

*Жилинко Е.О., студент магистратуры,
факультет «Экономической теории»
Кубанского государственного аграрного университета
имени И.Т. Трубилина Россия, г. Краснодар
Лоскутов Н.В., доцент кафедры государственного
и муниципального управления
Кубанского государственного аграрного университета
имени И.Т. Трубилина Россия, г. Краснодар*

**КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ ВНУТРЕННИХ
И ВНЕШНИХ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА РАЗВИТИЕ ПАО
«АЭРОФЛОТ»**

***Аннотация:** Изучены основные виды деятельности компании ПАО «Аэрофлот». Проведена комплексная оценка состояния внутренних и внешних факторов компании ПАО «Аэрофлот». Раскрыты понятия внутренних слабых и сильных сторон компании, а также изучены внешние возможности и угрозы.*

***Ключевые слова:** ПАО «Аэрофлот», SWOT-анализ, слабые и сильные стороны компании, внешние факторы, внутренние факторы.*

***Annotation:** There are Studied the main activities of the company PJSC Aeroflot and a comprehensive assessment of the internal and external factors of PJSC Aeroflot. The concepts of internal weaknesses and strengths of the company, as well as external opportunities and threats are disclosed.*

***Keywords:** SWOT analysis of Aeroflot PJSC, the company's strengths and weaknesses, external and internal factors.*

Публичное акционерное общество «Аэрофлот» создано в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 28 июля 1992 г. № 527 «О мерах по организации международных воздушных сообщений

Российской Федерации» и на данный момент является одной из современно оснащённых компаний с самым молодым авиапарком судов в мире [1].

ПАО «Аэрофлот» осуществляет собственные рейсы в 97 пунктов, в 47 стран и является участником глобального альянса Sky Team. В ноябре 2011 года «Аэрофлот» завершил ряд сделок по приобретению у «Ростехнологий» акций ряда авиакомпаний, таких как:

- «Владивосток Авиа» - 52,1%;
- «Сахалинские авиатрассы» - 100%;
- «Россия» (авиакомпания) -75% минус 1 акция;
- «Оренбургские авиалинии» - 100% [4].

Одним из самых распространённых и эффективных методов комплексной оценки состояния внутренних и внешних факторов компании является SWOT-анализ.

SWOT-анализ – это анализ сильных и слабых сторон как внутри компании, так и оценки угроз извне [3].

Так SWOT-анализ компании подразделяется на 4 основных фактора:

1. Внутренние сильные стороны компании (Strengths) – это то, в чем преуспела или обладает конкретной особенностью исследуемая компания, на основании чего позволяет ей выделяться на фоне конкурентов. Например: обладание уникальным опытом, доступ к ограниченным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки и т.д.

2. Внутренние слабые стороны компании (Weaknesses) – следует понимать отсутствие важных ресурсов для функционирования компании, которые ставят ее неблагоприятное положение по сравнению с конкурентами. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т.д.

3. Внешние возможности компании (Opportunities) - это благоприятные обстоятельства, которые компания может использовать для получения преимущества перед конкурентами. В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудшение позиций ваших конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства продукции, рост уровня доходов населения и т.д.

4. Внешние угрозы авиакомпании (Threats) - это события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на компанию в процессе своей деятельности. Примером таких угроз может служить: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т.п.

На основании вышеизложенного проведем комплексную оценку состояния внутренних и внешних факторов компании ПАО «Аэрофлот».

Внутренними сильными сторонами (Strengths) ПАО «Аэрофлот» являются:

- большой обхват рынка авиаперевозок в стране, так на долю ПАО «Аэрофлот» по пассажироперевозкам приходится 30% от всех авиаперевозок, и в сегменте грузоперевозок компания занимает лидирующие позиции, а именно 20% от всех грузоперевозок в стране;

- авиапарк компании является самым молодым как в России, так и за рубежом, основной объем замены авиа судов пришелся с 2013 на 2016 года, средний возраст судов на 2014 год составляет 4,2 года;

- обновленный и современный парк авиасудов благотворно влияет на топливную экономичность компании, о чем свидетельствует уменьшение расхода топлива с 2015 на 2018 год на 20%;

- ПАО «Аэрофлот» имеет собственный хаб в аэропорту «Шереметьево»;

- Запуск собственного бюджетного перевозчика «Победа»;

- переподготовка и обучение летного персонала, благодаря открывшейся в 2011 году собственной Авиационной школе с запланированным объемом

выпуска 160 пилотов (80 экипажей) в год, подготовка кадров предусмотрена по 120 авиационным специальностям [2];

К внутренним слабым сторонам компании (Weaknesses) можно отнести:

- группа компании «Аэрофлот» производит социально значимые маршруты в которых установлены лимитированные цены, что в свою очередь могут быть убыточными;

- низкая доля чартерных перевозок, доля занятости пассажирских кресел составляет менее 90% [2];

- снижение покупательской способности граждан Российской Федерации;

- нехватка высококвалифицированного летного состава;

- большое количество департаментов и отделов, в следствие чего происходит путаница в направленной постановке задач и выполнении целей;

- низкая система мотивации нелетного состава, низкая заработная плата, отсутствие перспективной возможности продвижения по службе;

- дорогой сервис обслуживания в связи со статусом компании

К внешним возможностям авиакомпании можно отнести (Opportunities):

- заключение дополнительных соглашений с другими авиакомпаниями, вступление в альянсы;

- развитие новых штабов в Санкт-Петербурге и Владивостоке;

- возможность расширения дальнемагистральных рейсов;

- взятие самолетов в лизинг;

- получение поддержки государства;

- расширение международных авиаперелетов.

Внешние угрозы авиакомпании (Threats):

- Усиление конкуренции со стороны других авиакомпаний как внутри страны, так и за ее пределами;

- интеграция с авиа активами Ростехнологий, специализирующихся на региональных авиаперевозках, может не достигнуть цели по получению синергетического эффекта.
- высокая долговая нагрузка авиа активов Ростехнологий;
- геополитическая нестабильность;
- сезонность спроса;
- повышение цен на авиатопливо, ПАО Аэрофлот может захеджировать только 15% топлива покупаемого за рубежом;
- введение санкций относительно авиаперелетов, отказ лизингодателей, отказ производителей в предоставлении специальной авиатехники, например двигателя ВС1398-М.
- демпинг со стороны конкурентов.
- природные катаклизмы.

Компания ОАО «Аэрофлот» является лидером воздушных перевозок в стране. Она обладает большим потенциалом, а именно: новый авиапарк, своя школа подготовки летного персонала, разветвленная инфраструктура, соглашения с альянсом SkyTeam, что дает ей дополнительные преимущества, способность развития и повышения финансового потенциала компании, поддержка государства.

Проанализировав слабые стороны внутри компании и угрозы извне, можно отметить такие факторы, как изменение валютного курса, которое влияет на изменение цены на топливо, сезонность спроса на авиабилеты, не обоснованное делегирование полномочий, что тормозит и мешает развитию компании.

Литература

1. Устав Публичного Акционерного Общества «Аэрофлот – российские авиалинии» (редакция № 9): учр. годовым собранием акционеров ПАО «Аэрофлот» 27.06.2016 г./ Москва, 2016 г. - 44 с.
2. Годовой отчет по РСБУ ПАО «Аэрофлот» 2018 г. – 87 с.

3. Тонян М.Н., Лоскутов Н.В. Сущность и классификация рисков в хозяйственной деятельности предприятий // В сборнике: Экономика и управление: ключевые проблемы и перспективы развития Материалы VIII международной научно-практической конференции. под общей ред. Е.В. Королук. Краснодар, 2018. С. 190-194.

4. Юткина А. С. Анализ конкурентной среды авиакомпании «Аэрофлот» // Молодой ученый. - 2018 г. - №22. – с. 466.