

УДК 339.9

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РЫНКА ГРАЖДАНСКИХ ПАССАЖИРСКИХ АВИАПЕРЕВОЗОК РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

К.И. Корнилова, ФММП БНТУ, г. Минск

Резюме – в рамках работы проводится анализ деятельности авиакомпании на примере «Белавиа» путем анализа проблем и развития организации с последующим SWOT-анализом и бизнес-моделью организации.

Ключевые слова: авиакомпания, прибыль, SWOT-анализ, ОАО «Авиакомпания «Белавиа».

Введение. Сегодня в нестабильных условиях пандемии многим авиакомпаниям не удастся окупить свои затраты. Данная проблема в первую очередь возникает из-за не грамотного управления своими операционными расходами: нежелание делегировать техническое и наземное обслуживание на аутсорсинг, чрезмерное предоставления побочных услуг неосновной деятельности авиакомпании и т.д.

Основная часть. Решение проблемы низкой прибыльности авиационной отрасли должно исходить из изменения характера конкуренции, чтобы позволить авиакомпаниям улучшить свою деятельность. Для этого необходимо учитывать две наиболее важные проблемы [1]:

1. высокие барьеры для выхода с рынка;
2. конкуренты на международном рынке (для авиакомпаний Республики Беларусь данная проблема очень актуальна).

Гражданская авиация находится в тесной взаимосвязи с уровнем развития, динамикой и состоянием национальной экономики. В связи с этим, повышение конкурентоспособности и эффективности белорусской авиакомпании – это необходимое условие для успешной интеграции Республики Беларусь в мировую индустрию авиаперевозок. А значит, для будущего поддержания высоких темпов роста ОАО «Авиакомпания «Белавиа» необходимо соблюдать качество авиаперевозок на том же уровне, что и качество услуг их мировых конкурентов при сохранении среднерыночных тарифов [2]. Поэтому для эффективной работы пассажирских авиаперевозок необходимо проводить оценку внешних и внутренних факторов, рисков и возможностей (контекст) авиакомпаний, поскольку на территории Республики Беларусь ОАО «Авиакомпания «Белавиа» занимает по объему пассажирооборота практически 100% в республиканских объемах, то анализ отрасли целесообразно провести в разрезе данной авиакомпании [3]. Оценка внешних и внутренних факторов, рисков и возможностей (контекст) авиакомпании чаще всего осуществляется с использованием SWOT-анализа, который представлен в таблице 1.

Таблица 1 - SWOT-анализ авиакомпании «Белавиа»

	<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
<i>Внутренние факторы</i>	<ul style="list-style-type: none"> — Продолжена операционная деятельность без полной остановки полетов; — В установленные сроки подтвердились сертификаты соответствия международным и национальным стандартам по различным сферам деятельности; — Сохранен трудовой коллектив, работники по возможности в срок проходят профессиональную переподготовку и обучение; — Морально-психологическая обстановка в структурных подразделениях стабильна, работники авиакомпании с пониманием относятся к сложившейся ситуации связанной с пандемией; — Продолжается обновление парка ВС. 	<ul style="list-style-type: none"> — В мире продолжается пандемия COVID-19; — Мировой финансовый кризис, волатильность цен на нефть; — Трудности в мониторинге за деятельностью внешних поставщиков услуг; — Выявлены структурные подразделения с неразработанными целями и недостаточной аналитической работой руководителей структурных подразделений.
	<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
<i>Внешние факторы</i>	<ul style="list-style-type: none"> — Возможность возобновления регулярных и не регулярных полетов из НА «Минск» и областных центров РБ; — Возможность повышения уровня сервиса на борту ВС; — Возможность проведения обучения КРС по вопросам менеджмента управления; — Возможность увеличения количества заключенных SLA с поставщиками в базовом аэропорту и аэропортах полетов авиакомпании. 	<ul style="list-style-type: none"> — Угроза снижения частоты полетов (отмены рейсов) авиакомпании по всем направлениям в связи с пандемией COVID – 19; — Угроза нарастания инфляционных процессов, снижение курса рубля, снижение платежеспособности населения; — Угроза удорожания кредитных ресурсов.

Примечание – Источник: собственная разработка автора.

В мире продолжается пандемия COVID-19, поэтому необходимо реализуется и постоянно обновлять «План авиакомпании по обеспечению безопасности полетов и противодействию распространения COVID-19». Во избежание волатильности цен на нефть авиакомпания должна принять меры по повышению топливной эффективности парка воздушных судов, что позволит снизить удельный расход авиационного топлива на единицу транспортной продукции. Вести постоянный анализ изменения цен на реактивное топливо в международных аэропортах. В случае значительного их повышения применить меры по замене типа воздушного судна (ВС) или полного прекращения полетов при наличии убытка по отдельным направлениям.

При проведении внутренних аудитов в 2021 г. выявлены структурные подразделения с неразработанными целями в области качества. Также выявлено несоответствие по п. 10.3 СТБ ISO 9001 «Постоянное улучшение» [4]. Стоит обратить внимание руководителей, внутренних аудиторов и ответственных за СМК в подразделениях на необходимость проведения периодического анализа деятельности, как инструментария для постоянного улучшения [5]. Перечислим основные действия по предотвращению реализации угрозы снижения частоты полетов (отмены рейсов) авиакомпании по всем направлениям в связи с пандемией COVID-19:

- отказ от нерентабельных рейсов;

- договоренности с лизингодателями о снижении или отсрочке платежей на время прекращения полетов;

- корректировка плана отпусков персонала (в т.ч. применение практики использования неоплачиваемых/частично оплачиваемых краткосрочных отпусков) на время прекращения полетов;

- объявление простоев;

- корректировка действующих надбавок к окладам работников;

- обеспечение СИЗ каждого сотрудника авиакомпании;

- соблюдение правил профилактики респираторных инфекций, «респираторного этикета».

Основные действия по предотвращению реализации угрозы нарастания инфляционных процессов, снижение курса рубля, снижение платежеспособности населения:

- применение гибкой системы тарифов, гибридной системы формирования тарифов;

- оптимизация использования ВС.

Основные действия по предотвращению реализации угрозы удорожания кредитных ресурсов:

- поиск решения через сотрудничество с банками (инвестиций);

- операционный лизинг ВС.

Оценка реализации возможностей отражена в SWOT-анализе авиакомпании, мониторинг реализации возможности осуществляется заинтересованными структурными подразделениями.

Заключение. В 2022 г. следует продолжить работы по увеличению количества заключенных SLA. Поставщикам, с которыми до настоящего времени не заключены SLA, разослать письменные уведомления о мониторинге с приложением бланка мониторинга. Это позволит охватить процедурой мониторинга 100% поставщиков авиакомпании.

В до пандемийные годы для воздушного транспорта Республики Беларусь характерен рост объемов перевозок, это вызвано тем фактом, что рынок авиаперевозок Беларуси становится более привлекательным. Однако, чем активнее растет спрос на услуги воздушного транспорта, тем стремительнее отрасль воздушных перевозок приближается к той критической черте, за которой дальнейшее ее развитие станет невозможным без качественных изменений практически во всех сферах деятельности. Назрела необходимость в переоснащении современными воздушными судами, развитии наземной инфраструктуры, совершенствовании законодательной базы, внедрении современных информационных технологий. Требуется ускорять процессы консолидации отрасли, оздоравливать инвестиционный климат, устранять излишние административные барьеры. Понимание неизбежности перемен растет в том числе и в органах государственного регулирования.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Корнилова, К. И. Проблемы и перспективы развития авиакомпаний / К.И. Корнилова // Сборник материалов IX форум вузов инженерно-технологического профиля союзного государства, г. Минск, 26–30 октября 2020 г. – Минск : БНТУ, 2020. – С. 129-131.

2. IATA [Электронный ресурс] : Vision 2050 / Report - Singapore, 12 February 2011. – Режим доступа: <https://www.iata.org/contentassets/bccae1c5a24e43759607a5fd8f44770b/vision-2050.pdf>. – Дата доступа: 14.01.2022.

3. Евразийская экономическая комиссия [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.eurasiancommission.org/ru/act/energetikaiinfr/transport/air/Documents/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3%20%D0%B2%D0%BE%D0%B7%D0%B4%D1%83%D1%88%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%B0%20%2021.01.2021.pdf>. Дата доступа : 10.02.2022.

3. Официальный сайт ОАО «Авиакомпания «Белавиа» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://belavia.by>. Дата доступа : 10.02.2022.

5. Международная ассоциация воздушного транспорта (IATA) [Электронный ресурс] / International Air Transport Association. – Режим доступа : <http://www.iata.org/Pages/default.aspx>. Дата доступа : 17.02.2022.