемости инвестиций);
- эффективность как индивидуальный набор финансовых и нефинансовых характеристик компании.

Понятия «экономический эффект» и «экономическая эффективность» имеют между собой много общего. Как правило, анализируются оба показателя, которые характеризуют успешность экономической деятельности предприятия, так как по отдельности эти показатели не могут дать полной оценки деятельности предприятия. По своему экономическому содержанию все показатели эффективности хозяйственной деятельности предприятия представляют отношение результата к затратам или ресурсам (1):

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{Результаты (эффект)}}{\text{Затраты}} \quad (1)$$

Оценка экономической эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия может выражаться показателями производственной и финансовой эффективности [38]. С целью оценки финансовой эффективности хозяйственной деятельности фирмы используются показатели прибыли и рентабельности (доходности) [17].

Уровень показателей рентабельности, которые базируются на ресурсном подходе, определяется отношением прибыли к авансированному капиталу:

- рентабельность совокупных активов (показывает эффективность использования всех активов предприятия, независимо от источника формирования, данный показатель применяется при обосновании важнейших стратегических решений, например реструктуризации бизнеса) (2):

$$R_A = \frac{P_{\text{бал.}}}{A_{\text{ср.}}}, \quad (2)$$

где $P_{\text{бал.}}$ – балансовая прибыль,

$A_{\text{ср.}}$ – средняя стоимость совокупных активов за рассматриваемый период;

- рентабельность операционного капитала (характеризует прибыльность производственной деятельности предприятия за определенный период времени (год, квартал)) (3):

$$R_{\text{пр.}} = \frac{P_{\text{р.}}}{(\text{ОПФ} + \text{ОС})}, \quad (3)$$

где $P_{\text{р.}}$ – прибыль от реализации продукции за определенный период времени;

ОПФ – средняя стоимость основных производственных фондов за тот же период;

ОС – средняя сумма оборотных средств;

- рентабельность собственного капитала представляется как отношение чистой прибыли к величине собственного капитала (показатели этой группы демонстрируют прибыль, которая приходится на 1 руб. вложенных средств) [14];

- рентабельность продукции (показатель определяется по всей продукции в целом и по отдельным видам продукции) (4):

$$R_{\text{прод.}} = \frac{P_{\text{р.}}}{S_{\text{рп}}}, \quad (4)$$

где $S_{\text{рп}}$ – себестоимость реализованной продукции;

- рентабельность продаж (оборота) (5):

$$R_{\text{об.}} = \frac{P_{\text{р.}}}{B_{\text{рп}}}, \quad (5)$$

где $B_{\text{рп}}$ – объем реализации продукции [26].

Показатели прибыльности продукции в оценке деятельности предприятия применимы только для сопоставления внутри отрасли и при изучении динамики данных коэффициентов по отдельным предприятиям [13]. Они не используются для межотраслевых сопоставлений, так как доходность в разных отраслях зависит не только от уровня рентабельности продаж и затрат, но и от скорости оборота производственных активов (6):

$$R_{\text{пр.}} = \frac{P_{\text{р.}}}{A_{\text{пр.}}} = \frac{B_{\text{рп}}}{A_{\text{пр.}}} * \frac{P_{\text{р.}}}{B_{\text{рп}}} = K_{\text{об.}} * R_{\text{об.}}, \quad (6)$$

где $R_{\text{пр.}}$ – рентабельность производственных активов;

$P_{\text{р.}}$ – прибыль от реализации продукции;

$A_{\text{пр.}}$ – производственные активы;

$B_{\text{рп}}$ – объем реализованной продукции;

$K_{\text{об.}}$ – коэффициент оборачиваемости производственных активов;

$R_{\text{об.}}$ – рентабельность оборота [26].

Рентабельность производственных активов зависит от скорости их оборота и рентабельности продаж [31]. В тех отраслях, где высокая скорость оборота капитала, можно получить высокую отдачу на вложенный капитал, имея невысокий уровень рентабельности продукции. И наоборот, отрасли, в которых медленно оборачивается капитал, должны иметь высокий уровень рентабельно-

сти продаж, для того чтобы получить требуемую норму доходности на вложенный капитал [19].

В качестве количественного критерия экономической эффективности производства в условиях рыночной системы хозяйствования выступает годовая норма прибыли на вложенный капитал (7):

$$R_k = \frac{P * 100\%}{K}, \quad (7)$$

где P – прибыль, полученная за год;

K – вложенный капитал;

R_k – годовая норма прибыли на вложенный капитал.

Такой показатель как норма прибыли зависит от структуры капитала, уровня цен на продукцию, объема спроса и предложения и прочих факторов [39]. Норма прибыли на капитал используется для оценки вариантов развития компании.

Разные стороны производства характеризуются разными показателями, от этих показателей и зависит значение показателей рентабельности. Оценивая успех производственно-экономической деятельности, стоит использовать показатели производительности, которыми можно охарактеризовать эффективность использования как всех активов, так и отдельных производственных ресурсов предприятия [34]. Сопоставляя величину затрат на производство и готовую продукцию, можно получить определенный уровень эффективности, который будет выражен в категории производительности [42]. Данный подход необходим для оценки производственной эффективности.

К обобщающим показателям производительности относятся:

- отношение стоимости продукции к ее себестоимости и обратный показатель – уровень текущих затрат на 1 руб. продукции;
- показатель оборачиваемости капитала (отношение стоимости продукции к капиталу предприятия).

К частным показателям производительности отдельных ресурсов относятся:

- использование материальных ресурсов (материалоотдача, материалоемкость);
- использование оборотных средств (коэффициент оборачиваемости, длительность одного оборота за год, длительность одного оборота за квартал;
- использование основных фондов (фондоотдача, фондоемкость);
- производительность труда (выработка, трудоемкость) [29].

Рост производственного потенциала компании происходит с помощью долгосрочных инвестиций в активы предприятия. Основой эффективности деятельности хозяйствующего субъекта является концепция денежного потока. Как правило, считают, что компания способна генерировать денежные потоки как в настоящем, так и в будущем [20]. Поэтому эффективность – это не просто величина доходов за вычетом расходов, полученных сегодня, но и будущие финансовые результаты компании, которые выражены в денежных потоках.

Эффективность деятельности организации – понятие гораздо большее, чем совокупность финансовых показателей. Для формирования определенных выводов и предложения различных управленческих решений, которые касаются стратегии развития предприятия, необходим комплексный и всесторонний анализ, ведь в каждой компании своя отраслевая специфика, свои сильные и слабые стороны, свои возможности роста [42]. Стоит отметить, что повышение качества работы предприятия зависит также и от анализа его структурных подразделений.

Повышение экономической эффективности – главная проблема, которой задается руководство абсолютно любого предприятия [14]. От правильности управленческих решений зависит не только финансовый результат, но и конкурентоспособность, а также стабильное существование предприятия в рыночных условиях. Руководителям предприятий необходимо ежедневно искать пути интенсификации использования основных фондов, увеличения показателей фондоотдачи, снижения себестоимости, роста рентабельности предоставляемых

услуг и другие методы повышения эффективности функционирования предприятий.

1.3 ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ДОХОДНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ

Государственное регулирование предприятий гражданской авиации заключается в разработке соответствующими федеральными органами исполнительной власти определенных правил осуществления гражданской авиационной деятельности, а также контроля за их выполнением.

Целями государственного регулирования гражданской авиационной деятельности являются:

- создание условий для развития отечественного авиапромышленного комплекса, которые будут обеспечивать сохранение за Россией роли ведущей авиационной державы и удовлетворять спектр потребностей гражданской авиации страны в области разработки и поставки современной авиационной техники;

- сформировать современную авиатранспортную систему, которая соответствовала бы платежеспособному спросу на пассажирские перевозки и перевозки грузов, а также на выполнение социальных, оборонных и других особых требований в интересах национальной безопасности России.

Государственное регулирование предприятий гражданской авиации затрагивает следующие сферы деятельности:

- гарантирование авиационной безопасности и безопасности полетов в гражданской авиационной деятельности;

- техническое совершенствование и развитие авиапромышленной и авиатранспортной инфраструктур;

- структурные преобразования в сфере авиапромышленности и гражданской авиационной деятельности;

- организация экологической и технологической безопасности при осуществлении авиационной деятельности;
- организация мобилизационной готовности гражданской авиации;
- создание и обеспечение жизнедеятельности рынка транспортных услуг и международной деятельности.

Государственное регулирование в области гражданской авиации России осуществляется уполномоченными органами в системе гражданской авиации – Министерством Транспорта РФ, Федеральным Агентством Воздушного Транспорта (ФАВТ (Росавиацией)), Федеральной службой по надзору в сфере транспорта (ФСНСТ (Ространснадзором)), а также аэронавигационной службой (Росаэронавигацией).

ФАВТ является федеральным органом исполнительной власти, который осуществляет функции по оказанию государственных услуг, управлением государственного имущества в сфере воздушного транспорта, кроме вопросов использования Воздушного Пространства и Аэронавигационного обслуживания пользователей воздушным пространством РФ.

ФСНСТ является федеральным органом исполнительной власти, который осуществляет функции надзора и контроля в области гражданской авиации, исключая вопросы пользования Воздушным Пространством и Аэронавигационного обслуживания пользователей воздушным пространством РФ.

Министерство Транспорта РФ – федеральный орган исполнительной власти в сфере транспорта, который осуществляет функции по разработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию вопросов, касающихся гражданской авиации, исключая вопросы пользования Воздушным Пространством и Аэронавигационное обслуживание пользователей воздушным пространством РФ. Министерство Транспорта РФ регулирует деятельность находящихся в его ведении Федеральных служб по надзору в сфере транспорта.

Росавиация в своей деятельности опирается на конституцию РФ, федеральные конституционные законы, акты президента РФ, международные договоры РФ.

Нормативная база, регулирующая в России основы конкурентной борьбы, выглядит следующим образом:

- в ст. 8 Конституции РФ говорится о гарантии единства экономического пространства, возможности свободно перемещать товары, услуги и финансовые средства, поддержки конкуренции, свободы экономической деятельности [1];
- в ст. 34 Конституции РФ описан запрет на экономическую деятельность, которая направлена на монополизацию и недобросовестную конкуренцию [1];
- федеральный закон «О защите конкуренции», в котором установлены организационно-правовые основы защиты конкуренции, сюда также относятся предупреждения и пресечения монополистической деятельности и недобросовестной конкуренции, а также недопущения, ограничения, устранения конкуренции органами государственной власти (ст. 1) [4];
- федеральный закон «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» [6];
- федеральный закон «О естественных монополиях» [5];
- постановление Правительства РФ от 23.04.2008 № 293 «О государственном регулировании цен (тарифов, сборов) на услуги субъектов естественных монополий в транспортных терминалах, портах, аэропортах и услуги по использованию инфраструктуры внутренних водных путей» [11];
- постановление Правительства РФ от 22.07.2009 № 599 «О порядке обеспечения доступа к услугам субъектов естественных монополий в аэропортах» [10].

Относительно авиакомпаний конкурентный рынок и регулирование неоправданного роста цен на их услуги сегодня обеспечивается, помимо нормативного регулирования, следующими факторами:

- сравнительно низким уровнем располагаемых доходов населения в регионах;
- субсидированием государством авиаперевозок в труднодоступные регионы России;

- достаточно большим количеством коммерческих авиаперевозчиков, которые предлагают свои услуги на том или ином маршруте;

- убыточностью большого количества региональных внутрироссийских направлений, которая приводит к невозможности повышать тарифы на рейсах с маленьким пассажиропотоком.

Однако у государства в лице Федеральной антимонопольной службы есть доступные механизмы для контроля и редактирования ситуации на рынке авиаперевозок в ситуации, где имеют место угрозы нарушения баланса интересов пассажиров и перевозчиков на каком-либо направлении. Такие механизмы выражаются в правах ФАС, которые зафиксированы в постановлении Правительства «Об утверждении Положения о Федеральной антимонопольной службе», а именно в п. 5.3.1.8 данного постановления определены полномочия по анализу состояния конкуренции в целях выявления доминирующего положения авиакомпании за соответствием антимонопольному законодательству соглашений между авиакомпаниями, которые могут быть признаны допустимыми в соответствии с антимонопольным законодательством [12].

В реальности эти полномочия выражаются в направлении авиаперевозчику запросов (зачастую на основании письменных обращений от населения) о предоставлении информации о состоянии ценовой политики на том или ином маршруте воздушных перевозок. В случае, если ФАС выявит в тех или иных действиях авиакомпании нарушение антимонопольного законодательства, выносится решение в соответствии с нормами Кодекса об административных правонарушениях, где описаны санкции, касающиеся субъектов предпринимательской деятельности за нарушение законодательства о защите конкуренции (ст. 14.31, 14.32, 14.33, 14.40 КоАП) [2].

Здесь стоит упомянуть и об иных мерах юридической ответственности за нарушение антимонопольного законодательства, к ним относится уголовная (ст. 178 «Ограничение конкуренции» УК РФ) и гражданско-правовая ответственность (этот вид ответственности фиксируется дополнительно к общим нормам Гражданского кодекса в п. 3 ст. 37 закона о защите конкуренции) [3].

Авиаперевозчики по большей части соблюдают антимонопольное законодательство по причине естественных барьеров, которые установлены текущей ситуацией на рынке авиаперевозок, однако авиакомпании вовсе не единственные хозяйствующие субъекты в отрасли гражданской авиации, чья деятельность регулируется антимонопольным законодательством. К таким хозяйствующим субъектам относятся также аэропорты, выполняющие стратегически важные задачи по обеспечению наземного обслуживания воздушного транспорта. По причине того, что в большинстве городов Российской Федерации имеется не более двух аэропортов, данные организации отнесены законодательством к субъектам естественных монополий постановлением Правительства РФ № 293 [11].

Улучшению ситуации никак не способствует многолетняя работа над изменением положений постановления № 599 «О порядке обеспечения доступа к услугам субъектов естественных монополий в аэропортах», которое призвано обеспечивать более прозрачную деятельность аэропортов, независимых операторов и перевозчиков и обеспечивать баланс их интересов [10]. Однако даже действующая редакция постановления № 599 имеет ряд существенных недочётов:

- отсутствие обязательств главных операторов (владельцев аэропортовой инфраструктуры) по обеспечению в аэропортах не менее 2-х независимых конкурентных операторов по определённым услугам в аэропортах с годовым пассажиропотоком более 0,5 млн. пассажиров;

- недостаток нормы, которая обеспечивала бы гарантии допуска к объектам инфраструктуры самообслуживающихся потребителей (авиакомпаний и аффилированных с ними организаций) без ограничений;

- ряд неточностей в формулировках постановления, который позволяет аэропортам устанавливать исключение из стоимостной основы цен за услуги по предоставлению доступа к объектам инфраструктуры аэропортов расходов, которые уже включены в стоимостную основу других аэропортовых сборов

(взлёт-посадка, предоставление аэровокзала, обеспечение авиабезопасности, обслуживание пассажиров, обеспечение заправки воздушных судов) [10].

Нужно констатировать, что текущие законотворческие тенденции и инициативы, вероятнее, могут усложнить ситуацию на рынке авиаперевозок. Так например, в проекте изменений в ФЗ «О защите конкуренции», помимо прочего, предлагается вычеркнуть аэропортовые услуги из категории естественных монополий, так как имеется, как указывается в пояснительной записке к законопроекту, «фактически сложившаяся конкуренция в данной отрасли», сохранением государственного регулирования, которое сдерживает развитие конкурентных отношений в данной отрасли [4]. Такое исключение аэропортов из перечня субъектов естественных монополий неправомерно, так как аэропорты обладают монопольным положением по огромному количеству услуг (в настоящее время регулируемых государством) и полностью соответствуют определению субъектов естественных монополий. Кроме того, исключение аэропортов из сферы естественных монополий приведёт к негативным последствиям для отрасли авиаперевозок и доступности воздушных перевозок для населения, так как неминуемо повлечёт рост затрат авиакомпаний в аэропортах. В конечном итоге главными пострадавшими будут пассажиры, которые не будут иметь альтернативных возможностей для осуществления авиаперелета.

Говоря о государственном регулировании систем управления доходностью предприятий гражданской авиации, отдельно стоит упомянуть субсидирование авиаперевозок. На сегодняшний день реализуются следующие основные направления субсидирования из федерального бюджета:

- субсидирование федеральных казенных предприятий, создаваемых на базе региональных и местных аэропортов и аэродромов;
- субсидирование обслуживания аэродромов, находящихся в районах Крайнего Севера;
- субсидирование воздушных перевозок пассажиров с Дальнего Востока, Сибири в Европейскую часть страны и в обратном направлении, а также из Калининградской области;

- субсидирование региональных воздушных перевозок по четырем округам – Дальневосточному, Уральскому, Сибирскому, Северо-Западному (в 2012 году была предпринята неудачная попытка организации субсидирования на принципах софинансирования из федерального и регионального бюджетов, с 2013 года – осуществляется федеральное субсидирование);

- субсидирование авиаперевозок в Приволжском федеральном округе на принципах софинансирования из федерального и региональных бюджетов;

- субсидирование социально значимых местных авиаперевозок из средств региональных бюджетов;

- субсидирование авиакомпаниям сделок по приобретению воздушных судов на основе лизинговых контрактов для региональных и местных воздушных перевозок.

Одним из наиболее важных параметров, который определяет качество транспортных услуг, является их доступность для населения. Особую роль авиационный транспорт играет в жизни особо удаленных районов России (например, Сибирь и Дальний Восток), где он зачастую является единственным средством сообщения. Региональные и местные маршруты на сегодняшний день не могут генерировать пассажиропотоки, которые обеспечивали бы рентабельность перевозки. Это зачастую становится причиной достаточно высокой себестоимости авиаперевозок из-за высоких удельных затрат и использования самолетов малой вместимости.

Стоит отметить, данный вид авиаперевозок является социально значимым и не является предметом достижения высоких показателей маржи. Как правило, на региональных маршрутах конкуренция либо вовсе отсутствует, либо рынок представлен малым количеством игроков, что является причиной высокой стоимости авиаперевозки для жителей России

Выделение субсидий на региональные авиаперевозки из федерального и региональных бюджетов регламентируется постановлением правительства РФ N 1242 от 25 декабря 2013 года. Это сделано для стимулирования авиакомпаний расширять маршрутную сеть в обход Москвы. Бюджетные деньги позво-

ляют перевозчикам уходить от убытков в первые годы после открытия новых маршрутов, когда спрос на них еще недостаточно высок для окупаемости перелетов.

Заинтересованность государства в развитии таких регионов в сфере авиаперевозок проявляется в субсидировании некоторых маршрутов. Ежегодно (с 2013 г.) Росавиация на своем сайте публикует список субсидируемых маршрутов, а также список авиакомпаний, которые будут осуществлять перевозки по данным маршрутам. Основу субсидированных маршрутов составляют авиаперевозки на Дальний Восток, в Крым и в Калининград. Однако субсидированными билетами могут воспользоваться не все граждане. Согласно Постановлению Правительства РФ от 02.03.2018 N 215 (ред. От 18.11.2019) «Об утверждении Правил предоставления субсидий из федерального бюджета организациям воздушного транспорта в целях обеспечения доступности воздушных перевозок населению и о признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации», право на приобретение билета по специальному тарифу имеют только граждане Российской Федерации:

- возрасте до 23 лет;
- женщины в возрасте свыше 55 лет;
- мужчины в возрасте свыше 60 лет;
- инвалиды I группы и их сопровождающее лицо;
- ребенок-инвалид и его сопровождающий;
- инвалиды с детства II или III группы;
- имеющие удостоверение многодетной семьи или иные документы, подтверждающие статус многодетной семьи в порядке, установленном нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации [56].

Субсидирование авиаперевозок в большей степени осуществляется за счет средств федерального бюджета. На 2019 г. авиакомпании получили из федерального бюджета 3,811 млрд. руб. на выполнение субсидируемых перевозок. Для сравнения: в 2018 г. предполагалось выделить такую же сумму на эти цели – 3,8 млрд. руб., однако в сентябре по причине высокого спроса было принято

решение дополнительно предоставить еще 400 млн. руб. для перелетов на Дальний Восток. Таким образом, в 2018 г. на программу субсидирования было выделено 4,2 млрд. руб. В 2020 г. на субсидирование авиабилетов выделено 5,8 млрд. руб. (рисунок 1).

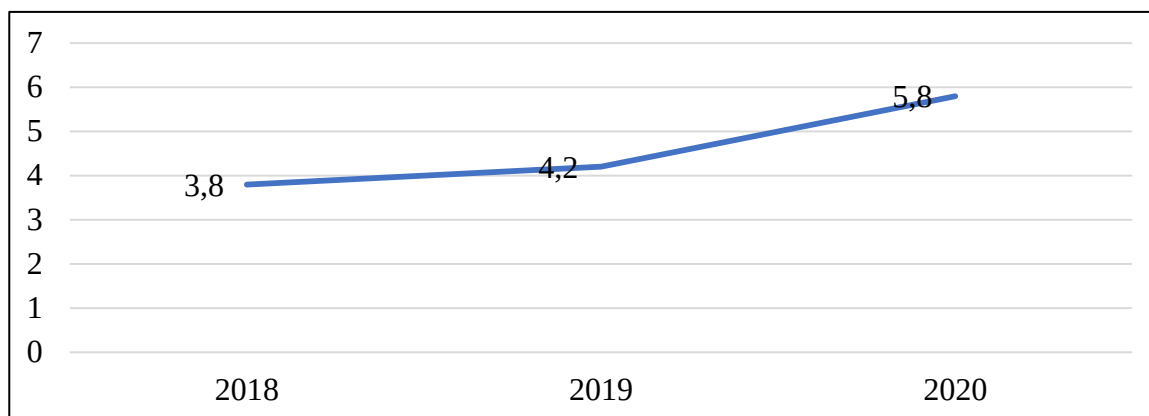


Рисунок 1 – Динамика денежных средств, выделенных на субсидирование авиаперевозок, млрд. руб.¹

Росавиация также публикует предельную величину специального тарифа на одного пассажира по субсидированному маршруту и размер субсидии на одного пассажира. В целях повышения конкурентоспособности авиакомпаний оставляют за собой право регулировать величину субсидированного тарифа, однако она не может быть выше величины, которую задает ФАВТ.

В соответствии с действующими правилами 75% от суммы, которая была запланирована на 2019 г., – 2,858 млрд руб. направляется на субсидирование полетов с Дальнего Востока и обратно [57]. Такой большой удельный вес легко объясним протяженностью маршрута (перевозки на Дальний Восток являются одними из самых дорогих). Еще 571,8 млн (15% от общей суммы) выделяется для перелетов в Крым, 381,2 млн руб. (10%) – в Калининград. Заявки на выполнение субсидируемых полетов в Росавиацию в 2019 г. подавали 10 авиакомпаний. В 2020 г. перевозки по субсидированным тарифам выполняют 14 авиаперевозчиков [57]. Среди авиакомпаний, продающих билеты по субсидированным маршрутам: «Аэрофлот», S7 «Сибирь», «Уральские Авиалинии», «Якутия», «ЮТэйр», «Нордавиа» и др. В 2020 г. число субсидированных маршрутов увеличено со 152 до 176, а также проиндексирован размер субсидии в среднем

¹ Составлено автором по: [57]

на 30%, что позволит поддержать цены на билеты для льготников на доступном уровне. В условиях низкого спроса индексация также очень выгодна и для авиаперевозчиков. Ведь в период низкой рентабельности рейсов (например, сезонность авиаперевозок в Крым) очень важна помощь от государства.

Согласно Постановлению Правительства РФ N 215, количество фактически перевезенных по субсидированным тарифам пассажиров должно быть не менее 724 тыс. в год [57]. Отчеты о фактически перевезенных пассажирах все авиакомпании должны направлять в Росавиацию не позднее 15 декабря. Результат предоставления субсидии определяется Росавиацией на основании отчетов о достижении показателей, необходимых для достижения указанного результата.

Субсидирование авиаперевозок является одним из наиболее простых, но вместе с тем эффективных, методом регулирования экономики России. Благодаря субсидированию авиаперевозок повышается транспортная доступность регионов России, а также растет авиационная подвижность населения и обеспечиваются условия для повышения деловой активности. Здесь в очевидном плюсе находятся все три стороны участники: пассажиры (которые теперь имеют возможность летать со значительной скидкой), авиакомпании (которые имеют возможность загрузить свои рейсы за счет пассажиров, летящих по субсидии), ну и непосредственно экономика России (как минимум, в виде активно путешествующей по стране в молодежи, вынашивающей идеи развития особо удаленных регионов России).

Таким образом, несмотря на то, что в России существует запрет на монополизацию ряда видов экономической деятельности, который обеспечивается Конституцией, следует резюмировать, что для законодателя есть обширное поле для улучшения нормативно-правовой базы и устранения ряда недостатков, которые приводят к нарушению баланса интересов различных субъектов предпринимательской деятельности в области правового регулирования гражданской авиации (коммерческих перевозок) и, как следствие, к уменьшению доступности услуг по авиаперевозкам для населения.

2 АНАЛИЗ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ДОХОДАМИ В АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ

2.1 АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ДОХОДНОСТЬЮ

Часть экспертов склоняются к тому, что именно авиакомпании стали первыми использовать передовые технологии управления доходами (RM – revenue management) в 1970-х г. Зачастую это утверждение подвергается сомнениям, но они бесспорно были первыми, кто стал применять динамическое ценообразование в транспортной отрасли для управления и оптимизации ресурса мест в кабине воздушного судна в 1980-х и 1990-х годах, включая последовательное усовершенствование методов составления прогнозов и всевозможных способов корректировки тарифов [58].

Системы управления доходностью довольно скоро стали приносить ощутимый эффект: благодаря им, стало возможным сегментирование пассажиров по определенным признакам. К примеру, стала возможной идентификация пассажиров, которые периодически пользуются услугами авиакомпаний, когда отправляются на отдых, и бизнес-пассажиров, которые летают с определенной регулярностью. Одно только это сегментирование принесло весомый дополнительный доход, ускорив рост и успех отрасли авиаперевозок, в целом.

Фокус авиакомпаний сегодня по большей части направлен на оптимизацию ценовой политики на основе базовых тарифов. Этот метод, безусловно, является рабочим, но, ряд экспертов склонны считать, что он не позволяет при управлении доходами полностью учитывать существенные изменения, которые произошли в отрасли за последнее время. Также сюда можно отнести резкий рост авиационного ритейла, а именно дополнительных услуг, на которые приходится все больший процент выручки, включая зарегистрированный багаж, бортовое питание, провоз домашнего питомца, выбор места в салоне, и т.п.

На сегодняшний день продажи дополнительных услуг – это самостоятельная и крупная составляющая бизнеса, уже недостаточно лишь корректиро-

вать существующие стратегии и RM-модели для оптимизации выручки [60]. По мнению многих экспертов, имеется острая необходимость существенных изменений на концептуальном уровне доходности, а также поиске новых решений по кастомизации предложений, которые основаны на предпочтениях каждого конкретного пассажира.

Эта задача ежедневно реализуется на предприятиях гражданской авиации. На сегодняшний день авиакомпании обладают большим пакетом новых технологий для дистрибуции, собственными пакетами продуктов, методами применения продвинутой аналитики и создания очень подробного профиля клиента, который какое-то время назад казался совсем невозможным [58]. Детализированный прогноз позволяет не только с высочайшей точностью рассчитать размер минимального базового тарифа, который приемлем для перевозчика, но и простимулировать спрос пассажира на дополнительные услуги.

Ради выхода на новый уровень оптимизации систем управления доходами необходимо в первую очередь начинать с организационных проблем. К примеру, службы управления доходностью авиакомпаний зачастую отделены от других, связанных с ними, структурных подразделений (например, продажи, маркетинг, расписание), что лишает возможности быстро собирать и анализировать данные о пассажирах. Более того, лишь малая часть предприятий гражданской авиации может позволить себе нанимать на работу специалистов, которые обладают знаниями в сфере передовых технологий систем управления доходностью, а также передовых технологий дистрибуции авиабилетов, что не позволяет в полной мере использовать новейшие аналитические продукты для создания моделей прогнозирования и оптимизации доходов, которые успешно используются в других отраслях и давно зарекомендовали себя на рынке.

По мнению экспертов McKinsey&Company, консалтинговой компании, которые сфокусированы на решении задач в области стратегического управления, спрогнозировали, что, если авиакомпаниям удастся преодолеть эти трудности, можно поднять общий доход на 5-10% [60]. Это достаточно большой показатель, но он вполне реален, если авиаперевозчики станут принимать соот-

ветствующие решения в самое ближайшее время, хотя бы на корпоративном уровне. Если предприятия гражданской авиации полностью отдадут эту задачу провайдером RM-технологий и станут ждать действий с их стороны, есть опасность потерять свой шанс на конкурентное преимущество [60].

Говоря в общем плане, управление доходностью авиакомпаний заключается в регулировании цен в зависимости от имеющихся ресурсов мест и какое количество билетов таким образом можно продать по максимально высокой цене. Однако стоит отметить, что по мнению экспертов в авиационном маркетинге, показатель количества доступных мест является всего лишь одним фактором (хотя, бесспорно, он имеет весомое значение), оказывающим влияние на конечную цену, которая предлагается пассажиру.

С целью полной реализации потенциала систем управления доходностью авиаперевозчикам нужно применять комплексный подход, согласно которому будет учитываться не только базовый тариф, но и шанс, что пассажир будет приобретать и пользоваться дополнительными товарами услугами авиакомпании [58]. В то же время сегодня большинство авиакомпаний не обладают возможностью продуктивно управлять сквозными тарифами на маршруте и, оптимально использовать имеющиеся у них емкости воздушных судов, что приводит не только к снижению маржи, которую можно было бы заработать, но и к потере конкурентных возможностей.

Нужно признать тот факт, что многие авиакомпании не располагают необходимым количеством аналитических ресурсов для подобных прогнозов. Кроме того, в настоящее время пока нет такого универсального программного обеспечения, которое способно в полном объеме оптимизировать систему управления доходами авиакомпании, так как фокус большинства разработчиков таких программ все еще направлен в сторону дохода от билета.

Следовательно, авиакомпаниям следует заниматься привлечением специалистов, которые могут создавать новые программные продукты с нуля, а не заниматься редактированием уже имеющихся стратегий. Стоит отметить, что в авиационной отрасли сегодня сложно найти разработчиков, которые могли бы

заниматься оптимизацией управления доходностью точно, учитывая тот факт, что далеко не все инновации прошли процесс стандартизации.

Большой плюс, безусловно, заключается в том, что у предприятий гражданской авиации перед глазами существуют примеры и уроки ценообразования и пакетирования, которые применяются в различных отраслях, например, интернет-магазин Amazon, который сделал большой шаг вперед от конкурентов, касаясь привлечения покупателей.

Amazon в своей стратегии управления доходностью использует автоматизированные алгоритмы, которые позволяют применять индивидуальный подход к ценообразованию в онлайн-режиме. На конечную цену оказывает влияние большое количество факторов: начиная от спроса и предложения и заканчивая историей покупок клиента.

Если разбираться более детально, в алгоритм заложена информация, как часто приобретаются какие-либо товары, при этом покупателю рекомендуются всевозможные сопутствующие товары, дополняя исходный заказ. Следовательно, даже если за первоначальный товар назначена более низкая цена, чем у конкурента, магазин с высокой вероятностью продает дополнительные опции с более высокой маржой, комбинируя инструменты ценообразования, комплектации и рекомендаций в психологическом ракурсе [60]. Похожую стратегию в российской гражданской авиации применяет авиакомпания «Победа».

Здесь очень важно, что, применяя грамотный расчет, можно устанавливать такую цену на авиабилет для покупателя, чтобы он согласился на приобретение дополнительных опций от авиакомпании. При этом, анализ отдельных рынков и тестирование ценовых точек определяют оптимальное рыночное равновесие, а целевые, индивидуальные предложения, которые сформированы при помощи расширенной аналитики, создают дополнительные источники дохода.

Повышение доходности авиакомпании может быть достигнуто при помощи аналитики данных пассажира из его профиля в системе авиакомпании. Таким образом, появляется возможность корректировки предложения на уровне различных атрибутов – когда авиакомпании могут разделять клиентов

на идентифицированные группы по демографии, местоположению и т. д. К примеру, если авиакомпания в курсе, что пассажиры, которые летят из города «А» в город «В», как правило, регистрируют два места багажа по 35 евро, она может предложить им более низкую цену на билет, по сравнению с ценой для пассажиров, которые летят в обратном направлении из города «В» в город «А», на котором, согласно собранной информации, багажа регистрируется меньше.

Данный метод поможет авиаперевозчикам осуществлять персонализированные предложения методом сбора и аналитики более детализированной информации. К примеру, обладая данными об истории покупок одного из постоянных клиентов, можно спрогнозировать прибыль, которую принесет авиакомпания пассажир во время полета. Такие данные можно использовать при создании распродаж или формирования новых тарифных предложений. Однако ограничения, которые связаны с персональными данными, сегодня не позволяют авиакомпаниям получать большой доход от этого способа.

Однако необходимо учесть, что пассажиры, летящие в командировку, и пассажиры, летящие на отдых, ведут себя совершенно по-разному. Кроме того, большая часть клиентов авиакомпаний не являются регулярно летающими клиентами и авиакомпании просто не имеют возможности собрать о них все необходимые данные.

Ряд аналитиков считает, что сфера круизного отдыха сделала большой шаг вперед в повышении эффективности управления доходностью. Например, международная Carnival Corporation располагает портфелем из десяти брендов и создала единую базу данных, включающую в себя вкусы и предпочтения постоянных клиентов, которая основана на предыдущем опыте, что позволяет компании делить покупателей на более мелкие группы по ряду схожих признаков [60]. Такая база данных позволяет каждому бренду максимально целенаправленно расходовать финансовые средства, которые выделены на маркетинг и промо-акции учитывая вкусы и предпочтений конкретных клиентов, приносящих наибольший общий доход (в том числе непосредственно билеты, дополнительные услуги и товары на борту).

К примеру, если учесть, что любители казино могут каждый день тратить больше 120 евро на азартные игры в казино в течение всего морского путешествия, а сторонники спа готовы отдать 200 евро в день на процедуры, компании создают целевые предложения для каждой категории клиентов на основе общей ожидаемой стоимости [60].

Предприятия гражданской авиации, у которых есть необходимые средства на создание и работу с подобными массивами информации уже в ближайшем будущем смогут достичь очень больших результатов.

Кастомизация на уровне детальных данных о пассажирах и ее применение для большинства категорий доходов с целью создания эффективной модели управления доходами помогает авиакомпаниям создавать огромное количество ценовых точек и на их основе определять наиболее выгодные для себя варианты [60]. При этом базовый тариф билета становится лишь одним из факторов, которые влияют на систему тарификации, наряду с другими составляющими, включая временной промежуток с момента бронирования до начала полета, количество времени, проведенное пассажиром в аэропорту, наличие зарегистрированного багажа, дополнительные опции, которые приобрел пассажир у авиакомпании в прошлом и т.д. Данные факторы комбинируются в различные ценовые предложения, которые полностью могут удовлетворять требования пассажира.

По мнению некоторых экспертов, по прошествии ближайших нескольких лет данный тип управления доходностью может стать не только самым популярным, но и обязательным инструментом в бизнес-моделях авиакомпаний. Стоит выделить, что ряд авиаперевозчиков, как правило, лоукостеры, изначально создают и внедряют такие стратегии, тогда как традиционные авиакомпании имеют все шансы отстать от них. Необходимо добавить, что такой сдвиг в общем тренде совсем не требует полного отказа от существующих методов тарификации цен на авиабилеты, а также отказа от тех программных продуктов и достижений, которые были разработаны в течение последних нескольких лет и являются самыми востребованными на рынке.

Эксперты компании McKinsey создали программу по повышению доходности для предприятий гражданской авиации. Данная программа состоит из трех этапов.

Во-первых, необходимо скорректировать организационную структуру, обеспечить более плотное взаимодействие между подразделениями авиакомпаний, которые отвечают за управление бизнесом, повысить доступность данных. В авиакомпании, как и в любой крупной организации, разные задачи выполняют разные структурные подразделения. По этой причине разные структурные подразделения располагают разными массивами данных. Однако, стоит отметить, что отделам управления доходностью необходима информация не только о базовых тарифах, но и о дополнительных услугах на борту, расписании, маркетинговой стратегии и т.д. [60].

На текущий момент полноценная модель управления доходностью, у которой стоит задача оптимизации всего процесса, требует большого количества входных данных со всех уровней авиакомпании. Конкретно по данной причине высший менеджмент авиакомпаний должен поставить перед собой задачу быстрого и слаженного взаимодействия между всеми структурными подразделениями авиакомпании. Бесспорно, объединение команд специалистов, которые исторически работали как полностью самостоятельные подразделения, будет требовать значительного изменения образа мышления.

Во-вторых, необходим поиск специалистов, которые обладают соответствующими научными знаниями и навыками аналитики в сфере новаций в области авиационного ритейла и дистрибутивных технологий. Причем, авиакомпаниям нужны не просто специалисты, а специалисты, которые способны с нуля создавать функции RM, анализировать большие объемы данных и принимать соответствующие решения, повышающие доходность авиакомпании. Авиакомпания также должна быть уверена в том, что новые RM-функции не нанесут вреда имеющимся автоматизированным решениям тарификации [60].

Для достижения положительного результата, авиакомпаниям сегодня необходимы специалисты, чей объем знаний и опыт выходит за рамки лишь

операционной деятельности. Поиск специалистов по обработке маркетинговых данных из других отраслей станет ключом к раскрытию полного потенциала оптимизации RM с использованием новейших технологий [60]. Хотя большинство авиакомпаний располагают необходимыми специалистами для того, чтобы сделать первый шаг и разработать эвристические методы, позволяющие корректировать тарифы в рамках существующих систем RM и включать их в последующий анализ, большинству потребуется расширить команды аналитиков.

В первую очередь, необходимы эксперты, которые обладают опытом написания алгоритмов для пакетированных продуктов, сегментации на основе потребностей пассажира и моделей гибких цен, применяя искусственный интеллект и машинное обучение.

В-третьих, необходимо создать тестовый проект для тестирования работы их бизнес-моделей при внедрении кастомизации на уровне детальной информации, позволяющей определить оптимальную цену конкретного варианта перевозки. К примеру, можно включать некоторые предложения в определенные пакеты или сделать доступными ряд предложений только по подписке.

Эффективное использование имеющейся информации о потребностях клиента (к примеру, бизнес-пассажир или пассажир, направляющийся на отдых), о канале приобретения билетов, количестве пассажиров в бронировании, города отправления и прибытия, количестве дней, за которое было создано бронирование – эта информация дает авиаперевозчикам возможность создавать большое количество разных предложений для их дифференциации с последующей оптимизацией общего дохода на основе индивидуального подхода к каждому пассажиру [60].

Наиболее осуществимым методом является тестирование новой концепции на едином рынке, который несет относительно низкий риск снижения доходности. Для проведения тестирования рекомендуется выбирать непииковый сезон, чтобы тестирование не привело к значительным потерям маржи. С целью дополнительной минимизации риска, стоит применять тестовые цены только к определенным рейсам.

Второй подход – выполнение альфа- и бета-тестирования, аналогично тому, как это делают крупные интернет-магазины [60]. Выполнение тестов в конкретных сегментах сети, поможет сравнить результаты пилота с контрольной группой, чтобы понять влияние различных факторов и повысить производительность модели.

Следующий шаг, а конкретно, аккумулирование данных на уровне каждого пассажира – является долгосрочным процессом. Хотя программы лояльности действительно являются ценным источником данных, как уже упоминалось выше, авиакомпании получают большую часть доходов от путешественников, которые не являются часто летающими пассажирами. Поэтому, в конце концов, авиакомпаниям, видимо, придется пересмотреть свои программы лояльности и расширить их, чтобы предлагать стимулы, адаптированные для конкретных типов путешественников и, тем самым, расширить клиентскую базу.

2.2 ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОАО

«АВИАКОМПАНИЯ «УРАЛЬСКИЕ АВИАЛИНИИ»

Уральские авиалинии – российская пассажирская авиакомпания, которая занимается регулярными и чартерными внутренними и международными авиаперевозками. Штаб-квартира компании расположена в Екатеринбурге.

Авиапарк компании «Уральские Авиалинии» состоит из самолётов семейства Airbus. У предприятия имеются хабы в аэропорту Екатеринбурга «Кольцово» и московском «Домодедово», а также авиационно-технические центры в аэропортах «Кольцово» (Екатеринбург), «Домодедово» (Москва) и «Пулково» (Санкт-Петербург). Авиакомпания активно развивает направления из аэропорта «Жуковский» [56].

ОАО «Уральские авиалинии» не входит в авиационные альянсы, но имеет более 50 интерлайн-соглашений с российскими и зарубежными авиакомпаниями, в их числе Czech Airlines (Чехия), Emirates (ОАЭ), Air China (Китай) и др.

«Уральские авиалинии» являются членом Клиринговой Палаты IATA, а также участником Многостороннего Интерлайн-соглашения (MITA). У предприятия есть собственная бонусная программа для часто летающих пассажиров «Крылья» (для юридических лиц – «Корпоративный клиент»), издаёт полноцветный бортовой журнал UAM (Ural Airlines Magazine) [56].

По итогам 2018 года услугами авиакомпании воспользовались более 9 млн. пассажиров [56]. Компания входит в пятёрку крупнейших пассажирских авиаперевозчиков России.

Для оценки эффективности управления доходностью авиакомпании на уровне рейсов, необходимо провести финансовый анализ организации. Анализ проведен на основе данных из приложений А и Б. В таблице 1 приведена оценка имущественного положения «Уральских Авиалиний» за 2018-2019 гг.

Таблица 1 – Структура и динамика реальных активов ОАО «Авиакомпания «Уральские Авиалинии»²

Показатель	2018		2019		Изменение		Темп роста, %	Темп прироста, %
	Сумма, тыс. р.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. р.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. р.	Уд. вес, %		
Нематериальные активы	24 056	0,411	73 131	1,101	49 075	0,206	304,003	204,003
Основные средства	4 721 477	80,598	5 159 298	77,649	437 821	-2,948	109,273	9,273
Запасы	1 112 551	18,992	1 411 936	21,250	299 385	2,258	126,910	26,910
Итого реальные активы	5 858 084	100	6 644 365	100	786 281	-	113,422	13,422
Доля реальных активов в имуществе	-	28,577	-	29,378	-	0,802	-	-

Стоимость реальных активов увеличилась на 13,422% (786 281 тыс. руб.). Данное изменение произошло за счет увеличения стоимости нематериальных активов на 204,003 % (49 075 тыс. руб.), увеличения стоимости основных средств на 9,273% (437 821 тыс. руб.), а также увеличения стоимости запасов на 26,910% (299 385 тыс. руб.).

Положительная динамика реальных активов рассматривается как позитивное явление и свидетельствует о повышении производственного потенциала компании.

² Составлено автором по: [61]

Говоря об оценке финансового состояния компании, следует упомянуть анализ и динамику оборотных активов. Результаты анализа представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Структура оборотных активов ОАО «Авиакомпания «Уральские Авиалинии»³

Показатель	2018		2019		Изменение		Темп роста, %	Темп прироста, %
	Сумма, тыс. р.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. р.	Уд. Вес, %	Сумма, тыс. р.	Уд. вес, %		
1. Оборотные производственные фонды, в том числе	7 473 944	47,582	8 057 051	46,588	583 107	-0,994	107,802	7,802
1.1 Запасы	1 112 551	7,083	1 411 936	8,164	299 385	1,081	126,910	26,910
1.2. НДС по приобретенным ценностям	138	0,001	40 682	0,235	40 544	0,234	29 479,710	29 379,71
1.3. Прочие оборотные активы	6 361 255	40,498	6 604 433	38,188	243 178	-2,310	103,823	3,823
2. Фонды обращения, в том числе	8 233 678	52,418	9 237 335	53,412	-832 564	-2,539	88,897	-11,103
2.1. Дебиторская задолженность	7 975 470	50,775	8 758 010	50,641	782 540	-0,134	109,812	9,812
2.2. Денежные средства и денежные эквиваленты	258 208	1,644	479 325	2,772	221 117	1,128	185,635	85,635
3. Итого оборотные активы	15 707 622	100	17 294 386	100	1 586 764	-	110,102	10,102

Таким образом в отчетном году по сравнению с прошлым наблюдается увеличение стоимости оборотных активов предприятия на 10,102% (1 586 764 тыс. руб.). Такое увеличение оборотных активов может также свидетельствовать о накоплении сверхнормативных запасов, что ведет к снижению оборачиваемости активов и рассматривается как негативное явление.

Для анализа финансовой устойчивости предприятия нужно провести анализ структуры и динамики источников средств предприятия. В таблице 3 представлены результаты данного анализа.

³ Составлено автором по: [56]

Таблица 3 – Структура источников средств ОАО «Авиакомпания «Уральские Авиалинии»⁴

Показатель	2018		2019		Изменение		Темп роста, %	Темп прироста, %
	Сумма, тыс. р.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. р.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. р.	Уд. вес, %		
Собственный капитал	5 561 783	27,131	7 653 558	33,841	2 091 775	6,709	137,610	37,610
Заемный капитал	14 937 620	72,869	14 962 882	66,159	25 262	-6,709	100,169	0,169
Всего источников средств	20 499 403	100	22 616 440	100	2 117 037	-	110,327	10,327

Таким образом, в отчетном году по сравнению с прошлым капитал предприятия повысился на 10,327% (2 117 037 тыс. руб.) за счет увеличения заемного капитала на 0,169% (25 262 тыс. руб.), а также за счет увеличения собственного капитала на 37,610% (2 091 775 тыс. руб.). Также можно отметить снижение удельного веса заемного капитала (с 72,869% до 66,159%), что свидетельствует о повышении финансовой устойчивости предприятия.

Далее следует рассматривать каждый вид источников средств отдельно: собственные и заемные. В таблице 4 представлены результаты анализа структуры и динамики собственного капитала.

Таблица 4 – Структура собственного капитала ОАО «Авиакомпания «Уральские Авиалинии»⁵

Элементы собственного капитала	2018		2019		Изменение		Темп роста, %	Темп прироста, %
	Сумма, тыс. р.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. р.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. р.	Уд. вес, %		
Уставный капитал	159	0,003	159	0,002	0	-0,001	100	0
Резервный капитал	48	0,001	48	0,001	0	0	100	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	4 197 184	75,465	6 289 899	82,183	2 092 715	6,718	149,860	49,860
Переоценка внеоборотных активов	1 364 392	24,532	1 363 452	17,815	-940	-6,717	99,931	-0,069
Итого собственный капитал	5 561 783	100	7 653 558	100	2 091 775	-	137,610	37,610

⁴ Составлено автором по: [56]

⁵ Составлено автором по: [60]

Таким образом в отчетном году, по сравнению с прошлым, наблюдается увеличение стоимости собственного капитала на 37,610% (2 091 775 тыс. руб.), что может свидетельствовать в первую очередь о повышении кредитоспособности предприятия.

Анализ структуры и динамики заемного капитала представлен в таблице 5. Данный анализ также необходим для оценки финансовой устойчивости «Уральских Авиалиний».

Таблица 5 – Структура заемного капитала ОАО «Авиакомпания «Уральские Авиалинии»⁶

Элементы заемного капитала	2018		2019		Изменение		Темп роста, %	Темп прироста, %
	Сумма, тыс. р.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. р.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. р.	Уд. вес, %		
1. Долгосрочные обязательства	3 125 874	20,926	2 353 200	15,727	-772 674	-5,199	75,281	- 24,719
2. Краткосрочные обязательства, в том числе:	11 811 746	79,074	12 609 682	84,273	797 936	5,199	106,755	6,755
2.1. Заемные средства	2 401 520	16,077	2 151 303	14,378	-250 217	-1,699	89,581	- 10,419
2.2. Кредиторская задолженность	9 410 226	62,997	9 957 910	66,551	547 684	3,554	105,820	5,820
2.3. Оценочные обязательства	-	-	500 469	3,345	500 469	-	-	-
3. Итого заемный капитал	14 937 620	100	14 962 882	100	25 262	0	100,169	0,169

Таким образом в отчетном году, по сравнению с прошлым, наблюдается увеличение стоимости заемного капитала на 0,169% (25 262 тыс. руб.). Рост стоимости заемного капитала может свидетельствовать о снижении финансовой независимости предприятия.

Далее следует провести анализ движения и обеспеченности собственным оборотным и приравненным к нему капиталом. Результаты анализа представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Движение и обеспеченность собственным оборотным и приравненным к нему капиталом ОАО «Авиакомпания «Уральские Авиалинии»⁷

⁶ Составлено автором по: [56]

Тыс. руб.

Показатель	2018	2019	Изменение
Собственный капитал	5 561 783	7 653 558	2 091 775
Внеоборотные активы	4 791 781	5 322 054	530 273
Собственный оборотный капитал	770 002	2 331 504	1 561 502
Долгосрочные обязательства	3 125 874	2 353 200	-772 674
Собственный и приравненный к нему капитал	8 687 657	10 006 758	1 319 101
Собственный оборотный и приравненный к нему капитал	3 895 876	4 684 704	788 828
Оборотные активы	15 707 622	17 294 386	1 586 764
Обеспеченность оборотных активов собственным оборотным капиталом	4,902	13,481	8,579
Обеспеченность оборотных активов собственным и приравненным к нему оборотным капиталом	24,802	27,088	2,286

Таким образом в отчетном году, по сравнению с прошлым, обеспеченность оборотных активов собственным и приравненным к нему капиталом выросла на 2,286%, что свидетельствует о повышении финансовой устойчивости предприятия.

Итоги анализа абсолютных показателей финансовой устойчивости отражены в таблице 7.

Таблица 7 – Абсолютные показатели финансовой устойчивости ОАО «Авиакомпания «Уральские Авиалинии»⁸

Тыс. руб.

Название показателя	2018	2019	Изменение
Излишек или недостаток собственных источников формирования	-342 549	919 568	1 262 117
Излишек или недостаток собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов	2 783 325	3 272 768	489 443
Излишек или недостаток общей величины источников формирования запасов	14 595 071	15 882 450	1 287 379

Таким образом, в отчетном периоде финансовая устойчивость предприятия может быть охарактеризована как абсолютная финансовая устойчивость. Абсолютная финансовая устойчивость характеризуется тем, что собственных достаточно для формирования запасов.

⁷ Составлено автором по: [56]

⁸ Составлено автором по: [56]

Относительные показатели финансовой устойчивости также играют важную роль в анализе финансового состояния предприятия. Результаты анализа данных показателей отражены в таблице 8.

Таблица 8 – Относительные показатели финансовой устойчивости ОАО «Авиакомпания «Уральские Авиалинии»⁹

Название показателя	Норма	2018	2019	Изменение
Коэффициент финансовой независимости	$\geq 0,5$	0,271	0,338	0,067
Коэффициент финансовой зависимости	$\leq 2,0$	3,686	2,955	-0,731
Коэффициент концентрации заемного капитала	$\leq 0,5$	0,729	0,662	-0,067
Коэффициент задолженности	$\leq 1,0$	2,686	1,955	-0,731
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	$\geq 0,1$	0,049	0,135	0,086
Доля покрытия собственными оборотными средствами запасов	$\geq 0,6-0,8$	0,692	1,651	0,959
Коэффициент мобильности собственного капитала	$\geq 0,3-0,5$	0,138	0,305	0,166
Коэффициент структуры заемного капитала	-	0,209	0,157	-0,052
Доля краткосрочных обязательств в заемном капитале	-	0,791	0,843	0,052
Доля кредиторской задолженности в краткосрочных обязательствах	-	0,797	0,790	-0,007
Доля краткосрочных кредитов и займов в краткосрочных обязательствах	-	0,203	0,171	-0,033

Таким образом, в отчетном периоде за пределами нормативных значений находятся большинство рассчитанных относительных показателей финансовой устойчивости. У всех показателей в 2019 г. отмечается положительная динамика по сравнению с 2018 г., что позволяет сделать положительные выводы относительно финансовой устойчивости предприятия.

Далее следует дать оценку платежеспособности и ликвидности предприятия. Анализ финансовых коэффициентов оценки платежеспособности ОАО «Авиакомпания «Уральские Авиалинии» представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Финансовые коэффициенты оценки платежеспособности ОАО «Авиакомпания «Уральские Авиалинии»¹⁰

Название коэффициента	Норматив	2018	2019	Изменение
Общей платежеспособности	≥ 1	0,392	0,444	0,052
Инвестирования	≥ 1	1,161	1,438	0,277
Инвестирования (2)	> 1	1,813	1,880	0,067

⁹ Составлено автором по: [56]

¹⁰ Составлено автором по: [60]

Таким образом, как в прошлом году, так и в отчетном каждый из коэффициентов оценки платежеспособности находится в пределах допустимой нормы, за исключением коэффициента общей платежеспособности (однако он демонстрирует положительную динамику), что позволяет сделать вывод о платежеспособности предприятия.

В таблице 10 представлен анализ ликвидности бухгалтерского баланса, который также является частью анализа платежеспособности и ликвидности предприятия.

Таблица 10 – Анализ ликвидности бухгалтерского баланса ОАО «Авиакомпания «Уральские Авиалинии»¹¹

Млн. руб.

Активы	2018	2019	Пассивы	2018	2019	Платежный излишек		Платежный недостаток	
						2018	2019	2018	2019
A1	258	479	П1	9 410	9 958	-	-	-9 152	-9 479
A2	7 975	8 758	П2	2 402	2 151	5 574	6 607	-	-
A3	7 474	8 057	П3	3 126	2 353	4 348	5 704	-	-
A4	4 792	5 322	П4	5 562	7 654	770	2 332	-	-
Итог	20 499	22 116	Итог	20 499	22 116	0	0	0	0

Таким образом, как в отчетном году, так и в прошлом, на основании сопряженных групп активов и пассивов бухгалтерский баланс нельзя назвать абсолютно ликвидным. Наблюдается платежный недостаток (как в прошлом году, так и в отчетном) в категории наиболее ликвидных активов и наиболее срочных пассивов.

Завершая анализ платежеспособности и ликвидности предприятия, стоит упомянуть и анализ финансовых коэффициентов оценки ликвидности компании. Итоги данного анализа для ОАО «Авиакомпания «Уральские Авиалинии» отражены в таблице 11.

Таблица 11 – Финансовые коэффициенты оценки ликвидности ОАО «Авиакомпания «Уральские Авиалинии»¹²

¹¹ Составлено автором по: [56]

¹² Составлено автором по: [56]

Название коэффициента	Норматив	2018	2019	Изменение
Абсолютной ликвидности	$\geq 0,2$	0,022	0,038	0,016
Быстрой ликвидности	$\geq 0,8$	0,697	0,733	0,035
Текущей ликвидности	$\geq 2,0$	1,330	1,372	0,042

Таким образом, как в прошлом, так и в отчетном периодах, все коэффициенты ликвидности ниже рекомендуемых значений, что свидетельствует о низкой степени ликвидности предприятия. Кроме того, стоит отметить, что значения всех коэффициентов имеют положительную динамику, что свидетельствует о повышении ликвидности предприятия.

Далее следует провести оценку деловой активности авиакомпании «Уральские Авиалинии». Начать необходимо с анализа показателей оборачиваемости. Итоги анализа представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Показатели оборачиваемости ОАО «Авиакомпания «Уральские Авиалинии»¹³

Название показателя	2018	2019	Изменение
Коэффициент оборачиваемости активов	4,768	4,104	-0,664
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	15,763	13,391	-2,373
Коэффициент оборачиваемости заемного капитала	6,836	5,918	-0,918
Коэффициент оборачиваемости инвестированного капитала	9,821	9,466	-0,355
Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов	18,603	17,497	-1,106

Таким образом, в отчетном году, по сравнению с прошлым, наблюдается увеличение интенсивности использования собственного капитала, инвестированного капитала, а также внеоборотных активов, что свидетельствует об улучшении деловой активности предприятия.

Стоит упомянуть также анализ оборачиваемости оборотных активов. Результаты такого анализа приведены в таблице 13.

Таблица 13 – Оборачиваемость оборотных активов ОАО «Авиакомпания «Уральские Авиалинии»¹⁴

Показатель	2018	2019	Изменение
1. Выручка, тыс. руб.	81 294 558	88 480 195	7 185 637
2. Средняя стоимость запасов, тыс. руб.	958 863	1 262 243,5	303 380,5
3. Средняя величина дебиторской задолженности, тыс. руб.	7 101 494	8 366 740	1 265 246

¹³ Составлено автором по: [56]

¹⁴ Составлено автором по: [60]

4. Средняя величина оборотных активов, тыс. руб.	12 679 248,5	16 501 004	3 821 755,5
5. Затраты на производство реализованной продукции, тыс. руб.	81 334 806	87 037 248	5 702 442
6. Оборачиваемость, дни:	-	-	-
6.1) всех оборотных активов	56,928	68,07	11,142
6.2) запасов	5,892	6,073	0,181
6.3) дебиторской задолженности	31,885	34,515	2,63
7. Длительность операционного цикла, дни	37,776	40,587	2,811

Таким образом, в отчетном году, по сравнению с прошлым, наблюдается увеличение операционного цикла предприятия, что свидетельствует о снижении деловой активности предприятия.

В завершении анализа показателей деловой активности проведен анализ показателей рентабельности за 2018-2019 гг. для ОАО «Авиакомпания «Уральские Авиалинии». Результаты анализа данных показателей отражены в таблице 14.

Таблица 14 – Показатели рентабельности ОАО «Авиакомпания «Уральские Авиалинии»¹⁵

%

Название показателя	2018	2019	Изменение
Рентабельность реализованной продукции, товаров, работ, услуг	0,000	0,017	0,017
Рентабельность продаж	0,000	0,016	0,017
Норма прибыли	0,005	0,024	0,019

Таким образом, в отчетном году, по сравнению с прошлым наблюдается снижение рентабельности реализованной продукции, что свидетельствует о снижении затрат на производство и реализацию. Снижение рентабельности продаж свидетельствует о снижении эффективности затрат на производство и ценообразование. Совместная отрицательная динамика двух показателей свидетельствует о снижении эффективности текущей деятельности предприятия. Уменьшение нормы прибыли свидетельствует о снижении эффективности всей деятельности предприятия.

¹⁵ Составлено автором по: [56]

2.3 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ДОХОДНОСТЬЮ АВИАКОМПАНИИ НА УРОВНЕ РЕЙСОВ

Для достижения наиболее высоких показателей прибыли на предприятиях гражданской авиации применяют различные методы управления доходами – оптимизации продаж билетов на рейсы путем установления ограничений на количество доступных мест в различных ценовых классах. Российские авиакомпании начали применять методы управления доходностью не так давно, а вот зарубежные авиаперевозчики начали применять их уже с момента создания: методы управления доходностью как область менеджмента появились в 70-х годах прошлого века. По этой причине сегодня необходимо разобраться, какие методы управления доходностью на российском рынке смогут проявлять себя максимально эффективно.

Чтобы проанализировать эффективность управления доходностью авиакомпании на уровне рейсов, нужно понимать саму методику управления доходностью. В ОАО «Авиакомпания «Уральские Авиалинии» методика управления доходностью на уровне рейсов заключается в двух основополагающих моментах:

- снижение расходов на рейс;
- управление ценовыми подклассами.

Снижение расходов на рейс, как правило сводится к изменению комбинаций воздушных судов (если позволяет авиапарк; как правило, выгоднее продать самолет большей емкости, но по меньшей цене) или отмене (совмещении) рейсов.

Суть методики управление ценовыми подклассами заключается в следующем: для каждого рейса авиакомпании есть определенный набор ценовых подклассов (они обозначаются буквами латинского алфавита) и в зависимости от спроса на рейс можно изменять цену в большую или меньшую сторону. Здесь стоит рассмотреть пример: самые дешевые билеты продаются в О-подклассе, если спрос на билеты высокий, О-подкласс закрывается и билеты

продаются в более дорогом W-подклассе (с точки зрения предоставления услуг, данный подклассы ничем не различаются).

Авиакомпании создают наиболее приемлемые стратегию продаж авиабилетов на базе решения различных типов и комбинаций указанных задач. Нужно также добавить, что основная проблема управления доходностью заключается в невозможности ответить на вопрос «как развивались бы события, если бы было принято другое решение?».

Обладая информацией о полетном расписании: номера рейсов, время их отправления и прибытия, сведения об аэропортах, данные о воздушных судах и предоставляемых продуктах, авиакомпания может составить различные варианты управления доходами. Каждая из таких стратегий характеризуется способом построения прогноза спроса, способом расчета виртуальной емкости, методикой расчета пределов бронирования, а также способом их вложения и округления при продажах.

Главный принцип управления доходностью заключается в продаже правильного продукта правильному пассажиру в правильное время. Техники управления доходами представляют собой оптимизационную модель, которая основана на прогнозировании спроса для сегментов рынка и нацеленную на определение оптимальной ценовой политики [58].

Системы управления доходами являются ключевым элементом финансовой стабильности авиакомпаний, инструментом анализа ситуации на рынке и выявления возможностей повышения доходов в будущем. В общемировой практике решения RMS применяются с 1980 г. и обеспечивают увеличение доходности авиакомпаний свыше 6% (по данным экспертов IATA) [58].

Основными функциями систем управления доходностью являются:

- обработка статистических данных:

- 1) данные продаж;
- 2) тарифы авиакомпании;
- 3) тарифы конкурентов;
- 4) расходные параметры;

- расчет прогнозов;
- расчет оптимальных пределов продаж;
- управление пределами продаж в инвенторной системе;
- дополнительные функции системы;
- расчет минимальной стоимости групповой перевозки;
- расчет величины Overbooking;
- расчет финансовых показателей;
- расчет прогнозов и оптимизация виртуального рейса;
- управление пределами продаж в инвенторной системе;
- отчеты [55].

Виды отчетов, представленные в системах управления доходами:

- бронирование (информация о бронировании на рейсах авиакомпании, о емкости используемых воздушных судов, процент занятости кресел);
- финансовые показатели (финансовый результат, маржа, прибыль и расходы);
- динамика бронирований (на рейсе или группе рейсов);
- прогнозы (прогноз пассажиропотока на рейсах авиакомпании, прогноз No-Show (не явившиеся на рейс пассажиры), прогноз процента занятости кресел);
- факт вылета (информация после вылета рейса: данные о No-Show, данные о фактически вылетевших пассажирах по классам бронирования);
- динамика средней доходной ставки (динамика загружаемых данных о доходной ставке);
- отчеты пользователя (пользователь может создать в системе собственный отчет на основе любого из вышеперечисленных отчетов).

В данной работе рассмотрены основные этапы оптимизации продаж на рейс: сбор статистических данных, построение прогноза спроса и определение оптимальных пределов продаж на примере реальных данных ОАО «Авиакомпания «Уральские Авиалинии».

Так как целью данной работы является разработка рекомендаций для летнего периода вылетов рейсов, в качестве сравнения будет использоваться информация о летних месяцах трех предыдущих лет. В качестве критериев эффективности будут использоваться следующие показатели:

- загрузка рейсов (%);
- величина среднего тарифа;
- летный час;
- количество перевезенных пассажиров;
- количество выполненных рейсов;
- доходы с НДС;
- расходы с НДС;
- маржа;
- маржа без НДС на одного пассажира;
- маржа без НДС на летный час.

В связи со сложившейся ситуацией на рынке пассажирских авиаперевозок в данной работе будут рассмотрены рейсы, относящиеся только к внутренним воздушным линиям. На сегодняшний день все международные рейсы ОАО «Авиакомпания «Уральские Авиалинии» отменены до конца июня. Как правило, продажа международных рейсов осуществляется задолго до даты вылета (обычно это несколько месяцев), поэтому составлять прогноз по продажам таких рейсов на данный момент не имеет особого смысла (вероятно, большинство из них будут отменены).

В данной работе будет проведен анализ трех периодов: в соответствии с тремя летними месяцами. В таблице 15 приведены показатели за июнь месяц за три последних года: 2017, 2018, 2019.

Таблица 15 – Ключевые показатели управления доходностью на уровне рейсов за июнь 2017-2019 гг.¹⁶

Показатель	Июнь 2017	Июнь 2018	Июнь 2019	Изменение 2017-2018	Темп прироста	Изменение 2018-2019	Темп прироста
------------	--------------	--------------	--------------	------------------------	------------------	------------------------	------------------

¹⁶ Составлено автором по: [56]

					2017- 2018		2018- 2019
Загрузка, %	84,50%	85,90%	86,50%	1,40%	1,66%	0,60%	0,70%
Средний тариф, руб.	7 549	8 349	7 568	800	10,59%	-781	90,65%
Летный час, час	9 049	9 339	8 299	290	3,21%	-1 040	88,86%
Количество пассажи- ров	454 741	527 559	444 445	72 818	16,01%	-83 114	84,25%
Количество рейсов	3 163	3 627	2 969	464	14,67%	-658	81,86%
Доходы с НДС, тыс. руб.	3 492 973	4 559 886	3 379 030	1 066 913	30,55%	-1 180 856	74,10%
Расходы с НДС, тыс. руб.	1 642 619	2 236 070	1 968 328	593 451	36,13%	-267 742	88,03%
Маржа, тыс. руб.	1 744 824	2 242 471	1 514 651	497 647	28,52%	-727 820	67,54%
Маржа без НДС на пассажира, руб.	3 837	4 251	3 408	414	10,79%	-843	80,17%
Маржа без НДС на летный час, руб.	192 809	240 115	182 500	47 306	24,54%	-57 615	76,001%

Исходя из данных, приведенных выше, видно, что в 2018 г. был самый высокий процент загрузки рейсов, по сравнению с 2017 и 2019 гг. Это связано прежде всего с событиями, влияющими на развитие туризма (в 2018 г. имеется в виду Чемпионат мира по футболу). Самая высокая величина среднего тарифа также наблюдалась в 2018 г. Логика продаж на внутренних воздушных линиях выглядит таким образом, что чем больше спрос, тем дороже цена билета. Так как из-за Чемпионата мира летом 2018 г. наблюдался высокий спрос на авиабилеты, то и величина среднего тарифа в сравнении с прошлым годом будет значительно выше. В июне разница в величине среднего тарифа между 2017 и 2018 г. составила 800 руб. Примерно такая же разница в тарифах за июнь 2018 и 2019 гг.

Показатели летного часа в июне 2017 и 2018 гг. существенно выше аналогичного показателя за 2019 г. Это связано с тем, что в 2019 г. авиакомпания сделала выбор в пользу более коротких маршрутов, так как маржинальность коротких маршрутов гораздо выше. К преимуществу таких маршрутов можно также отнести быструю загрузку. Длинные маршруты, как правило грузятся за долго до даты вылета, а короткие маршруты есть возможность загрузить более оперативно. Также, в случае отмены длинного маршрута, либо в случае долгой

стоянки воздушного судна, как правило ставят короткий рейс, чтобы воздушное судно не простаивало лишнее время в аэропорту, а приносило доход для авиакомпании.

Количество перевезенных пассажиров достигало максимального значения в июне 2018 г., что опять связано с Чемпионатом мира по футболу. В июне 2017 и 2019 гг. данный показатель был практически на одном уровне (разница составила около 10 000 пассажиров в пользу 2017 г.).

Показатель количества рейсов самым высоким был в 2018 г. Из-за Чемпионата мира по футболу ОАО «Авиакомпания «Уральские Авиалинии» приняла решение поставить большое количество дополнительных рейсов в города, где проходили матчи турнира. Так как рейсы были дополнительными, а не регулярными, на сегодняшний день они не выполняются.

Разница показателя доходов с НДС в июне 2018 г. по сравнению с июнем 2017 и 2019 гг. составила более 1 млрд. руб. Это объясняется большим количеством пассажиров в данный периоды вылетов рейсов, а также высокой величиной среднего тарифа.

При большом количестве рейсов в июне 2018 г. выросли не только доходы, но и расходы. Однако в июне 2017 и 2019 гг. было приблизительно одинаковое количество рейсов и пассажиров, а величина расходов все равно выросла. Этот факт можно объяснить ростом цен на топливо, а также резким ростом величины аэропортовых сборов. В 2019 г. многие аэропорты в России были вынуждены поднять аэропортовые сборы (вероятно, это было сделано, чтобы окупить реконструкцию многих из них), в результате чего расходы авиакомпаний увеличились на сумму до 150 руб. за каждый билет.

Из всех вышеперечисленных показателей складываются три показателя, которые наиболее точно отражают эффективность управления доходами авиакомпании: маржа, маржа без НДС на пассажира и маржа без НДС на летный час. Исходя из данных таблицы, видно, что наиболее низкие результаты были продемонстрированы авиакомпанией в июне 2019 г. Это связано в первую очередь с ростом расходов на выполнение рейсов, а также с тем, что в летний сезон

авиакомпания выполняет большое количество так называемых «социальных» и туристических заказов. Под туристическими заказами подразумеваются пакетные туры от различных туроператоров, а под социальными – заказы от агентов по продажам авиабилетов на поездки детей в лагерь. Такие заказы выполняются ежегодно, и со стороны заказчиков регулярно поступают просьбы о перевозке группы по прошлогодним тарифам. По причине того, что все эти заказы, как правило, на очень большие суммы (от 1 млн руб.), авиакомпания вынуждена идти на уступки, чтобы заказчик не ушел к конкуренту. В результате получается следующая картина: расходы на рейсы растут, но при этом их маржинальность падает.

Таким образом, сравнив результаты полетов за июнь 2017-2019 гг., можно сделать вывод, что наиболее эффективно ОАО «Авиакомпания «Уральские Авиалинии» управляла своей доходностью на уровне рейсов в 2018 г. Однако, если сделать поправку на Чемпионат мира по футболу, который проходил в 2018 г., то наиболее эффективным станет июнь 2017 г.

Далее будут рассмотрены аналогичные показатели, но уже за июль 2017-2019 гг. (таблица 16).

Таблица 16 – Ключевые показатели управления доходностью на уровне рейсов за июль 2017-2019 гг.¹⁷

Показатель	Июль 2017	Июль 2018	Июль 2019	Изменение 2017-2018	Темп при- роста 2017-2018	Изменение 2018-2019	Темп прироста 2018- 2019
Загрузка, %	91,80%	90,80%	92,20%	-1,00%	-1,09%	1,40%	1,542%
Средний тариф, руб.	8 797	8 543	8 838	-254	-2,887%	295	103,453%
Летный час, час	10 256	9 720	9 377	-536	-5,226%	-343	96,471%
Количество пасса- жиров	562 214	562 374	545 689	160	0,029%	-16 685	97,033%
Количество рейсов	3 624	3 610	3 409	-14	-0,386%	-201	94,432%
Доходы с НДС, тыс. руб.	5 000 516	4 901 164	4 802 945	-99 352	-1,987%	-98 218	97,996%
Расходы с НДС,	1 928 304	2 370 455	2 257 565	442 150	22,929%	-112 889	95,238%

¹⁷ Составлено автором по: [56]

тыс. руб.							
Маржа, тыс. руб.	2 896 148	2 447 785	2 628 386	-448 363	-15,481%	180 601	107,378%
Маржа без НДС на пассажира, руб.	5 151	4 353	4 817	-798	-15,492%	464	110,659%
Маржа без НДС на летный час, руб.	282 383	251 822	280 115	-30 561	-10,823%	28 293	111,235%

В июле процент загрузки рейсов на внутренних воздушных линиях демонстрируют рост в 2019 г. на 1,4%. Здесь стоит обратить внимание на то, что в распоряжении ОАО «Авиакомпания «Уральские Авиалинии» имеются воздушные суда разных емкостей. В рассматриваемых периодах авиакомпания располагала воздушными судами семейства Airbus A-319 (общей емкостью 152 кресла), A-320 (общей емкостью 162 кресла), A-321 (общей емкостью 220 кресел). При анализе загрузки рейсов стоит делать поправку на общую емкость. Ведь заполнить самолет 152 пассажирами легче, чем 220 пассажирами.

Показатели среднего тарифа в июле 2019 г. на внутренних воздушных линиях также демонстрируют рост. Здесь большое влияние оказал политический фактор. 8 июля 2019 г. президент России подписал указ, по которому российские авиакомпании должны прекратить все полеты в Грузию. Данный фактор спровоцировал спрос на авиаперевозки внутри страны. В связи с этим у авиакомпаний появилась возможность поднять цены на авиаперевозки по территории России.

При росте величины среднего тарифа в июле 2019 г. уменьшилась величина летного часа по сравнению с июлем 2017 и 2018 гг. Это свидетельствовало о том, что в приоритете авиакомпании стояли более длинные, с точки зрения полетного времени, маршруты (например, с июня 2019 г. регулярно начал летать рейс Екатеринбург – Магадан с промежуточной посадкой в Якутске).

К июлю 2019 г. наблюдался спад количества пассажиров. Этот факт демонстрирует низкую платежеспособность населения (так как показатель среднего тарифа увеличился). Однако, если обратить внимание на показатель загрузки рейсов (в июле 2019 г. наблюдался его рост по сравнению с июлем 2017 и 2018 гг.), то можно отметить, что в июле 2019 г. продаваемая емкость была ниже, чем в июле 2017 и 2018 гг.

К 2019 г. также снизилось количество рейсов, выполненных авиакомпанией. В результате снижения количества пассажиров авиакомпания была вынуждена отменить ряд рейсов для снижения расходов. Часть рейсов были отменены, пассажиров с отмененных рейсов, как правило пересаживают на другие рейсы в эту же (или в соседнюю) дату, либо предлагают перевозку с пересадкой. Данная мера касается обычно региональных перевозок, так как эти рейсы обходятся авиакомпании дороже, а продать их сложнее, чем рейсы из/в Москву.

При анализе показателя доходов можно заметить, что с июля 2017 по 2019 гг. данный показатель постоянно снижался. На этот показатель большое влияние оказывают такие показатели как количество пассажиров и количество рейсов. Чем больше пассажиров перевозит авиакомпания, тем выше показатель доходов. Однако при управлении доходностью нельзя не обращать внимания и на расходы на рейс. Можно осуществить полную загрузку всех воздушных судов, выполнить максимальное количество рейсов за период и при этом ничего не заработать.

Анализ расходов демонстрирует рост показателя в июле 2018 г. и незначительное снижение в июле 2019 г. Рост данного показателя связан прежде всего с изменением топливных сборов в 2018 г., а снижение показателя в июле 2019 г. связано с изменением количества рейсов.

Три следующих показателя позволяют в полной мере оценить эффективность управления доходами ОАО «Авиакомпания «Уральские Авиалинии» в июле 2017-2019 гг. Из анализа видно, что наименьшая маржа была заработана авиакомпанией в 2018 г. На этот показатель значительное влияние оказал факт относительно невысокого среднего тарифа на рейсах, а также невысокий показатель летного часа по сравнению с июлем 2017 г. Это значит, что в июле 2018 г. авиакомпания неэффективно использовала имеющиеся в ее распоряжении воздушные суда (возможно стоило делать приоритет на более короткие рейсы).

Аналогичные выводы можно сделать о показателях маржа без НДС на пассажира и маржа без НДС на летный час. При низкой величине среднего тарифа и невысоком летном часе в июле 2018 г. авиакомпания демонстрировала

наименьшую эффективность управления доходами по сравнению с июлем 2017 г. и июлем 2019 г.

Таким образом, об управлении доходами ОАО «Авиакомпания «Уральские Авиалинии» в июле 2017-2019 гг. можно сделать следующий вывод: наиболее продуктивным оказался июль 2019 г., так как при меньшем количестве рейсов и меньшем количестве пассажиров были достигнуты высокие показатели маржи как на одного пассажира, так и на один летный час.

Далее следует рассмотреть эти же показатели за август 2017-2019 гг. Результаты анализа приведены в таблице 17.

Таблица 17 – Ключевые показатели управления доходностью на уровне рейсов за август 2017-2019 гг.¹⁸

Показатель	Август 2017	Август 2018	Август 2019	Изменение 2017-2018	Темп прироста 2017-2018	Изменение 2018-2019	Темп прироста 2018-2019
Загрузка, %	92,60%	93,50%	91,40%	0,90%	0,97%	-2,10%	-2,246%
Средний тариф, руб.	8 895	8 716	8 974	-179	-2,012%	258	102,960%
Летный час, час	10 473	10 355	10 052	-118	-1,127%	-303	97,074%
Количество пассажиров	583 394	612 220	582 676	28 826	4,941%	-29 544	95,174%
Количество рейсов	3 721	3 756	3 659	35	0,941%	-97	97,418%
Доходы с НДС, тыс. руб.	5 261 148	5 316 305	5 245 276	55 157	1,048%	-71 029	98,664%

Окончание таблицы 17

Показатель	Август 2017	Август 2018	Август 2019	Изменение 2017-2018	Темп прироста 2017-2018	Изменение 2018-2019	Темп прироста 2018-2019
Расходы с НДС, тыс. руб.	2 031 953	2 604 443	2 408 469	572 490	28,174%	-195 974	92,475%
Маржа, тыс. руб.	3 069 251	2 720 867	2 932 201	-348 384	-11,351%	211 335	107,767%
Маржа без НДС на пассажира, руб.	5 261	4 444	5 032	-817	-15,529%	588	113,231%
Маржа без НДС на летный час, руб.	293 057	262 757	291 561	-30 300	-10,339%	28 804	110,962%

¹⁸ Составлено автором по: [56]

Процент загрузки воздушных судов к августу 2019 г. достигал минимального значения за период 2017-2019 гг., а максимального в августе 2018 г. Данный факт объясняется смещением пика сезон возвратов с отпусков: в 2017-2018 гг. пик возвратов приходился на конец августа, а в 2019 г. пик был смещен на начало сентября.

Тем не менее величина среднего тарифа была максимальной как раз в августе 2019 г. Возможно на данный показатель повлияла смена стратегии управления доходностью: авиакомпания приняла решение сделать более высокую ставку на величину тарифа, а не на загрузке рейсов.

В августе 2019 г. снизился показатель летного часа. Данный факт объясняется выведением из строя самолета с конфигурацией А-321. Данный самолет позволяет осуществлять перевозку 220 пассажиров, однако после экстренной посадки недалеко от аэропорта Жуковский все рейсы, запланированные на данном воздушном судне необходимо было перепланировать на другие воздушные суда.

Максимальный рост количества пассажиров был продемонстрирован в августе 2018 г. Что является последствием Чемпионата мира по футболу. Пассажирам, прилетевшим в города турнира и уже отдохнувшим, необходимо вернуться домой в свои родные города.

Снижение количества рейсов к августу 2019 г. также легко объясняется выведением из строя самолета с максимальной емкостью, которой располагает ОАО «Авиакомпания «Уральские Авиалинии». По причине такой серьезной поломки самолета авиакомпания была вынуждена часть рейсов отменить, а часть объединить, чтобы не потерять пассажиров.

Доходы с НДС также несколько снизились в августе 2019 г., на что оказали влияние два фактора. Прежде всего, это экстренная посадка в аэропорту Жуковский и смещение пика сезона возвратов из отпусков. Как правило, пик возвратов приносит большой процент выручки, а поскольку он был смещен, то высокие показатели выручки ожидалось в сентябре.

Стоит обратить внимание и на то, что при приблизительно одинаковом количестве рейсов величина расходов в сравнении с августом 2017 и 2019 гг. очень разнится. Это связано с выведением из строя самолета с наибольшей емкостью и величиной убытков, которые понесла авиакомпания в результате данного происшествия.

Показатели маржи были минимальными в августе 2018 г. в сравнении с августом 2017 г. и августом 2019 г. Это является следствием нерационального использования ресурсов авиакомпании. При большом количестве рейсов было перевезено недостаточно большое количество пассажиров, при этом величина среднего тарифа также не была достаточно высокой, чтобы обогнать показатели августа 2017 и 2019 гг.

Таким образом, сравнивая показатели за август 2017-2019 гг., можно сделать вывод о том, что наиболее эффективно ОАО «Авиакомпания «Уральские Авиалинии» управляло своей доходностью в августе 2019 г., так как наиболее высокие темпы прироста показателей маржи (маржа, маржа без НДС на пассажира, маржа без НДС на летный час) были достигнуты авиакомпанией именно в августе 2019 г.

Подводя итог анализу, следует упомянуть о том, что на заработанную авиакомпанией маржу влияет огромное количество показателей. Все рейсы в ОАО «Авиакомпания «Уральские Авиалинии» проверяются вручную специалистами предприятия. Это значит, что большое значение имеет человеческий фактор и компетентность специалистов. Именно специалисты авиакомпании регулируют стоимость билетов, количество рейсов, а также продаваемую емкость. Один час полетного времени обходится авиакомпании в среднем в 600 000 руб. Это значит, что, если хотя бы одному рейсу не было уделено достаточно внимания специалиста, авиакомпания понесет колоссальные убытки. Чем больше протяженность маршрута, тем больше убытков несет авиакомпания.

Специалисту по управлению доходностью в авиакомпании необходимо быть очень внимательным, так как цена каждой ошибки достаточно высока.

Оптимизировать работу специалистов и помогают, так называемые, Revenue Management Systems.

Высокая степень автоматизации решения Revenue Management Systems позволит аналитикам сосредоточиться на деятельности, обеспечивающей авиакомпании дополнительный доход, предлагая им удобные инструменты, работающие в режиме реального времени.

3 ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ДОХОДНОСТЬЮ АВИАКОМПАНИИ НА УРОВНЕ РЕЙСОВ

3.1 ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДОХОДНОСТЬЮ АВИАКОМПАНИИ НА УРОВНЕ РЕЙСОВ

Факт независимости спроса никогда не считался безусловно точным, тем не менее большинство способов прогнозирования управления и оптимизации доходности предприятий гражданской авиации были разработаны на основе этой модели. С модернизацией практик ценообразования авиакомпаний в последнее время то, что было под вопросом, но все же подходило для модели управления доходами, стало практически полностью неактуальным. Создание и быстрый рост числа авиакомпаний лоу-костеров с более гибкими моделями ценообразования поспособствовали развитию новых более простых способов платы за проезд, структур с меньшими ограничениями, а в некоторых случаях без каких-либо ограничений на всех. Применение традиционными авиакомпаниями устаревших методов прогнозирования и гибкого ценообразования, безусловно, приводит в росту процентов загрузки воздушного судна, однако негативно сказывается на общем доходе авиакомпании.

Обеспечивая максимизацию выручки, авиакомпаниям необходимо уметь находить оптимальную структуру распределения ресурсов. Несмотря на то, что в авиации данной структуре необходимо постоянное наблюдение за данными о клиентских заявках и большая автоматизация процессов управления доходами, перед высшим менеджментом авиакомпании регулярно стоит проблема поиска алгоритмов и методов оптимизации управления доходами, говоря иначе, методов RM.

Revenue Management – технология формирования ценовой политики организации на основе прогнозирования спроса с целью увеличения доходности операций. Данная область знаний берет свое начало именно со сферы пассажирских авиаперевозок.

Из-за ограничений на авиаперевозки на фоне распространения коронавирусной инфекции мировой пассажиропоток в 2020 году значительно сократится вопреки ранее прогнозируемому росту [54]. Именно этому посвящен последний доклад Международной ассоциации воздушного транспорта (IATA).

По прогнозу IATA, по причине пандемии COVID-19 мировой авиационный трафик упадет на 4,7%, что станет первым снижением общего пассажиропотока со времен финансового кризиса 2008 г. Такой сценарий, считает IATA, приведет к тому, что потери авиакомпаний составят порядка \$29,3 млрд. «Снижение стоимости топлива может помочь компенсировать некоторые денежные потери. Это будет очень трудный год для авиакомпаний», – отметил глава IATA Александр де Жюньяк [53].

В докладе IATA сказано, что первым удар принял пассажиропоток у авиакомпаний, которые работают в Азиатско-Тихоокеанском регионе (снизился на 13%), из-за чего в этом году они лишатся \$27,8 млрд. Только для китайских авиакомпаний размер убытков оценивается в \$12,8 млрд. Авиакомпании, у которых самолеты летают за пределами региона, потеряют порядка \$1,5 млрд.

При этом в IATA подчеркивают, что данный прогноз опирается на факт, что экономическое влияние от последствий COVID-19 будет похоже на то, что вызвал SARS (тяжелый острый респираторный синдром), вспышка которого произошла в 2002-2003 гг. Последствия вируса в то время повлекли резкое снижение показателей, а затем – их быстрый рост, когда вспышку удалось прекратить [53].

Большинство стран мира, в том числе и Россия, были вынуждены ограничить авиасообщение с Китаем уже в феврале 2020 г. Потери китайских авиакомпаний только за период с 20 января по 13 февраля 2020 г. составили 78 тыс. рейсов и 13 млн. билетов (к возврату). Как было отмечено в Комитете по контролю и управлению государственным имуществом Китая, только за этот период авиакомпании понесли серьезные убытки, так как данные даты являлись пиковыми для авиаперевозчиков (даты приходились на Китайский Новый год).

Россия с 16 марта ввела запрет на авиасообщение со всеми странами Евросоюза, Норвегией и Швейцарией. К февралю отечественные авиакомпании практически полностью прекратили полеты в Китай, часть авиакомпаний вовсе не планирует активное посещение некоторых стран Ближнего Востока [62]. Россия также временно остановила авиасообщение с Южной Кореей, США, Великобританией и другими государствами. Хотя Россия и пытается оказать посильную поддержку, не стоит отрицать, что отрасль понесет серьезные потери, вплоть до банкротств некоторых игроков [54].

Безусловно закрытие международного авиасообщения способно привести к банкротству некоторых авиаперевозчиков. Об этом упомянул и первый замминистра транспорта, глава Росавиации А. Нерадько. По его заявлению к большим трудностям в работе авиакомпаний приведет также значительное снижение курса рубля.

«Фактически возникают рынки банкротств, в первую очередь авиаперевозчиков и других организаций», – отметил он в ходе заседания коллегии регулятора.

Власти среагировали на это заявление: 18 марта было принято решение, что авиаперевозчики и туристический бизнес, которые практически полностью потеряли свои рынки из-за пандемии коронавируса получают, так называемые, налоговые каникулы. Также для предприятий данных отраслей был введен «мораторий на банкротство» [53]. По распоряжению премьер-министра РФ М. Мишустина авиакомпаниям и туристическому бизнесу предоставлена отсрочка по уплате страховых взносов до 1 мая 2020 г. [54].

Происходящее сейчас – это худший кризис в истории мировой гражданской авиации за все годы как минимум после войны [59]. События сегодняшней действительности не имеют аналогов в прошлом, а конкретно – закрытие международных границ, то есть принудительное ограничение авиасообщения.

Раньше существовали только локальные ограничения, например в Ираке на использование воздушного пространства. Такого, чтобы европейские страны, тем более США, вводили запрет на международные полеты, не случалось

[54]. Ключевые рынки для авиакомпаний разных регионов практически пропадают. Ситуация после закрытия Китая развивалась следующим образом: только лишь за одну-две недели в самом начале февраля количество выставленных провозных емкостей, то есть кресел в самолетах, которые летают на международных направлениях, сократилось более чем в половину.

Ряд европейских авиакомпаний уже сейчас вынуждены припарковать свои самолеты. Такие компании, как, например, Lufthansa, останавливают как минимум 80% своих самолетов [53]. Четыре из пяти самолетов встают к забору, возникает проблема даже с тем, где парковать их, аэропортов недостаточно.

Если посмотреть на расходы авиакомпаний, то на первых местах – в зависимости от курса доллара данная пара может меняться местами – топливные расходы (по миру цена сейчас снизилась, а в России пока не успела скорректироваться сильно) и владение воздушными судами (либо лизинг, либо, что менее актуально для России, выплаты процентов по кредитам, привлеченным на приобретение самолетов) [59]. Далее идет обслуживание в аэропортах, техническое обслуживание и ремонт, оплата труда, аэронавигационное обслуживание и так далее. Если рассмотреть, как эти затраты соотносятся, делятся на постоянные и переменные, лизинговые платежи относятся к постоянным расходам, вне зависимости от того, стоит самолет или летает. И именно с этим связаны проблемы авиакомпаний номер один, особенно после девальвации рубля.

В России в гражданской авиации пока полная неопределенность. Стоимость топлива в России становится ниже, но не так быстро, как в Европе и США. Росавиация дает информацию о том, что за январь-март в среднем по стране цена на топливо снизилась на 4,64% по сравнению с началом года (в московском авиаузле – от 2,2% до 8,9%) [54]. Однако даже падение цен на авиакеросин не решит главной проблемы. Лизингодатели отечественных авиаперевозчиков, как правило, зарубежные, а курс доллара и евро привязан к дешевой нефти, что обнуляет любой позитив [59]. Стоит отметить, что аэронавигационное обслуживание при полетах за рубеж тоже является не рублевым.

В рублях остаются только доходы населения России, которые ежедневно падают. Число российских граждан, у которых есть возможность отправиться за рубеж, явно расти не будет. Представить себе, куда внутри страны могут массово бюджетно отправиться российские туристы, также практически невозможно.

Даже у «Победы» (единственного лоу-костера в России) не будет возможности сохранить цены на прежнем уровне по причине изменения курса валют [62]. Тем более, что загрузка бортов сейчас чрезвычайно низкая, а большинство лайнеров и вовсе стоят без дела. Летать полупустыми и редко – путь в никуда.

В этой связи показателен один российский «рекорд». С первого места по количеству рейсов, которые были выполнены, национального перевозчика «Аэрофлот» подвинула новосибирская S7 [62].

Стоит отметить, что данный факт имеет простое объяснение (кроме того, что международные полеты теперь редкость). Основа полетов S7 в непростой ситуации приходится на новосибирский хаб компании [59]. В авиакомпании S7 летают самолеты с весьма неплохой для нынешних времен загрузкой. Главным образом это 75-местные Embraer 170. Небольшие и относительно недорогие. Однако масштабы страны и расстояния вряд ли позволят тиражировать такой опыт.

К лизинговым компаниям пришли все авиаперевозчики с просьбой предоставить отсрочки, у лизинговых компаний запас собственной прочности тоже не бесконечен, они сами должны платить проценты банкам. Именно эта цепочка должна где-то пресечься за счет господдержки. Единственный плюс заключается в том, что во время стоянки самолет не нужно заправлять. А обслуживание аэропортам все равно нужно будет платить. Да и оплата труда – не самая маленькая статья расходов.

Что будет дальше? На выходе из низкого сезона (февраль-март) у многих авиакомпаний совсем нет оборотных средств. На майские праздники ничего не улучшилось. Наблюдается большое количество возвратов. По-прежнему от-

крыт вопрос, где взять оборотные средства для выплат по лизингу и заработных плат? Кассовый разрыв – это то, что неизбежно будет останавливать полеты некоторых компаний [59]. У авиакомпаний большая надежда на летний сезон, а кредиторы ворчат, но терпят. Какой-то запас по времени у авиакомпаний имеется.

В сложившейся ситуации у российских предприятий гражданской авиации есть ряд преимуществ перед коллегами из других стран, особенно Европы, некое окно – внутренний рынок [54]. Он, безусловно, не такой доходный, но он есть, и довольно большой. Развитие рынка внутренних авиаперевозок даст возможность не приостанавливать хоть какой-то денежный поток. Это, пожалуй, единственный плюс в сложившейся ситуации.

Полностью останавливаться российским авиакомпаниям нет возможности ни на один месяц, потому что внутреннее авиасообщение никто не закрывал (кроме «Победы», так как она является дочерним предприятием «Аэрофлота») [62]. Сейчас появится более высокий спрос на это, потому что, если был запрет летать вообще куда бы то ни было, даже в Белоруссию, то пассажиры начинают думать, а не провести ли в отпуске несколько дней, например, в Симферополе или Сочи.

Что касается мер поддержки от государства, то все, что можно было дать, дали после предыдущего экономического кризиса. Отечественные авиакомпании получили большое количество различных льгот: 0% НДС на часть маршрутов на Дальнем Востоке, в Крым, в Калининград, на всех региональных маршрутах не из Москвы; повышен возврат акциза на керосин; дифференциация портовых навигационных сборов между российскими и иностранными авиакомпаниями и так далее. Инструментарий для прямых или не прямых мер поддержки невелик.

На сегодняшний день ситуация в «Уральских Авиалиниях», по мнению генерального директора С. Скуратова, обстоит «как и у всех авиакомпаний – между «плохо» и «очень плохо». Только за апрель 2020 г. было потеряно 94% объема перевозок [52]. С начала пандемии по май 2020 г. доходы авиакомпании

снизились на 85%. Руководство авиакомпании было вынуждено 7 апреля 2020 г. отправить в простой большое количество сотрудников. В двухнедельном режиме оплаты по графику сейчас весь командный состав авиакомпании, начиная с генерального директора. Командный состав — это командиры эскадрилий, пилоты-инструкторы, командиры воздушных судов. Двухнедельный режим необходим для равномерного распределения часов налета между всеми сотрудниками летной службы.

На сегодняшний день руководство «Уральских Авиалиний» ожидает серьезного падения: по пассажирам около 55% (по сравнению с прошлым годом). Сейчас несмотря на то, что в расписании рейсов авиакомпании каждый день происходят большие изменения (по большей части огромное количество отмен рейсов), средняя заполняемость кресел около 36%, что является чрезвычайно низким показателем. По выручке прогнозируются потери порядка 30 млрд. руб. (выручка авиакомпании в 2019 г. составила 88,48 млрд. руб.).

Таким образом, в ОАО «Авиакомпания «Уральские Авиалинии» наиболее острыми проблемами управления доходностью на уровне рейсов в условиях пандемии являются:

- простой лайнеров (на сегодняшний день парк авиакомпании состоит из 48 воздушных судов, из которых 23 лайнера находятся в простое, при этом требуя ежедневного обслуживания);

- отсутствие пассажиров и полное отсутствие рынка международных пассажирских авиаперевозок (по очень оптимистичным прогнозам руководства авиакомпании открытие границ может случиться ближе к концу августа, при этом речь идет пока только о странах СНГ и возможном разрешении на полеты в Грузию. Рынок международных авиаперевозок является более рентабельным чем, внутренний, поэтому отказ от него в пик сезона принес авиакомпании большие убытки);

- кассовый разрыв (на данный момент «Уральские Авиалинии» испытывают острый дефицит денежных средств на счетах предприятия. Это связано с тем, что у авиакомпании есть обязательства перед кредиторами, перед сотруд-

никами, и т. д., а пассажиров нет. Более того, пассажиры массово сдают билеты, и у авиакомпании нет возможности возвращать денежные средства каждому пассажиру).

Все проблемы, описанные выше, требуют скорейшего решения, в противном случае они повлекут за собой банкротство авиакомпании. Однако на данный момент руководство «Уральских Авиалиний» опровергает слухи о возможном банкротстве, тем не менее нельзя исключать тот факт, что ряд перевозчиков после пандемии будет вынужден уйти с рынка.

3.2 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ДОХОДНОСТЬЮ АВИАКОМПАНИИ НА УРОВНЕ РЕЙСОВ

В стремлении к успехам предприятию приходится решать великую дилемму качества услуг: рентабельность или ликвидность? – и зачастую жертвовать чем-то из них в попытках совместить динамичное развитие с наличием достаточного уровня денежных средств и высокой платежеспособностью. Иногда низкие показатели текущей ликвидности могут демонстрировать не финансовое нездоровье и неплатежеспособность, а динамичное развитие предприятия, активное наращивание оборота и быстрое освоение рынка.

В общем, если учесть фондоемкость и огромные затраты на осуществление деятельности предприятий гражданской авиации, следует отметить факт неустойчивой ситуации развития показателей доходности деятельности основных авиакомпаний в России, что связано с параллельным (иногда более существенным) ростом расходов авиакомпаний, по этой причине происходит замедление темпов роста доходности их деятельности.

Рассмотрев финансовые результаты предприятия за июнь-август 2017-2019 гг. в динамике, можно сказать о происходящих больших изменениях, в связи с пандемией коронавируса и падением активности в сфере гражданской

авиации. ОАО «Авиакомпания «Уральские Авиалинии» не является ведущим игроком на рынке авиаперевозок. На сегодняшний день важными составляющими для удержания прежних позиций на рынке будет в первую очередь – цена, а потом качество и сроки поставки услуг. В мае 2020 г. ОАО «Авиакомпания «Уральские Авиалинии» достигло финансовых результатов, приведенных в таблице 18.

Таблица 18 – Ключевые показатели управления доходностью на уровне рейсов за май 2019-2020 гг. [56]

Показатель	Май 2019	Май 2020
Количество рейсов	5 540	1 055
Количество пассажиров	820 613	41 683
Загрузка, %	80,9%	34%
Доходы от авиаперевозок без НДС, руб.	6 709 836 940	1 376 706 431
Расходы на выполненные рейсы без НДС, руб.	4 083 216 583	528 179 129
Маржа всего (в том числе), руб.:	2 626 620 357	848 527 302
Маржа от пассажирских перевозок, руб.	2 456 348 910	130 411 638
Маржа от грузовых перевозок, руб.	64 582 556	23 286 089
Маржа от грузовых чартерных рейсов, руб.	-	686 925 976
Маржа от дополнительных услуг, руб.	105 688 891	7 903 599
Средний тариф (без НДС), руб.	7 801	9 329
Налет, час	31 603	8 199
Маржа на летный час, руб.	83 113	103 496
Постоянные расходы на летный час, руб.	94 266	344 810

Исходя из данных таблицы, можно видеть, что уменьшились такие показатели как количество рейсов, количество пассажиров, процент занятости кресел, доходы от авиаперевозок, уменьшились показатели маржи. Однако возросли показатели маржи на 1 летный час, но существенно возросли и расходы на 1 летный час.

Одной из главных задач авиакомпании в ближайшее время будет удержание денежных средств на счетах предприятия, а также поиск новых рынков и новых возможностей для развития.

С целью повышения эффективности работы ОАО «Авиакомпания «Уральские Авиалинии» нужно искать пути по повышению экономической устойчивости предприятия. Такими резервами является финансовая стратегия предприятия. Проведение «Уральскими Авиалиниями» грамотной финансовой политики позволит им более выгодно зарекомендовать себя на рынке как финансово-устойчивое предприятие.

Главный вопрос, требующий скорейшего решения, – простой лайнеров. Каждый самолет требует ежедневного обслуживания, которое стоит больших денег. Основной статьей расходов являются лизинговые платежи. У «Уральских Авиалиний» контракты с 15 западными лизингодателями и одним российским – «Сбербанк Лизинг» (с ним заключен договор по будущим самолетам) [52]. По существующим лайнерам все лизингодатели пошли навстречу и дали отсрочки на следующий год.

Не смотря на отсрочки по лизинговым платежам, самолеты являются основным источником прибыли авиакомпании, поэтому их простои чреваты полным отсутствием прибыли. По причине отсутствия пассажиропотока (только за апрель 2020 г. было потеряно 94% объема перевозок) на данный момент реализуется программа перепрофилирования пассажирских самолетов в грузовые (в кратчайшие сроки были получены соответствующие лицензии) [52]. Таким образом, 10 самолетов Airbus в мае перевезли на 160% больше грузов, чем годом ранее. Было пять рейсов для Alibaba, есть еще другие китайские и российские компании [52]. Среди клиентов также Русская медная компания, для владельцев которой были сделаны несколько рейсов в Екатеринбург. Большая часть поставок – это Россия: были завезены миллионы масок против коронавируса, медицинская техника, комплектующие [52]. Также были выполнены транзитные рейсы из Китая в Париж, Льеж, Лондон, Милан. В таблице 19 приведены финансовые результаты по чартерным грузовым перевозкам к маю 2020 г. Таблица 19 – Ключевые показатели управления доходностью на уровне чартерных и грузовых рейсов за май 2019-2020 гг. [56]

Руб.

Показатель	Май 2019	Май 2020
Грузовая выручка ВВЛ	-	9 568 131
Расходы грузовые ВВЛ	-	13 167 873

Окончание таблицы 19

Показатель	Май 2019	Май 2020
Маржа грузовая ВВЛ	-	- 3 599 742
Грузовая выручка МВЛ	-	932 789 905
Расходы грузовые МВЛ	-	242 264 187
Маржа грузовая МВЛ	-	690 525 719
Грузовая выручка итого	-	942 358 036
Расходы грузовые итого	-	255 432 060
Маржа грузовая итого	-	686 925 976

Таким образом, видно, что в 2019 г. «Уральские Авиалинии» в принципе не выполняли чартерных грузовых перевозок, так как данные перевозки были экономически невыгодны для авиакомпании (для их выполнения требовалось переоборудование воздушных судов). Однако в условиях пандемии и чрезвычайно малом количестве пассажиров на рейсах, данный источник доходов какое-то время являлся и вовсе основным.

Стоит отметить, что стратегия управления доходностью в текущей ситуации в большей степени заключается не в повышении маржи, а в снижении расходов авиакомпании. За май 2020 г. все пассажирские рейсы «Уральских Авиалиний», выполняемые по территории России, являются нулевыми. Тенденция такова, что пассажирские перевозки не увеличиваются, поэтому основным источником доходов на сегодняшний день становятся именно грузовые, либо же пассажирские чартерные рейсы (количество чартерных рейсов возросло незначительно, так как большинство командировок, спортивных событий и т.д. на данный момент также отменены).

С целью снижения расходов может быть применено увеличение нагрузки на самолеты семейства Airbus A-320NEO и Airbus A-321NEO. Расход топлива у данных моделей самолетов приблизительно на 10% меньше, чем у самолетов

семейства Airbus A-320 и Airbus A-321. До ситуации с коронавирусом на самолетах A-320NEO и A-321NEO были запланированы длинные маршруты, на которых экономия топлива была более целесообразна (обычные A-320 и A-321 не долетали до конечного пункта без дополнительной посадки с целью заправки). Так как из-за пандемии большинство рейсов пришлось отменить, то на самолеты A-319, A-320NEO и A-321NEO рекомендуется перепланировать практически все рейсы, которые на сегодняшний день выполняют «Уральские Авиалинии». Все это рекомендуется сделать в зависимости от технической возможности, так как для всех воздушных судов предусмотрены стоянки для их технического обслуживания.

Полное отсутствие рынка международных пассажирских авиаперевозок в «Уральских Авиалиниях» может быть компенсировано развитием чартерных перевозок. В сравнении с прошлым годом количество запросов на чартерные рейсы возросло на 30%. Стоит отметить и тот факт, что «Уральские Авиалинии» произвели ряд эвакуационных рейсов для граждан России, оказавшихся за границей в период пандемии COVID-19. Данные рейсы были организованы не только для пассажиров «Уральских Авиалиний», но и для пассажиров «Аэрофлота» по технологии взаиморасчетов.

Однако если рынок международных авиаперевозок оказался полностью недоступным, то полеты на внутренних воздушных линиях никто не закрывал. Однако из-за закрытия курортов, запретов на командировки, обязательной обсервации и прочих причин большинство пассажиров отказывается от полетов. Большое количество пассажиров требует возвратов денежных средств, либо просто не является на рейс.

В такой ситуации имеют место оперативные отмены (или совмещения) рейсов или перенос рейсов на самолеты с меньшей емкостью. Следовательно, уже в мае 2020 г. ситуация по налету выглядела, как продемонстрировано в таблице 20:

Таблица 20 – Налет воздушных судов за май 2019-2020 гг. [56]

Час

Маршрут	Категория рейса	Май 2019	Май 2020
A-319			
МВЛ	Основные	618	0
МВЛ	Дополнительные	0	12
ВВЛ	Основные	1 343	643

Окончание таблицы 20

Маршрут	Категория рейса	Май 2019	Май 2020
ВВЛ	Дополнительные	5	13
РВЛ	Все	6	1
Всего		1 972	669
320			
МВЛ	Основные	3 965	0
МВЛ	Дополнительные	71	10
ВВЛ	Основные	4 806	215
ВВЛ	Дополнительные	48	99
РВЛ	Все	4	0
Всего		8 894	323
321			
МВЛ	Основные	2 704	0
МВЛ	Дополнительные	2 996	1 540
ВВЛ	Основные	827	20
ВВЛ	Дополнительные	122	205
РВЛ	Все	2	2
Всего		6 651	1 767
320NEO			
МВЛ	Основные	0	0
МВЛ	Дополнительные	0	67
ВВЛ	Основные	0	714
ВВЛ	Дополнительные	0	3
РВЛ	Все	0	0
Всего		0	784
321NEO			
МВЛ	Основные	0	0
МВЛ	Дополнительные	0	639
ВВЛ	Основные	0	2
ВВЛ	Дополнительные	0	0
РВЛ	Все	0	0
Всего		0	641
Итого налет			
МВЛ	Основные	7 287	0
МВЛ	Дополнительные	3 067	2 267
ВВЛ	Основные	6 976	1 593
ВВЛ	Дополнительные	175	320
РВЛ	Все	12	3
Всего		17 516	4 184

Исходя из данных таблицы, можно заметить, что налет в целом сократился более чем в 4 раза. Воздушные суда типа А-321 и А-321NEO теперь практически не используются для пассажирских перевозок, основная эксплуатация

данных самолетов приходится на международные грузовые перевозки. А воздушные суда А-319 напротив теперь активно эксплуатируются для выполнения регулярных рейсов на внутренних воздушных линиях.

По причине низкой доходности отрасли в целом в текущей ситуации всей гражданской авиации как никогда необходима государственная поддержка. Росавиацией ежедневно ведутся работы по предоставлению российским авиаперевозчикам субсидий на частичную компенсацию затрат в связи со снижением их доходов по причине падения объемов пассажирских перевозок.

Условия и порядок предоставления субсидий установлены постановлением Правительства РФ от 13 мая 2020 № 661 [57]. Субсидии предоставляются из федерального бюджета в пределах бюджетных ассигнований и лимитов бюджетных обязательств, доведенных до Федерального агентства воздушного транспорта как получателя средств федерального бюджета [7].

В Росавиацию поступило 31 заявление о предоставлении субсидий [57]. 13 отечественных авиаперевозчиков направили свои заявки и ожидают результатов проверки в ближайшее время. Объем финансирования, согласно постановлению, составляет 238,2 млн. руб.

По ряду авиакомпаний Росавиация уже приняла положительные решения. Так с 14 мая финансирование получили 18 авиаперевозчиков общей суммой 9,454 млрд. руб. Среди них «Аэрофлот», «Россия», «Аврора», «Азимут», «Azur Air», «Red Wings», «Smart Avia», «Уральские авиалинии», «Сибирь», «Северсталь», «АйФлай», «Роял Флайт», «Икар», «Северный ветер», «Авиакомпания «ЮТэйр», «РусЛайн» [57].

Данные авиаперевозчики получили субсидии на погашение расходов за коммерческие перевозки, которые выполнили за период с февраля по апрель 2020 г.

Стоит отметить, что данные субсидии предоставляются не на все виды расходов. В первую очередь они направлены на оплату труда сотрудников авиакомпаний (не менее 60% от предоставленной суммы), оплату платежей лизингодателям (не более 30%), а также аэропортовые расходы в части оплаты

стоянки простаивающих воздушных судов (не более 10%) [57]. Часть предоставляемой суммы возможно направить на погашение операционных расходов.

На время ограничения пассажирских перевозок из-за пандемии COVID-19 данная мера государственной поддержки будет способствовать продолжению деятельности российских авиакомпаний и сохранению специалистов авиационного персонала.

Говоря об «Уральских Авиалиниях», стоит отметить, что Сбербанком был одобрен льготный кредит на сумму 3 млрд. руб. по новой госпрограмме поддержки системообразующих предприятий. Для авиакомпании была открыта кредитная линия на 12 месяцев по льготной процентной ставке.

Первый транш по данной кредитной линии состоялся 28 мая 2020 года. Таким образом, авиакомпания «Уральские авиалинии», входящая в ТОП-5 авиакомпаний РФ и включенная в перечень системообразующих предприятий российской экономики, стала одной из первых компаний, получивших льготное финансирование в рамках постановления Правительства РФ № 582 [9].

Между авиакомпанией «Уральские авиалинии» и ПАО «Промсвязьбанк» было подписано соглашение о реструктуризации задолженности предприятия на сумму 1 млрд. руб. Темой соглашения являлось условие переноса будущих (май-август 2020 г.) платежей по кредиту на более поздний период [52].

Авиакомпания «Уральские авиалинии» также подписала соглашение с ПАО «Сбербанк» на открытие кредитной новой линии в размере 403 млн. в рамках государственной антикризисной программы, направленной на поддержку бизнеса и сохранение занятости [52]. Первую часть суммы по данной линии компания получила 5 июня 2020 г.

Согласно государственной программе, кредиты предоставляются под 2% годовых сроком до 13 месяцев. Максимально возможный размер кредита составляет двукратный размер МРОТ, умноженный на количество работников компании. Сам кредит и проценты будут полностью списаны государством при сохранении занятости не ниже 90%, а при сохранении занятости не ниже 80% –

половину суммы кредита и процентов по нему. Условия кредитования закреплены в постановлении правительства РФ № 696 от 16 мая 2020 года [8].

Таким образом, стоит сказать, что комплекс всех вышеперечисленных мероприятий позволит не только поднять эффективность управления доходностью авиакомпании, но и оптимизировать сам процесс управления доходностью на уровне рейсов. Также стоит отметить, что по причине сложной для всей гражданской авиации ситуации ОАО «Авиакомпания «Уральские Авиалинии» уже предприняла ряд мер:

- авиакомпания выполняет рейсы по эвакуации граждан России, оказавшихся за ее пределами;

- «Уральские Авиалинии» с целью уменьшения простоев самолетов, а также с целью обеспечения рабочими местами летных отрядов выполняют грузоперевозки чартерными рейсами;

- на регулярной основе ведутся переговоры с авиакомпаниями-конкурентами с целью оптимизации пассажиропотока: переговоры о распределении направлений, переговоры о кодшерах (кодшер – блок кресел в самолете авиакомпании-конкурента, который авиакомпания реализует через свои собственные каналы продаж);

- перенос регулярных рейсов на воздушные суда семейства Airbus A-320NEO и Airbus A-321NEO с целью оптимизации топливных расходов.

Все эти мероприятия на сегодняшний день помогают авиакомпании продолжать осуществлять свою деятельность. Однако в любом случае работники «Уральских Авиалиний» надеются на скорое завершение ситуации с пандемией, так как запас финансовой прочности авиакомпании не бесконечен.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе были проанализированы ключевые показатели управления доходностью авиакомпаний на уровне рейсов за летний период 2017-2019 гг.

В мировом авиационном бизнесе управление доходами – один из краеугольных камней успешной коммерческой работы компаний. Данную сферу деятельности можно охарактеризовать как «смесь науки и искусства». Некоторые эксперты высказываются об управлении доходами следующим образом: «На словах все выглядит предельно просто: нужно в правильное время продать правильному пассажиру правильное место по правильной цене. Однако трудности возникают в поиске баланса между ценой билета и возможностью максимальной загрузки воздушного судна (а это в свою очередь неизбежно означает применение скидок и дешевых тарифов) и получения максимального дохода (что может быть достигнуто и продажей гораздо меньшего количества дорогих билетов). Если к этому добавить необходимость анализировать и учитывать текущие и «исторические» тенденции развития рынка, предпочтений пассажиров, то процесс принятия решения в каждом конкретном случае потребует обработки огромного объема данных».

Авиационный транспорт характеризуется в первую очередь скоростью и комфортабельностью. Именно по этим причинам имеется большой поток постоянных клиентов. Однако даже с учетом этого невозможно предсказать спрос, а услуга по авиаперевозке имеет ограниченное время существования. Так как гражданская авиация предполагает огромные затраты, авиакомпаниям приходится ежедневно думать об увеличении показателей выручки, поэтому важным представляется разделение спроса на соответствующие категории с тем, чтобы потребности каждого пассажира были в максимальной степени удовлетворены, т.е. с позиции авиакомпании каждый клиент должен иметь возможность купить билет по максимальной, но тем не менее приемлемой для него цене в конкретный момент времени.

Для максимизации выручки авиакомпании должны уметь находить оптимальную структуру распределения ресурсов. Несмотря на то, что в авиации такая структура требует постоянного мониторинга данных о клиентских заявках и большей автоматизации процессов управления доходами, данная проблема ставит перед управленцами вопрос о выявлении алгоритмов и методов оптимизации управления доходами.

Снижая затраты всегда приходится сталкиваться с проблемами ценообразования. В таком случае авиакомпаниям нужно ответить на вопрос: кому, за какое время до вылета и по какой цене продавать билеты так, чтобы увеличить доход с каждого рейса? Именно поэтому авиакомпании не могут позволить себе продавать билеты по максимальной цене, а вынуждены продавать их, используя динамическое ценообразование, т. е. используют шаблоны бронирования, которые основаны на ретроспективных данных с целью повышения коэффициента загрузки. Так как все авиаперевозчики ведут свой бизнес по-разному, в алгоритмы, применяемые при сбыте билетов, заложены уникальные для каждой авиакомпании переменные. Авиакомпания может сохранять только эффективные мощности и таким образом повышать коэффициент загрузки, или же расширять возможности для увеличения пассажиропотока. На основании проведенного анализа можно заключить, что применение технологий управления доходностью способствует повышению конкурентоспособности, рентабельности и устойчивости международных авиаперевозчиков.

Так, проанализировав ключевые показатели за летний период 2017-2019 гг., можно сказать следующее.

Составляя план на летний период 2020 г., необходимо учитывать большое количество факторов. Такие показатели как загрузка рейсов, величина среднего тарифа, продаваемая емкость очень сильно коррелируют между собой. Для обобщения результатов необходимо смотреть на показатели маржи.

Также при планировании нужно учитывать не просто показатели прошлого года, но и уметь применять их к сегодняшней реальности. Реальность такова, что в связи с закрытием границ авиакомпании лишены возможности выполнять

высокомаржинальные рейсы за пределы России, поэтому в летний период 2020 г. основная нагрузка ложится на плечи внутренних воздушных линий. Однако из-за пандемии коронавируса многие граждане боятся совершать авиаперелеты, детский отдых и различные спортивные мероприятия для детей были перенесены на середину июля или же вовсе отменены.

Лето 2020 г. определенно можно охарактеризовать непростым периодом для всех авиакомпаний, так как основной приток маржи поступает именно в летний период. Сейчас основной задачей для всех предприятий гражданской авиации стоит вопрос удержания финансовых ресурсов, а также поиск новых возможностей получения доходов.

В данной работе были выполнены все поставленные задачи и сделаны соответствующие выводы:

- в результате анализа тематических литературных источников и соответствующих Интернет-ресурсов было дано определение экономической эффективности деятельности хозяйствующих субъектов, методы оценки эффективности, а также было рассмотрено государственное регулирование систем управления доходностью авиакомпаний;

- была проведена оценка финансового состояния ОАО «Авиакомпания «Уральские Авиалинии» за 2017-2019 гг.;

- были определены критерии эффективности управления доходностью авиакомпании, а также проведен их анализ за летний период 2017-2019 гг.;

- был предложен комплекс мероприятий по управлению доходностью авиакомпании на уровне рейсов на основе существующей информации о рынке.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС ОАО «АВИАКОМПАНИЯ «УРАЛЬСКИЕ АВИАЛИНИИ»

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 20 19 г.

Организация ОАО АК "Уральские авиалинии" Форма по ОКУД _____
Идентификационный номер налогоплательщика _____ Дата (число, месяц, год) _____
Вид экономической деятельности Перевозка воздушным пассажирским транспортом, по ОКПО _____
подчиняющимся расписанию _____ ИНН _____
Организационно-правовая форма/форма собственности Открытое акционерное по ОКВЭД _____
общество, совместная частная и иностранная собственность по ОКОПФ/ОКФС _____
Единица измерения: тыс. руб. по ОКЕИ _____

Коды		
0710001		
31	12	2019
32257812		
6608003013		
51.10, 51.21		
	34	
384		

Местонахождение (адрес) 620025, г. Екатеринбург, пер. Утренний, дом 1-г.

Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту

☒ Да ☐ Нет

Наименование аудиторской организации /фамилия, имя, отчество (при наличии) индивидуального аудитора

ООО "Агентство "Налоги и финансовое право"

Идентификационный номер налогоплательщика
аудиторской организации/индивидуального аудитора
Основной государственный регистрационный номер
аудиторской организации/индивидуального аудитора

ИНН
ОГРН/
ОГРНИП

6659016677
1026602952750

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	На 31 дек. 20 19 г. ³	На 31 декабря 20 18 г. ⁴	На 31 декабря 20 17 г. ⁵
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	73 131	24 056	228
	Результаты исследований и разработок	1120			
	Нематериальные поисковые активы	1130			
	Материальные поисковые активы	1140			
	Основные средства	1150	5 159 298	4 721 477	4 479 540
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	33 719	34 558	35 399
	Финансовые вложения	1170	6 067	6 067	6 067
	Отложенные налоговые активы	1180	49 839	5 623	5 623
	Прочие внеоборотные активы	1190	0	0	0
	Итого по разделу I	1100	5 322 054	4 791 781	4 526 857
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	1 411 936	1 112 551	925 431
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	40 682	138	4 824
	Дебиторская задолженность	1230	8 758 010	7 975 470	5 944 781
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240			10 805
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	479 325	258 208	487 703
	Прочие оборотные активы	1260	6 604 433	6 361 255	5 382 594
	Итого по разделу II	1200	17 294 386	15 707 622	12 756 138
	БАЛАНС	1600	22 616 440	20 499 403	17 282 995

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	На 31 дек. 20 19 г. ³	На 31 декабря 20 18 г. ⁴	На 31 декабря 20 17 г. ⁵
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ⁶				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	159	159	159
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	() ⁷	() ⁷	() ⁷
	Переоценка внеоборотных активов	1340	1 363 452	1 364 392	1 321 273
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
	Резервный капитал	1360	48	48	48
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	6 289 899	4 197 184	5 390 503
	Итого по разделу III	1300	7 653 558	5 561 783	6 711 983
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	2 314 268	3 122 384	1 588 145
	Отложенные налоговые обязательства	1420	38 932	3 490	3 490
	Оценочные обязательства	1430			
	Прочие обязательства	1450			
	Итого по разделу IV	1400	2 353 200	3 125 874	1 591 635
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	2 151 303	2 401 520	659 774
	Кредиторская задолженность	1520	9 957 910	9 410 226	8 319 603
	Доходы будущих периодов	1530			
	Оценочные обязательства	1540	500 469		
	Прочие обязательства	1550			
	Итого по разделу V	1500	12 609 682	11 811 746	8 979 377
	БАЛАНС	1700	22 616 440	20 499 403	17 282 995



Руководитель

(подпись)

"10" марта 20 20 г.

Скуратов С.Н.

(расшифровка подписи)

Главный бухгалтер

Дождева Е.В.

(расшифровка подписи)

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанным Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетная дата отчетного периода.
4. Указывается предыдущий год.
5. Указывается год, предшествующий предыдущему.
6. Некоммерческая организация именует указанный раздел "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)", "Собственные акции, выкупленные у акционеров", "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает показатели "Паевой фонд", "Целевой капитал", "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества", "Резервный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации и источников формирования имущества).
7. Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ ОАО «АВИАКОМПАНИЯ «УРАЛЬСКИЕ АВИАЛИНИИ»

Отчет о финансовых результатах

за 12 месяцев 20 19 г.

Организация **ОАО АК "Уральские авиалинии"**

Идентификационный номер налогоплательщика

Вид экономической

деятельности

Деятельность воздушного транспорта

Организационно-правовая форма/форма собственности **Открытое акционерное**

общество, совместная частная и иностранная собственность

Единица измерения: тыс. руб.

Дата (число, месяц, год)

Форма по ОКУД

по ОКПО

ИНН

по

ОКВЭД

по ОКОПФ/ОКФС

по ОКЕИ

Коды

0710002

31 12 2019

32257812

6608003013

51.10, 51.21

34

384

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За 12 мес. 20 19 г. ³	За 12 мес. 20 18 г. ⁴
	Выручка ⁵	2110	88 480 195	81 294 558
	Себестоимость продаж	2120	(81 363 570)	(75 869 359)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	7 116 625	5 425 199
	Коммерческие расходы	2210	(3 928 897)	(3 882 564)
	Управленческие расходы	2220	(1 744 781)	(1 582 883)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	1 442 947	(40 248)
	Доходы от участия в других организациях	2310	37 693	25 475
	Проценты к получению	2320	11 005	6 486
	Проценты к уплате	2330	(515 399)	(334 946)
	Прочие доходы	2340	4 421 889	3 582 979
	Прочие расходы	2350	(2 777 993)	(2 824 350)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	2 620 142	415 396
	Текущий налог на прибыль	2410	(495 624)	()
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(40 881)	()
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(35 443)	()
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	44 215	()
	Прочее	2460	(41 515)	(29 472)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	2 091 775	385 924

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За 12 мес. 20 19 г. ³	За 12 мес. 20 18 г. ⁴
	СПРАВОЧНО			
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510		59 052
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520		
	Совокупный финансовый результат периода ⁶	2500	2 091 775	444 976
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	13	2
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910		

Руководитель

Скуратов С.Н.

Главный бухгалтер

Дождева Е.В.

(подпись)

(расшифровка подписи)

(подпись)

(расшифровка подписи)

" 10 " марта 20 20 г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о прибылях и убытках общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о прибылях и убытках, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетный период.
4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.
5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.
6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода".

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации [Текст].
2. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 N 195-ФЗ [Текст].
3. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 N 63-ФЗ [Текст].
4. Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26.07.2006 N 135-ФЗ [Текст].
5. Федеральный закон «О естественных монополиях» от 17.08.1995 N 147-ФЗ [Текст].
6. Федеральный закон «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» от 28.12.2009 N 381-ФЗ [Текст].
7. Постановление Правительства РФ от 13.05.2020 N 661 «О предоставлении в 2020 году из федерального бюджета субсидий российским авиакомпаниям на частичную компенсацию расходов в связи со снижением доходов таких авиакомпаний в результате падения объемов пассажирских воздушных перевозок вследствие распространения новой коронавирусной инфекции» [Текст].
8. Постановление Правительства РФ от 16.05.2020 N 696 «Об утверждении Правил предоставления субсидий из федерального бюджета российским кредитным организациям на возмещение недополученных ими доходов по кредитам, выданным в 2020 году юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям на возобновление деятельности» [Текст].
9. Постановление Правительства РФ от 16.07.2009 N 582 «Об основных принципах определения арендной платы при аренде земельных участков, находящихся в государственной или муниципальной собственности, и о Правилах определения размера арендной платы, а также порядка, условий и сроков внесения арендной платы за земли, находящиеся в собственности Российской Федерации» [Текст].
10. Постановление Правительства РФ от 22.07.2009 N 599 «О порядке обеспечения доступа к услугам субъектов естественных монополий в аэропортах» [Текст].

11. Постановление Правительства РФ от 23.04.2008 N 293 (ред. от 27.12.2019) «О государственном регулировании цен (тарифов, сборов) на услуги субъектов естественных монополий в транспортных терминалах, портах, аэропортах и услуги по использованию инфраструктуры внутренних водных путей» [Текст].
12. Постановление Правительства РФ от 30.06.2004 N 331 «Об утверждении Положения о Федеральной антимонопольной службе» [Текст].
13. Абрютин Д.А., Абрютина М.С., Грачев А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. М.: Дело и Сервис, 2018. – 256 с. [Текст]
14. Алексейчева Е.Ю., Магомедов М.Д., И.Б. Костин И.Б. Экономика организации (предприятия). М.: Дашков и Ко, 2015. – 292 с. [Текст]
15. Арзуманова Т.И., М.Ш. Мачабели М. Ш. Экономика организации. М.: Дашков и Ко, 2015. – 240 с. [Текст]
16. Бланк. И. А. Управление финансовыми ресурсами. М.: Эльга, Омега-Л, 2015. – 768 с. [Текст]
17. Бобылева А.З. Финансовый менеджмент. Проблемы и решения. М.: Дело, Академия народного хозяйства, 2018. – 336 с. [Текст]
18. Гелета И.В., Калининская Е.С., Кофанов А.А. Экономика организации. М.: Магистр, 2016. – 304 с. [Текст]
19. Герасимова Е.Б., Бариленко В.И., Петрусевич Т.В. Теория экономического анализа. М.: Инфра-М, Форум, 2015. – 368 с. [Текст]
20. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии. М.: Юрайт, 2015. – 704 с. [Текст]
21. Губенко А.В. Экономика воздушного транспорта. «Питер», 2015 – 290 с. [Текст]
22. Дыбаль С.В., Дыбаль М.А. Финансовый анализ. Теория и практика. Учебное пособие. М.: КноРус, 2019. – 328 с. [Текст]
23. Екимова К.В., Шубина. Т.В. Финансы организаций (предприятий). М.: ДРОФА, 2015. – 384 с. [Текст]

24. Елизаров Ю.Ф. Экономика организаций (предприятий). М.: Экзамен, 2017. – 496 с. [Текст]
25. Исаев Д.В. Корпоративное управление и стратегический менеджмент. Информационный аспект. М.: Высшая Школа Экономики (Государственный Университет), 2015. – 220 с. [Текст]
26. Касимов Ю.Ф. Финансовая математика. Учебник и практикум. М.: Юрайт, 2015. – 464 с. [Текст]
27. Конищева М.А., Курган О.И., Черкасова Ю.И. Финансы организаций. Учебное пособие. М.: Инфра-М, Сибирский федеральный университет СФУ, 2017. – 384 с. [Текст]
28. Корж С. Коммерческая авиация. Борьба за рынок и идеи. История соперничества Америки и Европы на воздушных трассах «пятого океана». Часть 1. Первые шаги. 1919-1926. М.: СПб. СРП «Павел» ВОГ, 2018. – 288 с. [Текст]
29. Коршунов В.В. Экономика организации (предприятия). М.: Юрайт, 2015. – 400 с. [Текст]
30. Кувшинов М.С. Бухгалтерский учет и анализ. Учебное пособие. М.: РИОР, Инфра-М, 2016. – 248 с. [Текст]
31. Левчаев П.Г. Финансовые ресурсы фирмы. М.: Palmarium Academic Publishing, 2017. – 300 с. [Текст]
32. Маевская Е.Б. Экономика организации. Учебник. М.: Инфра-М, 2016. – 324 с. [Текст]
33. Мокий М.С., Азоева О.В., Ивановский В.С. Экономика организации. Учебник и практикум. М.: Юрайт, 2018. – 284 с. [Текст]
34. Наумов В.В., Ковальчук В.М. Финансы организаций (предприятий). М.: Книга, 2017. – 112 с. [Текст]
35. Никитина Н.В., Янов В.В. Корпоративные финансы. М.: КноРус, 2018. – 512 с. [Текст]

36. Перцовский Н.И. Маркетинг. Краткий толковый словарь основных маркетинговых понятий и современных терминов. М.: Дашков и Ко, 2016. – 140 с. [Текст]
37. Погодина Т.В. Финансовый менеджмент. Учебник и практикум. М.: Юрайт, 2017. – 352 с. [Текст]
38. Просветов Г.И. Финансовый менеджмент. Задачи и решения. М.: Альфа-Пресс, 2017. – 340 с. [Текст]
39. Рогова Е.М., Ткаченко Е.А. Финансовый менеджмент. М.: Юрайт, 2015. – 542 с. [Текст]
40. Руденко Л.А., Караулов В.Б., Арасланова О.В. Экономика организаций. М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2016. – 372 с. [Текст]
41. Самарина В.П., Черезов Г.В., Карпов Э.А. Экономика организации. Учебное пособие. М.: КноРус, 2015. – 320 с. [Текст]
42. Слабинская И.А., Ровенских В.А. Бухгалтерская (финансовая) отчетность. Теория и практика. М.: ТНТ, 2015. – 360 с. [Текст]
43. Словарь финансово-экономических терминов и определений. М.: ИВЭСЭП, 2015. – 128 с. [Текст]
44. Суринов А.Е. Россия в цифрах. Официальное издание. Федеральная служба государственной статистики, 2018. С. 520. [Текст]
45. Сухарев О.С. Управление экономикой. Введение в теорию кризисов и роста. М.: Финансы и статистика, 2016. – 280 с. [Текст]
46. Федорович В.О., Н.В. Конципко Н.В. Экономика организаций. Учебное пособие. М.: Проспект, 2017. – 240 с. [Текст]
47. Филатова Т.В. Финансовый менеджмент. М.: Инфра-М, 2016. – 240 с. [Текст]
48. Фридман А.М. Экономика организации. Учебник. М.: РИОР, 2018. – 240 с. [Текст]
49. Чалдаева Л.А. Экономика организации. Учебник и практикум. М.: Юрайт, 2016. – 436 с. [Текст]

50. Чечевицына Л.Н., Чечевицына Е.В. Экономика организации. Ростов-на-Дону: Феникс, 2016. – 384 с. [Текст]
51. Шуляк П.Н., Белотелова Н.П., Белотелова Ж.С. Финансы. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 384 с. [Текст]
52. Глава «Уральских авиалиний» – РБК: «Пытаемся убедить пассажиров летать»
<https://www.rbc.ru/interview/business/02/06/2020/5ecfb86b9a79475b3d9c0ca1>
[Электронный ресурс]
53. Коронавирус назвали поводом сокращения авиаперевозок впервые за 12 лет <https://www.rbc.ru/business/21/02/2020/5e4eff799a79478946fc6c46>
[Электронный ресурс]
54. Небо над карантином
<https://novayagazeta.ru/articles/2020/03/19/84395-nebo-nad-karantinom> [Электронный ресурс]
55. Официальный сайт ЗАО «Сирена-Трэвел» <https://www.sirena-travel.ru> [Электронный ресурс]
56. Официальный сайт ОАО «Авиакомпания «Уральские Авиалинии»
<https://www.uralairlines.ru> [Электронный ресурс]
57. Официальный сайт Федерального агентства воздушного транспорта
<https://favt.ru> [Электронный ресурс]
58. Официальный сайт Amadeus IT Group <https://amadeus.com/ru> [Электронный ресурс]
59. Рубцов А.В. Гражданская авиация через призму пандемии коронавируса и не только <https://www.aviaportal.ru/2020/05/33179/> [Текст]
60. Управление доходами и авиационный ритейл: два процесса в одной связке
<https://www.airht.info/главная-тема/управление-доходами-и-авиационный-ри.html> [Текст]
61. Центр раскрытия корпоративной информации <https://www.e-disclosure.ru> [Электронный ресурс]

62. Шелудкова И. IATA: восстановление рынка авиаперевозок будет долгим <https://ru.euronews.com/2020/04/22/iata-says-passenger-flights-recovery-will-take-time> [Текст]