

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
СЛУЖБЫ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
при ПРЕЗИДЕНТЕ

СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему:

# Методы повышения конкурентоспособности и формирование конкурентной стратегии авиационных компаний в Российской Федерации

**Автор работы:**

студент магистратуры III  
курса заочной формы обучения  
Кузьмин Антон Владимирович

**Руководитель работы:**

д.э.н., профессор  
Куклина Евгения Анатольевна

Санкт-Петербург, 2017 г.

# Актуальность, цель, объект и предмет исследования

**Актуальность исследования** обусловлена необходимостью повышения конкурентоспособности российских авиакомпаний

**Цель исследования** - определение основных направлений повышения конкурентоспособности и ключевых факторов успеха предприятий, осуществляющих деятельность на авиатранспортном рынке

**Объект исследования** - методы повышения конкурентоспособности авиационных компаний Российской Федерации с целью формирования эффективной конкурентной стратегии

**Предмет исследования** - обоснование методов повышения конкурентоспособности авиакомпании как одной из основных составляющих конкурентной стратегии ее развития

## Задачи исследования

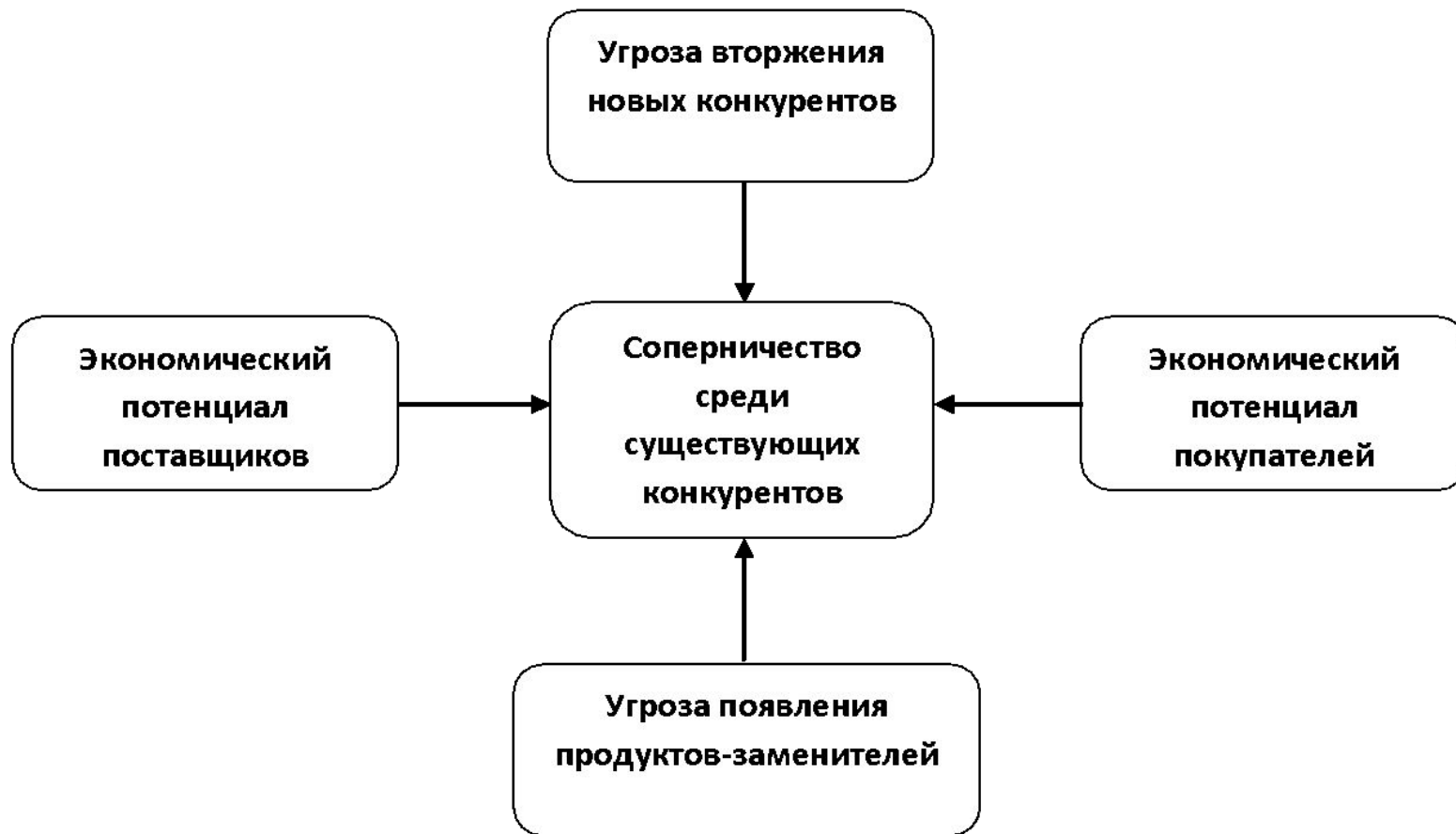
1. Изучение источников и факторов повышения конкурентоспособности предприятия
2. Выявление проблем конкурентоспособности предприятия гражданской авиации на современном этапе ее развития
3. Анализ конкурентных стратегий в области гражданской авиации
4. Анализ современных тенденций развития и анализ рынка авиаперевозок в Российской Федерации
5. Выявление ключевых факторов конкурентоспособности авиакомпании на рынке авиаперевозок и методов формирования конкурентных преимуществ
6. Экономическое обоснование рекомендаций по формированию конкурентной рыночной стратегии российской авиакомпании (на примере ПАО «Авиакомпания «Сибирь»)

# Научная новизна и практическая значимость исследования

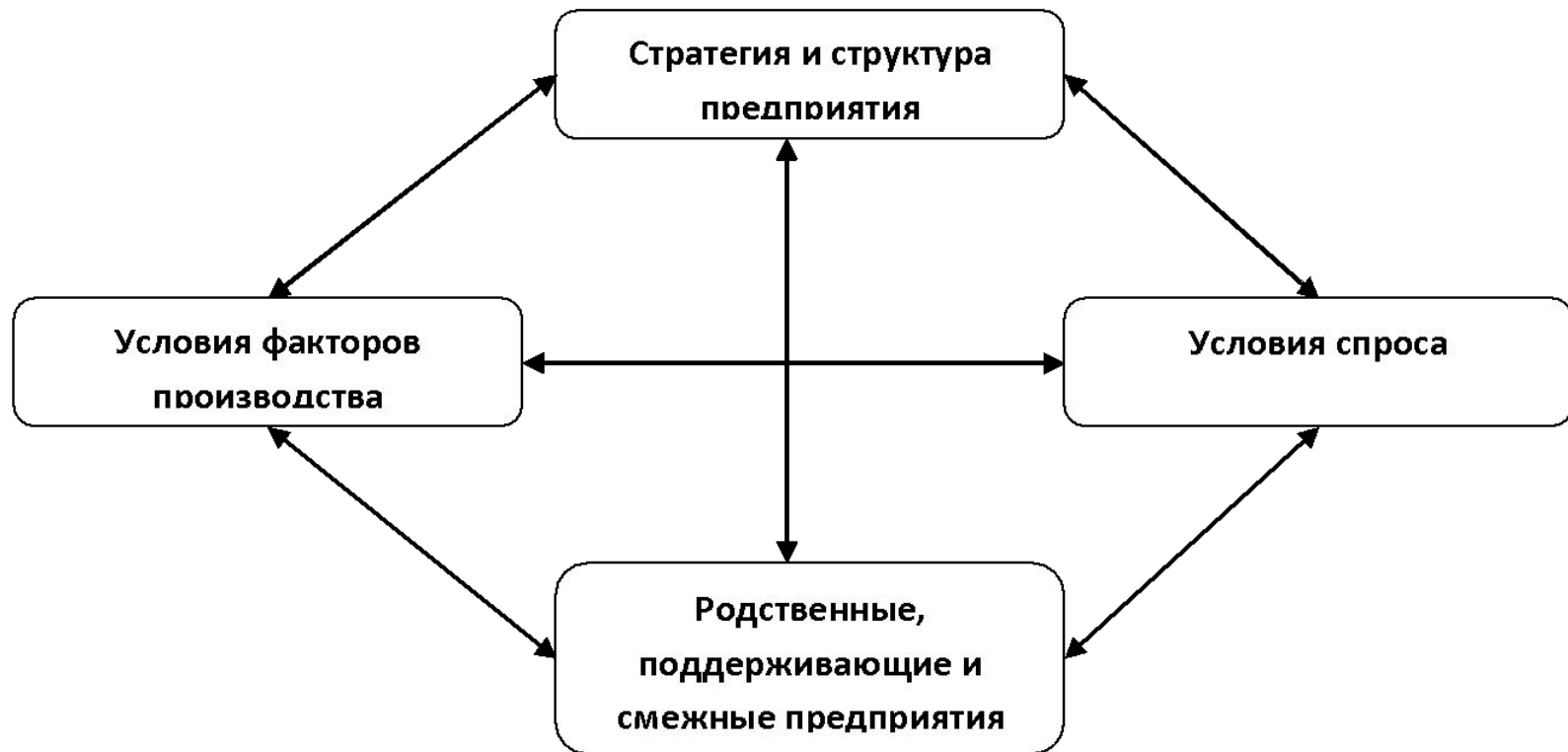
**Научная новизна** исследования заключается в определении направлений повышения конкурентоспособности предприятий, осуществляющих деятельность на авиатранспортном рынке Российской Федерации.

**Практическая значимость** исследования заключается в обосновании практических рекомендаций по разработке эффективной конкурентной стратегии российской авиакомпании в современных условиях ее функционирования.

# Силы, управляющие конкуренцией в отрасли (по М.Портеру)



## Совокупность факторов, определяющих конкурентоспособность предприятия



# Ключевые факторы успеха на современном рынке воздушного транспорта

1. Концентрация усилий на прибыльной деятельности и традиционных источниках доходов
2. Создание эффективной сети авиалиний и сосредоточение на стратегически важных маршрутах
3. Вступление в стратегические союзы и кооперирование с другими перевозчиками
4. Развитие IT технологий в сферах управления бронированием, доходностью, техническим обслуживанием и т.д.
5. Создание высокоразвитых систем и каналов сбыта
6. Инновационный менеджмент и маркетинг
7. Повышенное внимание к потребностям клиентов
8. Квалифицированный и клиентоориентированный персонал
9. Благоприятный (положительный) имидж авиакомпании

## Современные проблемы развития глобального рынка авиаперевозок

глобализация

переосмысление роли государства во влиянии на отрасль

финансовые кризисы

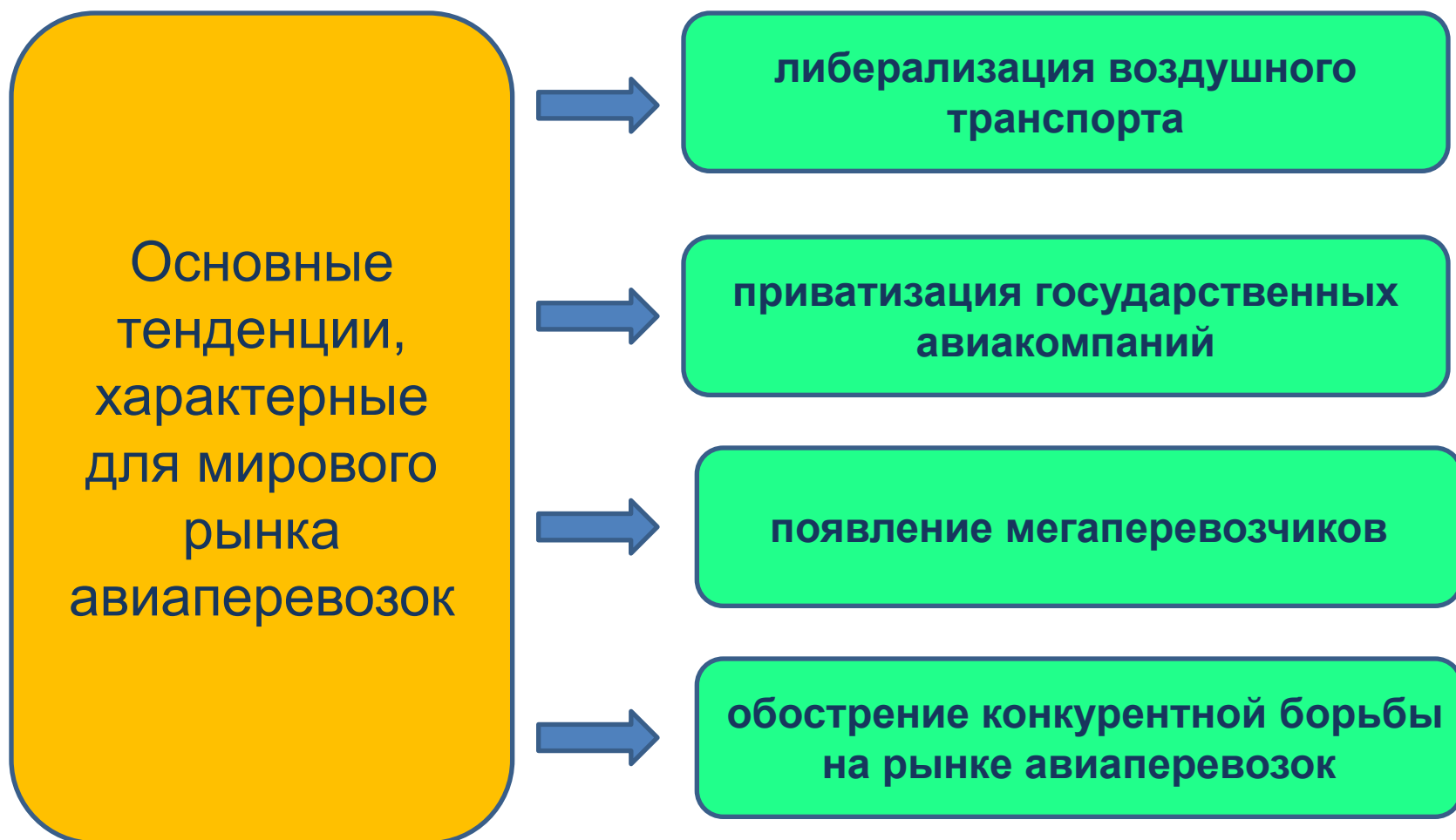
влияние поставщиков-монополистов

проблемы, связанные с защитой окружающей среды

расширение влияния сферы информатизации и связи на процесс организации авиаперевозок, сбой которой может привести к коллапсу множества авиакомпаний



## Основные тенденции развития мирового рынка авиаперевозок



# Основные бизнес-модели авиакомпаний



## **Методы повышения конкурентоспособности компании**

## Состояние отрасли авиаперевозок в Российской Федерации



**Экономический кризис, в следствие которого в отрасли наблюдается:**

**снижение спроса на авиаперевозки**

**увеличение себестоимости авиаперевозки**

**изменение структуры себестоимости**

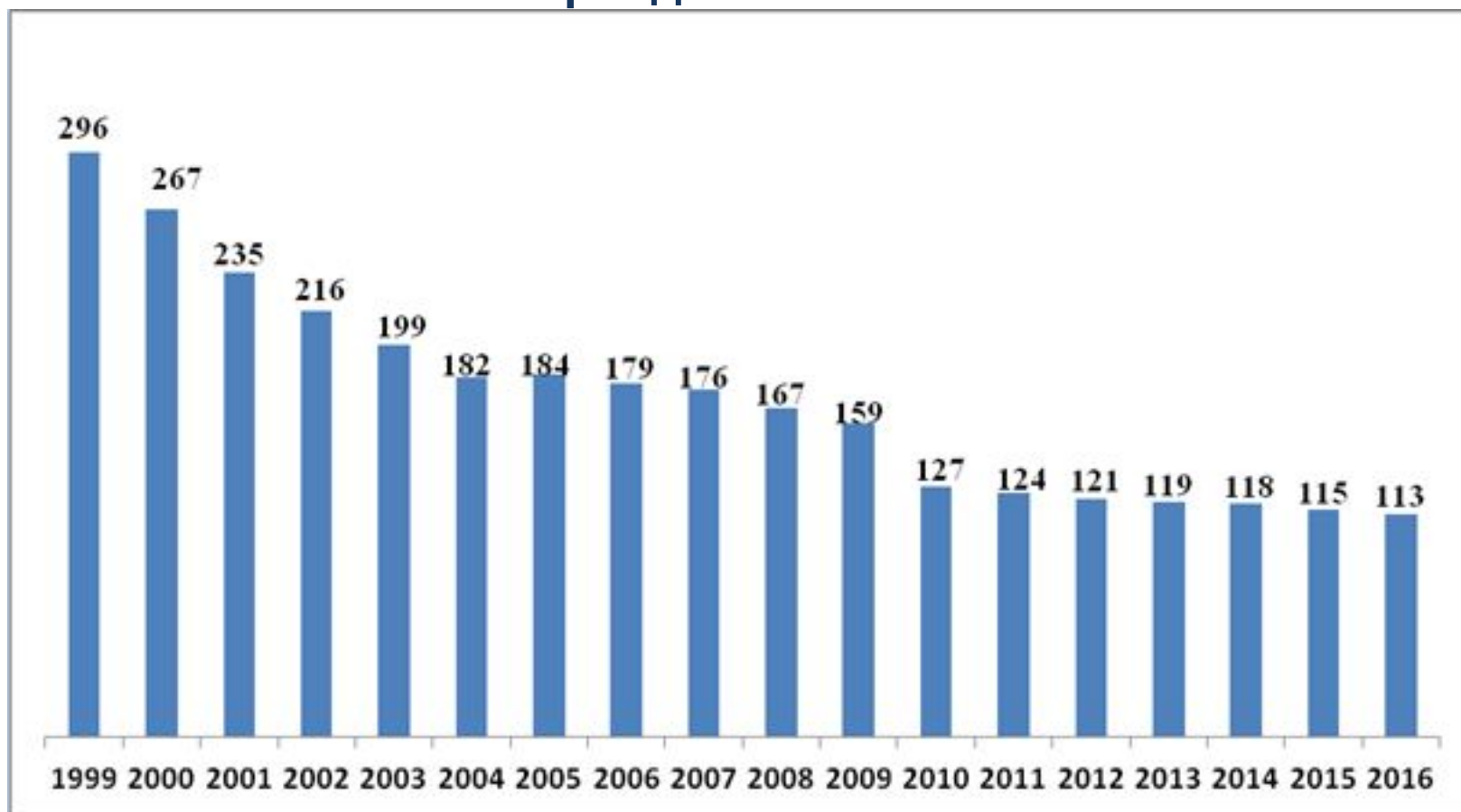
**наличие избыточных провозных емкостей**

**концентрацией пассажиропотока у нескольких лидеров рынка**

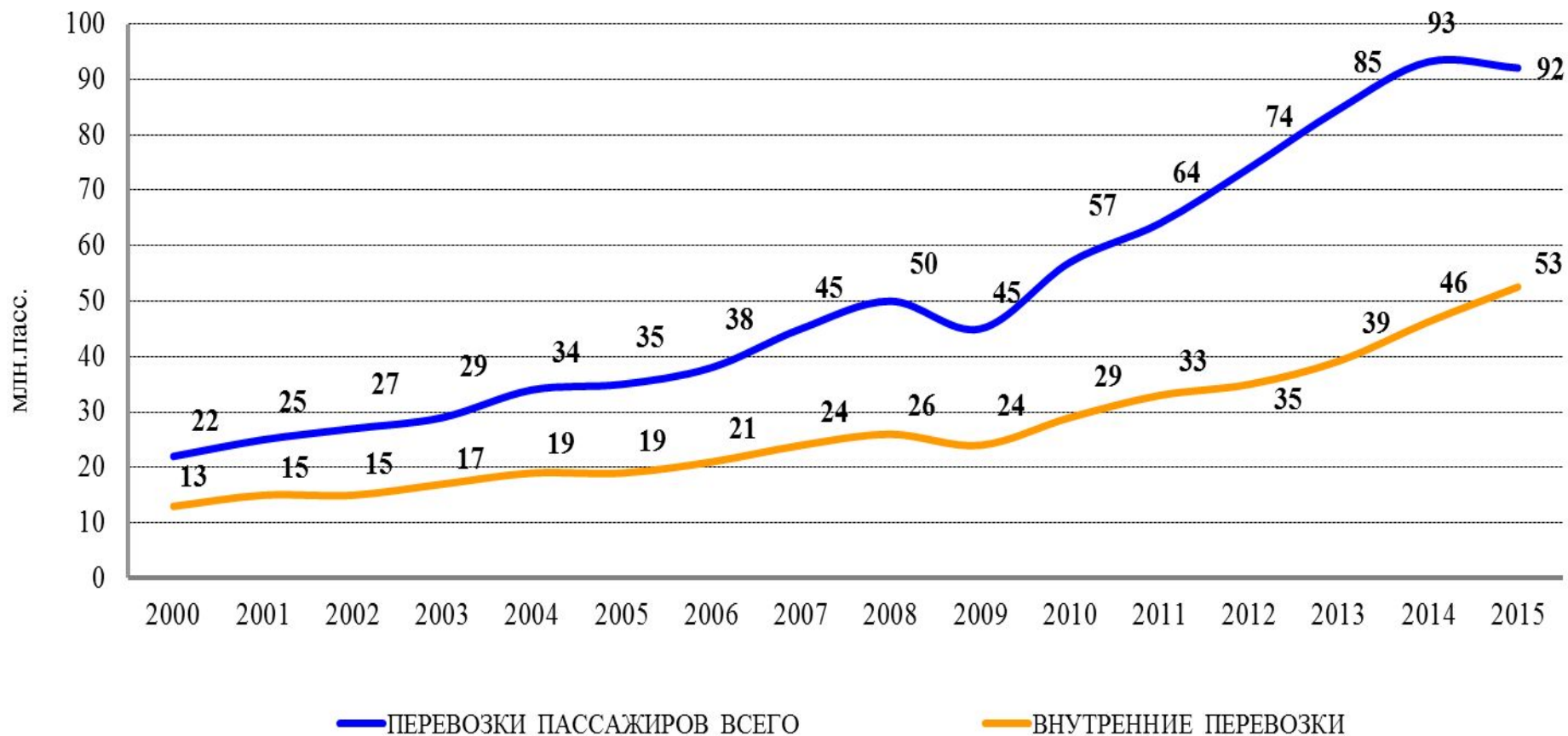
## Современные тенденции и проблемы российского рынка авиаперевозок

1. Государственная зарегулированность отрасли при отсутствии четкой, взвешенной и прозрачной политики государства в этой сфере и присутствие на рынке государственных авиакомпаний
2. Постоянный рост основных статей себестоимости авиаперевозок
3. Зависимость авиакомпаний от поставщиков-монополистов
4. Снижение платежеспособного спроса населения на авиаперевозки
5. Концентрация пассажиропотока
6. Экономическая и геополитическая нестабильность
7. Отсутствие как продуктовой, так и стратегической дифференциации большинства российских авиакомпаний
8. Проблема достижения общемирового уровня безопасности полетов
9. Недостаточные темпы реконструкции аэродромной сети и модернизации аэронавигационной системы;
10. Несовершенство нормативной базы

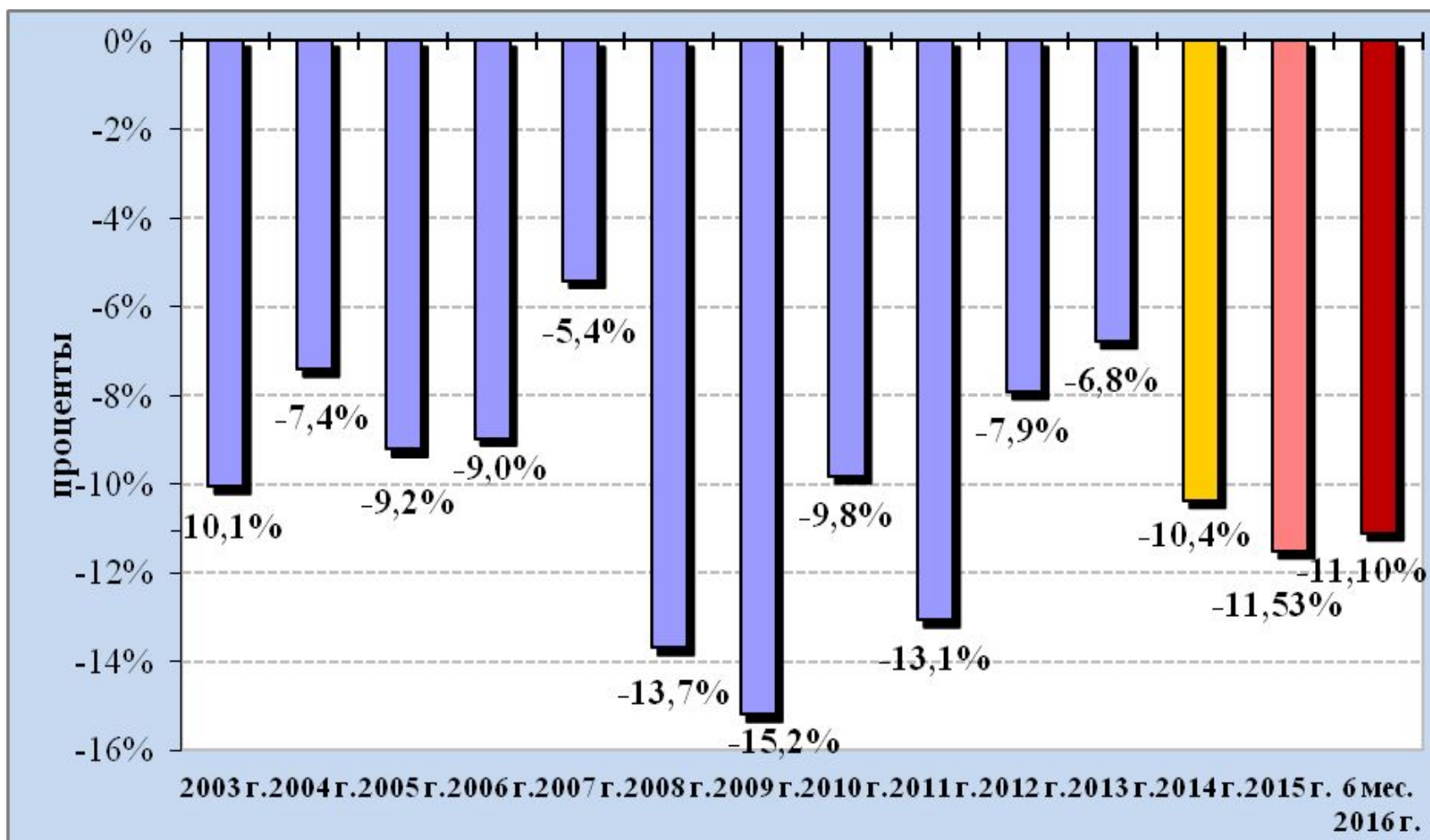
## Динамика количества действующих эксплуатантов коммерческой гражданской авиации в Российской Федерации за период 1999-2016гг.



## Статистика российских авиакомпаний: динамика пассажиропотока и его структура (млн. пасс.)

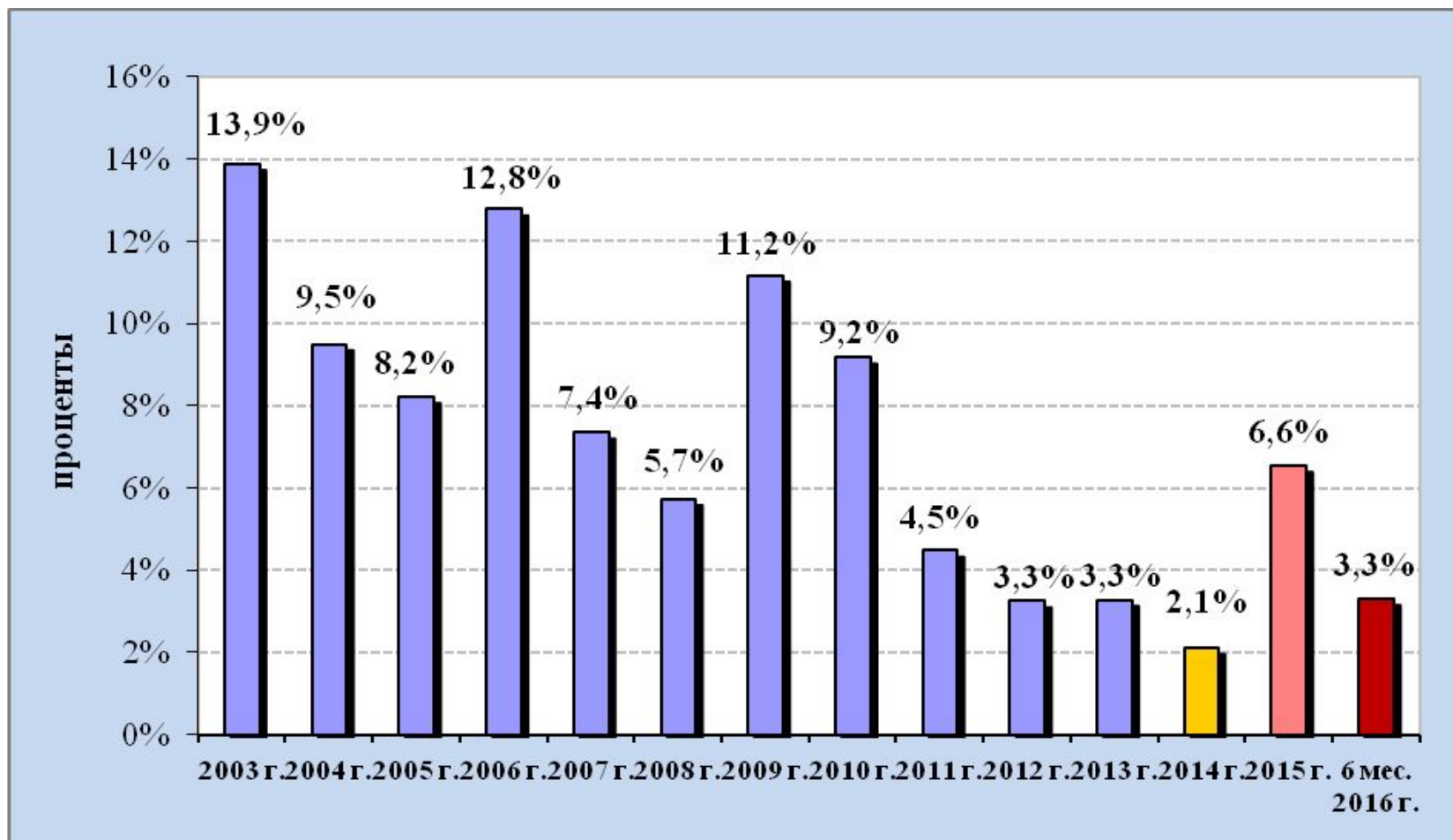


## Динамика средней операционной рентабельности деятельности авиаперевозчиков на ВВЛ, %



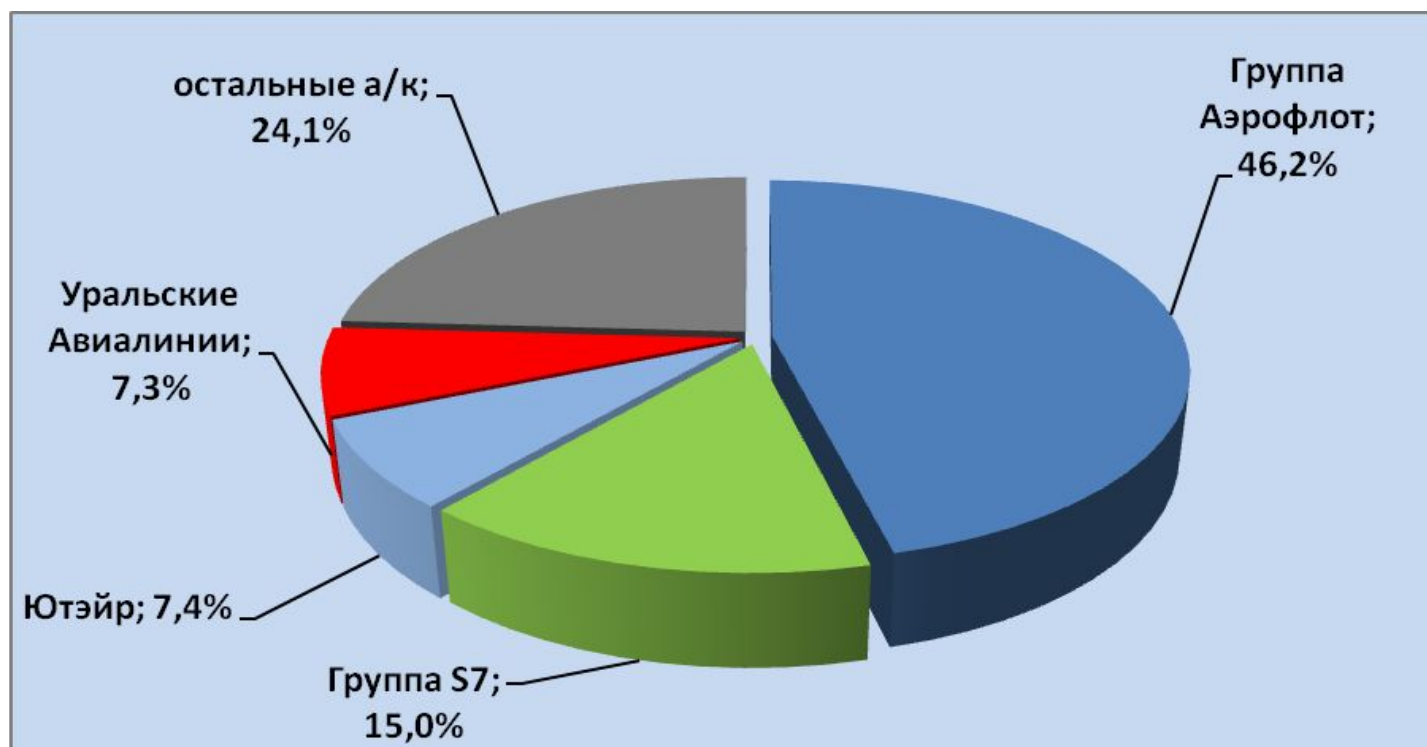


## Динамика средней операционной рентабельности деятельности авиаперевозчиков на МВЛ, %





Количество ВС в парке авиакомпании – 65 ед., из них: Airbus A319 – 19 ед.; Airbus A320 – 19 ед.; Airbus A321 – 6 ед.; Boeing 737-800 – 19 ед.; Boeing 767-300 – 2 ед.  
Средний возраст авиапарка - 9,7 лет.



## Ключевые факторы успеха, повысившие конкурентоспособность авиакомпании «Сибирь»

- выбор долгосрочной стратегии развития авиакомпании и ее четкого позиционирования на рынке;
- выбранная бизнес-модель (гибридная модель), предполагающая хабовую систему построения маршрутной сети;
- эффективность и максимальное снижение издержек;
- вступление в глобальный альянс авиаперевозчиков;
- взаимодействие с другими авиакомпаниями;
- повышение уровня сервиса и клиентоориентированности;
- программа лояльности для пассажиров авиакомпании;
- уровень безопасности и пунктуальности полетов;
- грамотное построение парка ВС авиакомпании;
- создание группы компаний S7 Group;
- создание сильного бренда и его продвижение;
- комплексность стратегии, системы управления и принимаемых решений.

# Выводы

1. Конкурентное преимущество достигается исходя из того, как оно организует и выполняет отдельные виды деятельности, посредством которой создаются определенные ценности для своих покупателей, клиентов.
2. Для достижения успеха на различных специфичных рынках предприятию необходимо обеспечить лидерство относительно конкурентов по основным видам деятельности, тем самым сформировав ключевые факторы успеха.
3. Ключевыми факторами конкурентоспособности на современном рынке воздушного транспорта являются: инновационный менеджмент и маркетинг; эффективная структура авиакомпании; концентрация усилий на повышении эффективности деятельности; создание эффективной сети авиалиний; вступление в стратегические союзы и кооперирование с другими перевозчиками; использование инноваций во всех направлениях своей деятельности; повышенное внимание к потребностям клиентов, улучшение уровня сервиса; квалифицированный и клиентоориентированный персонал; положительный имидж авиакомпании.
4. Авиакомпания «Сибирь» является одним из лидеров отрасли авиаперевозок в России и успешность ее деятельности на протяжении многих лет свидетельствует о высоком уровне конкурентоспособности.

## Выводы

5. Ключевые факторы успеха компании: выбор долгосрочной стратегии развития авиакомпании и ее четкого позиционирования на рынке; выбранная бизнес-модель, предполагающая хабовую систему построения маршрутной сети; вступление в глобальный альянс авиаперевозчиков; взаимодействие с другими авиакомпаниями; уровень сервиса; программа лояльности для пассажиров авиакомпании; уровень безопасности и пунктуальности полетов; грамотное построение парка ВС авиакомпании; эффективность и максимальное снижение издержек; создание группы компаний S7 Group; создание сильного бренда и его продвижение; комплексность стратегии, системы управления и принимаемых решений.

6. По показателям финансовой устойчивости и платежеспособности компания соответствует нормативным требованиям, предъявляемым к организациям гражданской авиации: деятельность авиапредприятия рентабельна, собственный капитал и резервы предприятия, а также чистые активы, положительны.

7. Авиакомпания «Сибирь» благодаря своей модели бизнеса, грамотной конкурентной стратегии, разработанному и успешно внедренному комплексу ключевых факторов успеха сумела не только нарастить долю на рынке, но и достигнуть высоких финансовых показателей, что свидетельствуют о грамотно выстроенной конкурентной стратегии и высокой конкурентоспособности авиакомпании на рынке авиаперевозок России.

## Публикации по теме исследования

*Кузьмин А.В.*

Современные тенденции развития и бизнес-модели компаний на рынке воздушных перевозок // Экономика и управление: вчера, сегодня, завтра - СПб: Сосновоборский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. - Издательство СПб, Астерион. - № 8 (12). - 2016. - С. 92-98.

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**