

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Финансовые технологии»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, доцент, к.э.н.

_____ Ю.Н. Кулакова
« ____ » _____ 20__ г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н., проф.

_____ И.А. Баев
« ____ » _____ 20__ г.

Оценка конкурентоспособности авиакомпаний на международном рынке

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРА

ЮУрГУ – 38.04.02.301.511.ВКР

Руководитель работы,
к.э.н., доцент кафедры
_____ М.В. Подшивалова
« ____ » _____ 2020.

Автор работы,
студент группы ЭУ–280
_____ Хотор Моез А.А.
« ____ » _____ 2020 г.

Нормоконтролер,
ст. преподаватель кафедры
_____ Е.Ю. Куркина
« ____ » _____ 2020 г.

Челябинск 2020

АННОТАЦИЯ

Хотор М.А

Оценка конкурентоспособности авиакомпаний на международном рынке . – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-280, 82 с., 7 ил., 11 табл., библиограф. список – 11 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью проведения оценки конкурентоспособности авиакомпаний на международном рынке.

В работе рассмотрены теоретические основы конкурентоспособности предприятия, так и метод комплексной конкурентоспособности предприятия, проведена оценка управления конкурентоспособностью проведения анализа управления конкурентоспособностью.

Hotor m.a

Assessing the competitiveness of airlines internationally – Chelyabinsk: SUSU, EU-280, 82 pages, 7 drawings, 11 tables, bibliography – 22 names, 2 applications.

The paper considers the theoretical foundations of enterprise competitiveness, as well as the method of integrated enterprise competitiveness, assesses the competitiveness management of competitiveness analysis

Оглавление

Введение.....	8
1. Теоретические основы конкурентоспособности предприятия.....	10
1.1. Характеристика конкурентоспособности предприятия.....	10
1.2. Методы комплексной оценки конкурентоспособности предприятия...	21
1.3. Особенности формирования конкурентной среды.....	32
2. Оценка управления конкурентоспособностью.....	43
2.1. Организационно – экономическая характеристика предприятия.....	43
2.2. Анализ управления конкурентоспособностью.....	52
2.3. Совершенствование управления конкурентоспособностью.....	62
Заключение.....	76
Список использованной литературы.....	78

Введение

Актуальность темы исследования заключается в том, что итог любого предприятия или компании - выйти победителем в конкурентной борьбе. Победа должна быть не один раз, и не простой случай, а закономерный итог, обусловленный постоянным и грамотным усилием предприятия. Достигается она или не имеет успеха - зависит от наличия конкурентоспособности предприятия, то есть от того, во сколько оно лучше в сравнении с аналогами - выпускаемых товаров и услуг конкурирующих предприятий. В данной теме следует выделить прежде всех работы зарубежных ученых Б. Карлофа, Д. Мерсера, Т. Коно, И. Ансоффа, и многих других. В последнее время были опубликованы исследовательские работы российских ученых, в которых данные проблемы рассматриваются, и учитывается особенность современной экономики России. К этим работам нужно отнести исследование О. С. Виханского, В. А. Швандара, Е. П. Голубкова, В. В. Гончарова, Г. Я. Кипермана, А. Б. Идрисова, М. Г. Лапусты, И. В. Липсица, А. Ю. Юданова А. П. Панкрухина, и других ученых. Огромный вклад в разработки категорий конкуренции внесли: Г. Л. Азоев (понятия конкурентной среды предприятий, методики ее диагностик, анализ работы конкурентов); В.В. Шустов, Ю.Б. Рубин, О.И. Маликова, А. Ю. Юданов, И. Липсиц, Р.А. Фатхутдинов и др. Вместе с тем, несмотря на огромное число научных статей, проблема организации и поддержания стратегических конкурентных преимуществ российских компаний в условиях трансформируемой экономики остается по существу нерешенной.

Объект: авиакомпании на международном рынке.

Предмет: конкурентоспособность авиакомпаний

Цель: оценка конкурентоспособности авиакомпаний на международном рынке.

Задачи:

1. Дать характеристику понятия конкурентоспособности предприятия.
2. Определить методы комплексной оценки конкурентоспособности предприятия.
3. Рассмотреть особенности формирования конкурентной среды.
4. Дать организационно – экономическую характеристику предприятия.
5. Провести анализ управления конкурентоспособностью.
6. Оценить конкурентоспособность авиакомпаний.

Практическая значимость исследования обусловлена разработкой практических рекомендаций в сфере повышения конкурентоспособности компании на отечественном, так и на мировом рынке, эффективности управления структурой капитал предприятия, его финансового благополучия и возможностью использования приведенного материала в теоретических разработках и практической деятельности.

В качестве теоретико-методологической базы исследования явились труды российских и западных специалистов по проблеме оценки и повышения конкурентоспособности компаний, а также материалы периодической печати, учебные пособия, монографии, статьи и научная литература.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы.

1. Теоретические основы конкурентоспособности предприятия

1.1. Характеристика конкурентоспособности предприятия

Понятие конкурентоспособности предприятия является одним из ключевых понятий в настоящее время. В условиях жесткой конкурентной борьбы в условиях трансформируемой экономики многие компании и фирмы вынуждены осваивать новые методы ведения конкурентной борьбы на рынке. Уровень конкурентоспособности компании должен быть одним из главных показателей оценки экономического положения предприятия в целом и создавать условия не только для существования его на рынке, но и для развития в перспективе [3, с.74].

Вопросом изучения конкурентоспособности компаний, а также ее оценки посвящены труды многих российских и зарубежных ученых, таких как: Е.П. Голубковой, А.Н. Печенкиной, А. Глуховой, П.С. Завьяловой, Г. Л. Багиевой, Т.А. Блащенконой, М.О. Ермоловой, А.П. Градова, В.С. Ефремова, Т.М. Каретниковой, М.В. Каретникова, И. Максимовой, Н.И. Шайдуровой, Н.С. Яшина, А.Ю. Юданова, Дж. Амела, И. Ансоффа, Р. Ватермана, Дж. Кея, Т. Коно, Г. Минтсберга, М. Портера, Ф. Котлера, Е. Дихтля, С.К. Пралада, Р.Т. Паскаля, Т. Петерса, Н. Петса и т.д.

Однако, несмотря на такое большое количество работ по данной проблематике вопроса, существуют некоторые различия в трактовке самого понятия «конкурентоспособность». Рассмотрим основные определения данного понятия различными авторами.

Например, Константинова И. В. дает следующее определение: «Под конкурентоспособностью предприятия понимается его реальная и потенциальная способность, в реальных условиях, проектировать, изготавливать и сбывать то- 9 вары, которые по ценовым и неценовым

характеристикам более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов» [8].

Фатхутдинов Р.А. дает следующее определение: «Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующегося степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Она определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке» [23, с.33].

Ивахник Д. Е. считает, что «Конкурентоспособность промышленного предприятия – это комплексная характеристика субъекта хозяйствования за определенный период времени в условиях конкретного рынка, отражающая превосходство перед конкурентами по ряду определяющих показателей – финансово-экономических, маркетинговых, производственно-технологических, кадровых и экологических, а также способность субъекта к бескризисному функционированию и своевременной адаптации к изменяющимся условиям внешней среды» [29, с.111].

Проанализировав различные точки зрения авторов на данное понятие, приходим к выводу, что большинство из них рассматривают данное понятие как относительную категорию и абстрактное понятие.

Такой подход является, по нашему мнению, весьма распространенным и очень удобным для логического описания и восприятия. Хотелось бы также отметить основные недостатки приведенных определений: определение в качестве базы сравнения одного или нескольких конкурентов позволяет ранжировать конкурентные позиции выбранных компаний, но уменьшает возможности объективной оценки отраслевой конъюнктуры; фокус внимания сосредотачивается в основном на сравнении показателей конкурентов, однако остается не рассмотренной проблема адаптации компаний к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды рынка; отсутствует целостный подход к оценке конкурентоспособности компании, а также

прогнозирования развития ее финансово-хозяйственной деятельности на перспективу.

Следует также различать понятие конкурентоспособность компании и конкурентоспособность товара. Под конкурентоспособностью товара понимается степень привлекательности товара для потребителей на рынке, которая заключается в удовлетворении их основных запросов и потребностей [50, с.21].

Важно отметить и тот факт, что конкурентоспособность товара не является абсолютным показателем конкурентоспособности самого предприятия. Компания может выпускать конкурентоспособную продукцию, но сама не будет являться конкурентоспособной.

Например, такой ситуацией является состояние многих отечественных предприятий военно-промышленного комплекса. Определим основные отличия между понятиями конкурентоспособности товара и конкурентоспособность самой компании:

1) оценка конкурентоспособности товара используется непосредственно к каждому виду товара, а конкурентоспособность кампании охватывает всю номенклатуру и ассортимент, а также все виды осуществляемой предприятием деятельности, включая финансовую, экономическую, производственную и другие виды деятельности;

2) оценку конкурентоспособности товара дает главным образом потребитель, а оценку конкурентоспособности кампании дает как потребитель, так и производитель. Именно предприятие в конечном итоге принимает решение о выпуске конкретной продукции;

3) различный жизненный цикл предприятия и товара. Следует учитывать тот факт, что фактор времени, как таковой, не имеет существенного значения при оценке конкурентоспособности предприятия. Однако, если речь идет о долгосрочном периоде, то жизненный цикл компании является, как правило, более длительным и более продолжительным.

За этот период может меняться ассортимент, количество, качество выпускаемых изделий. Далее считаем необходимым, рассмотреть уровни и стадии конкурентоспособности компании. В экономической литературе выделяют четыре основных уровня управления. Каждый, из которых имеет свои особенности к организации управления и характерные черты [64, с.19].

Первый уровень конкурентоспособности компании предполагает, что менеджеры рассматривают фактор управления как внутренне нейтральный. Они считают, что при таком подходе сам процесс производства и управления четко отлажен.

Не требуется никаких действий по управлению процессом производства и повышению его эффективности. Менеджеры уверены в качестве своих товаров, а также их способности удовлетворять потребности потребителей.

По нашему мнению, такой подход к управлению может принести успех компании на рынке, если она сумеет найти свободное место от конкуренции. Как правило, это касается малых фирм, ориентированных на небольшое количество покупателей на рынке.

В случае если фирма будет расширять масштабы своего производства, то в скором времени конкуренция на рынке станет всё более явной и зримой. Тогда потребуются позаботиться о качестве выпускаемой продукции, ее ассортименте, уровне сервиса и многих других показателях, для того, чтобы удержать свое место на рынке и выстоять в сложной конкурентной борьбе [73, с.29].

Следует отметить, что большинство российских компаний находятся именно на первом уровне конкурентоспособности. Характерными чертами данных компаний являются:

- 1) преимущество использования маркетинга, как инструмента управления (повсеместное использование рекламы, как «двигателя торговли»);

2) предпочтение отдается ценовой конкуренции (многие товаропроизводители на рынке уверены, что чем больше снизить цену товара, тем можно больше получить выгоду);

3) недостаточное и неполное исследование рынка, вкусов и потребностей потребителей товара;

4) низкая квалификация работников по управлению персоналом предприятия. Имеет место высокая текучесть кадров. И как следствие уменьшение объемов производства продукции, снижение качества выпускаемых товаров, а также падение конкурентоспособности;

5) недооценивание фактора управление в целом. Использование старых методов и форм управления, отсутствие мотивации у работников предприятия и многие другие причины.

Второй уровень конкурентоспособности компании предполагает, что менеджеры рассматривают фактор управления как внешне нейтральный. Такие кампании четко следуют стандартам, установленных их конкурентами на рынке товаров и услуг. Они стремятся сделать у себя то, чем занимаются их фирмы конкуренты, а именно: перенять технологии, методы производства продукции, выпустить продукции такого же качества, закупить сырье и материалы у тех же поставщиков и т.д. Они полностью копируют характер поведения на рынке у своих конкурентов [9, с.14].

Характерными чертами данных компаний являются:

1) использование маркетинга как главной функции управления (фокус внимания, действительно, сосредотачивается на рынке и основных потребителях, уделяется большое внимание эффективной рекламе, которая может заинтересовать покупателей на рынке);

2) использование эффективной кадровой политики компании (руководители компаний стремятся приглашать на работу грамотных и квалифицированных специалистов, постоянно повышают их уровень профессионального мастерства, переориентируют их на конкретное производство с учетом специфики самого предприятия);

3) стремление компаний стать независимыми маркетинговыми фирмами, занимающимися вопросами планирования, прогнозирования и сбыта продукции;

4) предпочтение отдается не ценовой конкуренции, а конкуренции по качеству товара, уровню обслуживания потребителей;

5) ориентация на стандартные технологии управления, обеспечивающие успех фирмам-конкурентам на рынке.

Рассмотрим компании третьего уровня конкурентоспособности и их основные черты:

1) ориентация компаний на потребности конкретного потребителя, на его вкусы и предпочтения;

2) производство, в компаниях третьего уровня конкурентоспособности поддерживается изнутри;

3) производство инноваций в данных компаниях строго обосновано с экономической точки зрения и просчитано, и начато с того момента, когда есть уверенность в спросе на данный товар на рынке;

4) компании являются действительно маркетингом ориентированными.

Следует отметить, что такие компании являются исключительными и своем роде «считанными» на рынке. Поэтому компании, стремящиеся достичь третьего уровня должны построить свое управление, ориентируясь на лучшие предприятия на рынке. На этом уровне конкурентоспособности компании постоянно должны совершенствовать свою деятельность, развивать её в соответствии с требованиями рынка и маркетинга.

Четвертый уровень конкурентоспособности компании предполагает, что фирма опережает своих конкурентов по многим параметрам и показателям на перспективу. На данном уровне компании стремятся превзойти своих конкурентов в абсолютно любой области своей деятельности. Действуя в условиях жесткой конкурентной борьбы, они

максимально интегрируют и координируют деятельность своих подразделений, отслеживают все изменения.

Именно такие компании называются предприятиями с производством мирового класса, производством постиндустриальной эры. Кампании в условиях жесткой конкурентной борьбы применяют в своей деятельности различные конкурентные стратегии. Под конкурентной стратегией предприятия понимается совокупность действий и правил, которыми руководствуется фирма с целью принятия решений для поддержания соответствующего уровня конкурентоспособности на рынке [6, с.108].

Существует большое многообразие стратегий, применяемых компаниями на рынке. Рассмотрим самые основные из них. По возможности использования различают стратегии: типовые и оригинальные. В зависимости от уровня управления выделяют следующие виды стратегий: деловую, корпоративную, операционную, функциональную.

Деловая стратегия используется компанией для укрепления ее конкурентоспособности на рынке в долгосрочной перспективе. Корпоративная стратегия представляет собой главную стратегию компании в целом. Операционная стратегия используется для отдельных подразделений фирмы (проведение рекламной деятельности, с целью управления затратами и т.д.).

Функциональная стратегия реализуется в пределах компании по основным ее направлениям: финансам, производству, маркетингу и т.д.

С позиции методов ведения конкурентной борьбы также выделяют следующие виды стратегий: наступательная и оборонительная [96, с.109]. Наступательная стратегия свойственна компаниям, которые реализуют свою деятельность на принципах предпринимательства. То есть фирма работает над производством и реализацией нового товара, услуги, технологии, приносящей конкурентные преимущества ей на рынке.

Оборонительная стратегия свойственна компаниям, которые зарекомендовали уже себя на рынке, но которые стремятся удержать свои

позиции. В зависимости от жизненного цикла товара или предприятия различают следующие виды стратегий: стратегию концентрированного роста, стратегию интегрированного роста, стратегию диверсифицированного роста и стратегия целенаправленного сокращения. Рассмотрим их основные отличия. Стратегия концентрированного роста включает в себя следующие основные виды стратегий:

- 1) стратегия укрепления товарной единицы уже на освоенном рынке за счет каких-либо технологий или рекламной деятельности компании;
- 2) стратегия поиска нового рынка для реализации производимой продукции;
- 3) стратегия поиска новой услуги на существующем рынке сбыта.

Стратегия интегрированного роста включает в себя следующие основные виды стратегий:

- 1) стратегию обратной вертикальной интеграции (объединение с поставщиками ресурсов и материалов, необходимых для производства);
- 2) стратегию вперед идущей интеграции (объединение со сбытовыми посредниками, торговыми предприятиями).

Стратегия диверсифицированного роста включает в себя следующие основные виды стратегий:

- 1) стратегию концентрической диверсификации (поиск новых условий и возможностей для производства и реализации товаров и услуг);
- 2) стратегию горизонтальной диверсификации (разработка новой продукции и услуг, отличающихся от ранее существующих);
- 3) стратегию конгломератной диверсификации (расширение масштабов производства за счет новых услуг, технологически не взаимосвязанных с ранее производимыми).

Стратегия целенаправленного сокращения включает в себя следующие основные виды стратегий:

1) стратегию «сбора урожая» (максимальное сокращение всех расходов и затрат производства, а также получение наивысших доходов в краткосрочный период времени);

2) стратегию сокращения расходов (разработка и реализация программы по минимизации затрат);

3) стратегию сокращения (закрытие или продажа отдельных подразделений компании, которые являются нерентабельными на рынке и органически плохо сочетаются с имеющимися);

4) стратегию ликвидации бизнеса (полное закрытие и уход компании с рынка).

В зависимости от типа функционирования различают стратегии коммутантов, пациентов, виолентов, эксплерентов, литаленты. Выдели основные отличия между этими стратегиями [9, с.103].

Коммутанты («серые мыши») представляют собой достаточно небольшие компании, гибко меняющиеся к изменению спроса на рынке. Данные фирмы не привязаны к определенной сфере деятельности, могут свободно переходить из одной отрасли в другую отрасль. Особенностью данных компаний является то, что они являются малоустойчивыми на рынке.

Кроме того, данные компании в основном ориентированы на массовый спрос на рынке, а не на конкретного покупателя, на индивидуальный подход к нему. Пациенты («хитрые лисы») – представляют собой специализированные предприятия, занимающие определенную нишу рынка. Как правило, это небольшие фирмы, производящие на рынке товары и услуги определенного вида и качества.

Конкурентная стратегия таких компаний основана на узкой специализации производства, невысоких издержках и высоком качестве производимых товаров [22, с.374].

Виоленты («слоны») – представляют собой очень крупные предприятия, занимающие устойчивое положение на рынке. Конкурентная стратегия таких компаний основана на удовлетворении массового спроса

потребителей рынке за счет продажи качественной продукции и низких издержек. Эксплеренты («мотыльки») – это вновь созданные предприятия, занимающиеся разработкой и реализацией инноваций.

Главная цель деятельности таких компаний – поиск новых идей, финансовая поддержка. Литаленты («умирающие») – представляют собой предприятия с неэффективной структурой управления, низкими финансовыми показателями деятельности. Для того, чтобы удержаться на рынке они должны ориентироваться на новые технологии, новые рынки сбыта, искать источники финансирования бизнеса [25, с.30].

Далее рассмотрим конкурентные стратегии Майкла Портера: лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование. Лидерство по издержкам предполагает непосредственно защиту от воздействия пяти сил конкуренции, а именно: низкие затраты представляют барьер для входа новых конкурентов на рынок; низкие затраты создают защиту для предприятия со стороны сильных поставщиков, в случае повышения ими цен; фирма сможет получить прибыль при минимально допустимой для конкурентов цене; сильные покупатели не могут добиваться уменьшения цен ниже уровня, приемлемого для самого сильного конкурента; низкие затраты, как правило, ставят компанию в выгодное положение по отношению к продуктам – заменителям.

Дифференциация продукции ориентирована на потребителей с более высоким доходом, которые готовы заплатить намного больше взамен на высокое качество товаров или широкий ассортимент. Выделяют дифференциацию горизонтальную и вертикальную. Горизонтальная дифференциация представляет собой различия товаров по отдельным характеристикам, цена при этом остается примерно одинаковой. Вертикальная дифференциация представляет собой распределение товаров в соответствии с их качеством [11, с.41].

Дифференциация защищает компанию от действия пяти конкурентных сил, но другим способом:

1) различные свойства и характеристики товаров защищают компанию от товаров – заменителей;

2) повышение рентабельности способствует увеличению цен поставщиками;

3) по отношению к конкурентам дифференциация уменьшает возможность замены товара, увеличивает привязанность покупателей к марке товара, уменьшает чувствительность и в конечном итоге увеличивает рентабельность.

Считаем, что дифференциация может быть привлекательна при следующих основных условиях:

1) спрос неэластичен по цене;

2) рынок товаров имеет сложную структуру;

3) вкусы и потребности покупателей на рынке различаются;

4) компания имеет различные разработки, инновации;

5) существует много путей и возможностей для дифференциации товара.

Фокусирование – представляет собой сосредоточение на каком-либо сегменте рынка, либо рыночной нише, характеризующейся определенными потребностями, с целью лучшего их удовлетворения, чем у конкурентов [36, с.234].

Фокусирование используется в следующих случаях:

1) у компании не достаточное количество ресурсов для освоения рыночных сегментов рынка;

2) на рынке имеется группа покупателей с нестандартными запросами и потребностями, которые неудовлетворены в полной мере;

3) для многих конкурентов достаточно дорого и сложно освоить данную нишу рынка;

4) сегменты рынка различаются по размерам, темпам роста и интенсивности давления со стороны конкурентов. Кроме того, стратегия фокусирования имеет свои риски, к которым можно отнести следующие:

- 1) обострение конкуренции, в силу того, что она выходит на еще более узкие сегменты рынка;
- 2) на рынке существуют достаточно большой разрыв в ценах;
- 3) различия в требованиях к товару покупателей целевого сегмента и рынка в целом уменьшаются.

Таким образом, существующее многообразие конкурентных стратегий на рынке позволяет компании выбирать в условиях трансформируемой экономики для себя те стратегии, которые позволят им добиваться успеха на рынке, а также извлекать экономическую выгоду в долгосрочной перспективе. По нашему мнению, выбор той или иной стратегии будет зависеть от целей и задач, стоящих перед предприятием, а также от условий, в которых оно функционирует.

1.2. Методы комплексной оценки конкурентоспособности предприятия

За последние десятилетия усиление конкуренции отмечено фактически во всем мире. Еще не так давно она отсутствовала во многих странах и отраслях. Рынки были защищены, и доминирующие позиции на них были четко определены. И даже там, где существовало соперничество, оно не было столь ожесточенным. Так как в настоящее время большинство рынков отличаются высоким уровнем конкуренции, возникает необходимость понимания природы конкуренции и постоянного наблюдения за действиями конкурентов для выяснения конкурентоспособности организации на данном рынке товаров и услуг. Каждая организация должна иметь свою стратегию для достижения эффективной работы в острой конкурентной борьбе за рынки сбыта продукции. Одной из главных целей организации является обеспечение высокого уровня ее конкурентоспособности [1].

Конкурентоспособность определяется как совокупность свойств объекта, необходимых и достаточных для того, чтобы объект в определенное время мог пользоваться спросом на конкретном рынке наряду с другими аналогичными объектами или объектами, которые удовлетворяют аналогичным потребностям [2].

В современных условиях инновационные организации и компании отличаются особым характером своей деятельности, основу которой составляет использование, освоение, внедрение и применение инноваций. Организацию можно считать инновационной, если ее главной целью является доведение новых идей, разработок, инноваций до конкретного потребителя и достижение коммерческого успеха.

Текущие тенденции повышают риски для организации при принятии не эффективных или ошибочных управленческих решений. Одним из инструментов решения этих проблем является разработка конкурентных стратегий. В этом случае для принятия решения и минимизации рисков необходимо измерять конкурентоспособность.

Целью предприятия является обеспечение конкурентоспособности товаров, так как финансовое благополучие зависит от конкурентоспособности производимого ими продукта. Практика показывает, что этой цели наиболее часто достигают организации с более высоким конкурентным потенциалом. Под конкурентным потенциалом организации подразумевается способность предприятия производить и реализовывать конкурентоспособную продукцию при рациональном использовании имеющихся ресурсов в объемах, необходимых для стабильного функционирования и развития предприятия (процесса воспроизводства) на основе обеспечения его конкурентоспособности.

В настоящее время общепринятой методики оценки конкурентоспособности организаций нет. Оценка конкурентоспособности организации представляет собой сложную многофакторную задачу, которая сводится к определению наиболее значимых числовых показателей

конкурентоспособности и их интегрированию, деятельности, финансового положения, эффективности инвестиций и т.д [2].

Методов оценки конкурентоспособности организации существует большое множество и все их можно классифицировать следующим образом:

Матричные методы: являются простыми методами оценки конкурентоспособности, дают наглядную информацию т. к. все оценки производятся в системе координат (ось абсцисс — темп роста/сокращение объема продаж; ось ординат — относительная доля рынка).

Методы основаны на рассмотрении процесса конкуренции в развитии и в случае достоверной информации производится достаточно качественный анализ.

Основной задачей модели БКГ является определение приоритетов в развитии ассортиментных единиц компании, определение ключевых направлений для будущих инвестиций. Метод помогает ответить на вопрос «Инвестиции в развитие каких товаров и услуг будут наиболее прибыльными?» и разработать долгосрочные стратегии развития каждой единицы ассортимента. В результате построения все товарные группы разбиваются на 4 квадранта. Стратегия развития товарной группы зависит от того, в каком квадранте находится товар.

Первый квадрант: «вопросительные знаки» или «трудные дети»

В первом квадранте находятся направления бизнеса компании, которые занимают слабое положение на рынке. Такие виды деятельности требуют высокого уровня инвестиций для того, чтобы расти в соответствии с рынком и укреплять положение товара на рынке. При попадании в данный квадрант предприятие должно решить, есть ли сейчас достаточные ресурсы для развития товара на данном рынке.

Второй квадрант: «звезды»

В квадранте находятся направления, которые являются лидерами в своей отрасли. Компания должна поддерживать и укреплять данный вид бизнеса, а возможно, и увеличивать инвестиции.

Третий квадрант: «дойные коровы»

Представляет собой направления с высокой относительной долей рынка на медленно растущих или даже стагнирующих рынках. Товары и услуги компании, представленные в квадранте, являются основными генераторами прибыли и денежных средств.

Четвертый квадрант: «собаки»

В квадранте сосредоточены направления бизнеса с низкой относительной долей рынка в медленно растущих или стагнирующих рынках. Эти направления обычно приносят мало прибыли и являются неперспективными для компании.

Стратегия работы с данными товарами: сокращение всех инвестиций, возможное закрытие бизнеса или его продажа. Также к матричным методам относят: матрица Портера, модель McKinsey, модель ADL LC [1].

Методы, основывающиеся на процедуре оценивания конкурентоспособности производимого товара или услуги: базируются на проведении оценки продукции. Считается, что конкурентоспособность выше, чем выше качество товара и меньше его стоимость. Методы довольно просты и наглядны, но не дают полной оценки о сильных и слабых сторонах в работе предприятия.

Примером данного метода оценки является дифференциальный метод. Метод основан на использовании единичных параметров анализируемого товара или услуги и базы сравнения и их сопоставлении. Если за базу оценки принимается потребность, расчет единичного показателя конкурентоспособности производится по формуле:

$$qi = \frac{P_i}{P_{io}} * 100 \%$$

Где q_i — единичный показатель конкурентоспособности по i -му параметру ($i = 1, 2, 3, \dots, n$);

P_i — величина i -го параметра для анализируемой продукции;

P_{i0} — величина i -го параметра, при котором потребность удовлетворяется полностью.

Так как параметры могут оцениваться различным способом, то при оценке по нормативным параметрам единичный показатель принимает только два значения — 1 или 0.

Метод, в основу которого положена теория эффективной конкуренции: конкурентоспособными считаются предприятия, в которых налажена эффективная работа всех подразделений, то есть подразумевается оценка эффективности использования ресурсов.

Метод применяется на промышленных предприятиях, включает оценку хозяйственной деятельности, исключая дуближа показателей, и показывает общую картину положения предприятия на внутреннем и внешнем рынке. В основу методики положена идея, что конкурентоспособность определяется путем сложения способностей предприятия к достижению конкурентных преимуществ, но сумма элементов не приводит к такому же результату, как и вся система в целом.

Многоугольник конкурентоспособности. Этот метод дает возможность сравнить и визуально представить широкий спектр ключевых свойств продукта. Примером является метод построения многоугольника конкурентоспособности представлен векторами, направленными из одной точки в разные стороны и описывающими ключевые свойства объекта: ассортимент продукции и ее стоимость; эффективность и результат; внешний вид продукта; срок хранения; дистрибуция; уровень рекламной активности; уникальность торгового предложения; уровень знания бренда целевыми аудиториями; степень лояльности к марке; качество квалификации и работы персонала.

Для построения многоугольника создается шкала, оси которой соответствуют конкретным критериям. Каждый критерий оценивается по

системе от 1 до 5 баллов, где 5 — максимальное значение, определяются точки-показатели, которые соединяются между собой.

Одновременно выстраивается многоугольник свойств аналогичного продукта конкурента. В результате анализа достигается высокая степень наглядности имеющихся сильных и слабых сторон продукта организации и обеспечивается возможность сравнительной оценки ключевых преимуществ собственной организации и конкурентов.

Сопоставление полученных результатов становится отправной точкой для определения действительной конкурентоспособности организации и создает достаточные основания для совершенствования деятельности организации и усиления его позиций на рынке [1].

Методы, основанные на комплексном подходе к оценке: включает в себя критерии, характеризующие степень удовлетворения потребностей потребителя и критерий эффективности производства.

Метод может учесть существующий уровень конкурентоспособности и будущую возможную динамику, но в данной оценке используются методы, которые были перечислены выше, поэтому все их недостатки переносятся на этот.

Проанализировав методы оценки конкурентоспособности организации, наиболее подходящими для оценки конкурентоспособности инновационной организации представляются матричный метод или метод, основанный на теории эффективной конкуренции.

Сразу же исключим методы, основанные на оценке конкурентоспособности продукции организации, так как в качестве показателя, который будет оценивать конкурентоспособность инновационного товара, выступают две характеристики: цена и качество, которые сравнить с товаром другой организации не можем, так как аналога инновационному продукту нет. Матричный метод можем использовать, если необходимо понять какую долю на рынке займет наша организация с данным продуктом.

Построив матрицу, по принципу системы координат, где будет виден темп роста или сокращения количества продаж и относительная доля нашего товара на рынке, мы можем проанализировать конкурентоспособность нашей организацией с учетом жизненного цикла нашего товара. На основании сделать вывод: нужен ли данный товар рынку. Но данный метод не может проанализировать причины происходящего, и мы не сможем принять правильные управленческие решения.

Метод можем применить на ранней стадии развития инновационной организации. На более поздней стадии (через 3–5 лет функционирования), можем использовать метод, основанный на теории эффективной конкуренции. Данный метод включает в себя оценку четырех показателей конкурентоспособности: эффективность производственной деятельности, финансовое положение предприятия, эффективность организации сбыта и продвижения товара, и конкурентоспособность товара. Если первые три показателя мы можем проанализировать уже на первом году деятельности организации, то последний – конкурентоспособность товара, который включает в себя анализ качества и цены товара, которые необходимо сравнить с базовыми показателями.

В качестве базы для сравнения могут выступать: показатели оцениваемой организации за прошлые отрезки времени, среднеотраслевые показатели и показатели любой конкурирующей организации.

Так как показатели цены и качества инновационной организации сравнить со среднеотраслевыми показателями и показателями конкурирующей организации мы не можем, так как аналогов новой продукции нет, то остается сравнивать с показателями самой оцениваемой организации за прошлые отрезки времени, которые нужно еще наработать.

Использование данного метода позволит быстро и эффективно получить картину положения инновационной организации на рынке. А сравнение показателей за разные промежутки времени предоставит

возможность использовать этот метод в качестве оперативного контроля над эффективностью функционирования служб организации.

В заключение, для более точной оценки конкурентоспособности организации, можно применять метод, основанный на теории эффективной конкуренции. Считаю, что, учитывая черты инновационных организаций, этот метод подходит лучше всего, так как эти черты проявляются и реализуются при слаженной работе всех подразделений.

Проведя анализ методов можно сказать, что нет идеальной методики, по оценке конкурентоспособности предприятия. Выявленные недостатки показывают, насколько ограничены возможности практического применения. Для корректной оценки и дальнейшего повышения конкурентоспособности предприятия разработано множество методов, которые могут применяться как по отдельности, так и в комплексе, что дает возможность подобрать наиболее эффективный и простой метод оценивания для каждого конкретного предприятия. Каждое предприятие, выходя на рынок должно быть готово к конкурентной борьбе. Для этого следует проводить анализ торговой деятельности, который покажет слабые стороны организации для их устранения, а также поможет к разработке новой стратегии, плана мероприятий по их реализации.

Российский рынок, как и мировой, постоянно изменяется, развивается и расширяется, за счет чего происходит усиление конкуренции. И тогда перед руководителями предприятий возникает вопрос: «Каким образом можно повысить конкурентоспособность собственной компании и вывести ее на новый уровень дохода?»

Успешного ведения бизнеса в современных условиях рынка невозможно добиться без эффективного долгосрочного и краткосрочного планирования, постоянного мониторинга конкурентов, поиска информации о новых продуктах, собственных возможностях и перспективах развития.

Конкурентоспособность предприятия - довольно относительная оценка, отражающая степень отличия данной компании от своих

конкуренентов в какой-либо сфере деятельности. Показателями высокой конкурентоспособности предприятия можно считать престижность работы в данной компании, повторные заказы потребителей на товары и услуги, которые предоставляет компания, положительные отзывы как покупателей, так партнеров по бизнесу.

Конкурентоспособность предприятия зависит от многих показателей. Во-первых, это качественные показатели. Многие потребители обращают внимание на качество товаров или предоставляемой услуги, так как этот показатель ценится в наше время и является одним из ключевых в принятии решения о покупке.

Во-вторых, это цена. Стоимость товара или услуги так же играет немаловажную роль для потребителя. В зависимости от того, какая цена: высокая или низкая, формируется целевая аудитория компании. У каждого человека разный уровень дохода, и, исходя из этого клиент уже решает какой товар или услугу ему приобретать.

В-третьих, конкурентоспособность зависит от уровня менеджмента, то есть от системы управления производством, позволяющей наиболее эффективно использовать имеющиеся ресурсы компании для достижения ее целей и гармонического развития.

В-четвертых, важнейшую роль в способности конкурировать играет маркетинговая составляющая. Основными задачами маркетинга являются: - изучение рынка, потребителей, структуры компаний и товаров; - анализ внутренней и внешней среды предприятия; - исследование потребностей потребителей; - анализ, оценка и прогнозирование состояния и развития рынков, на которых оперирует фирма, включая деятельность конкурентов; - разработка ценовой политики компании и стратегий по повышению конкурентоспособности.

Исходя из этого можно сказать, что маркетинг играет решающую роль и может повысить конкурентоспособность предприятия еще до его создания.

Главное – это грамотный подход к своему бизнесу главы компании. Кроме того, на конкурентоспособность оказывает влияние конъюктура, складывающаяся на том или ином рынке, уровень конкуренции, который испытывает компания со стороны других участников рынка, техническая оснащенность, степень внедрения инноваций, мотивационные программы для персонала, финансовая устойчивость.

Прежде чем перейти к определению понятия «конкурентоспособность предприятия», необходимо выделить два основных подхода к определению конкурентоспособности: стратегический и тактический. Данные подходы отличаются друг от друга как целями, так и результатами [1].

Уровни обеспечения конкурентоспособности предприятия[^]

Тактический уровень конкурентоспособности предполагает определение комплексного состояния предприятия, его положение по сравнению с конкурентами. Методом оценки будет служить комплексная оценка финансово-хозяйственной деятельности компании, а результатом оценки тактической конкурентоспособности является выявление сильных и слабых сторон по удовлетворению потребности, как правило, с точки зрения конкурентоспособности товарной массы и эффективности деятельности всего предприятия.

Главной целью оценки конкурентоспособности компании при стратегическом подходе является анализ внутренней и внешней среды, процесс разработки долгосрочной стратегии на перспективу, включающий в себя постановку целей и миссии компании, определение необходимых ресурсов, анализ и выбор стратегии.

Таким образом, выявляется позиция предприятия, формулируются конкурентные преимущества, позволяющие в перспективе удерживать свои позиции, а также изучаются слабые стороны, угрожающие удержанию достигнутого положения [1].

Помимо прочего, есть третий подход – оперативный, где главным критерием конкурентоспособности компании является

конкурентоспособность продукции. В данном подходе используется экспертный, комплексный и квалиметрический методы оценки, последний из которых позволяет сравнивать и оценивать качество объектов по отношению к мировому уровню. В настоящее время существует множество определений понятия «конкурентоспособность предприятия».

Рассмотрим некоторые из них. Завьялов П. С. писал «Конкурентоспособность предприятия — это возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка» [2; с. 138]

Ивахник Д. Е. «Конкурентоспособность предприятия — это комплексная характеристика субъекта хозяйствования за определенный период времени в условиях конкретного рынка, отражающая превосходство перед конкурентами по ряду определяющих показателей-финансово-экономических, маркетинговых, производственно-технологических, кадровых и экологических, а также способность субъекта к бескризисному функционированию и своевременной адаптации к изменяющимся условиям внешней среды» [3; с. 98].

Австрийский экономист, создатель эволюционной теории экономического развития, Й. Шумпетер определял конкуренцию как соперничество старого с новым, инновациями [4; с. 232].

К понятию тактической конкурентоспособности лучше всего подходит определение И. М. Збориной: «Конкурентоспособность предприятия – это его способность длительное время выпускать конкурентоспособную продукцию с показателями хозяйственно–финансовой деятельности не ниже средних по отрасли» [5, С. 121–124.].

К понятию стратегическая конкурентоспособность предприятия лучше всего подходит определение Л. Н. Чайникова: «Конкурентоспособность предприятия – это способность предприятия противостоять внешним воздействиям, добиваясь лидерства в соответствии с поставленными стратегическими целями».

Необходимым условием конкурентоспособности компании является качество предоставляемой продукции, которая способна в той или иной мере удовлетворять человеческие потребности. Конкурентоспособность товаров показывает насколько полно те или иные товары удовлетворяют нужды потребителей в сравнении с аналогичными товарами конкурентов на рынке. В основе обеспечения конкурентоспособности товара на рынке лежит соотношение таких показателей, как цена-качество, сервисное обслуживание, реклама, наличие бренда и другие факторы.

Прежде чем перейдем к способам повышения конкурентоспособности предприятия, рассмотрим каким образом можно сделать ту или иную продукцию конкурентоспособной, так как основа любого бизнеса заключается в продаже товара, услуг или какого-либо уникального продукта.

Есть три основных пути повышения качества продукции, которые сделают ее наиболее конкурентоспособной: технический, организационный и социально-экономический. Технический способ предполагает использование результатов научнотехнического прогресса на начальном этапе проектирования продукта, внедрение последних технологий, замену оборудования на более совершенное и новое, а также улучшение технических условий труда. Организационный метод позволяет эффективно организовать управление производством на предприятии и повысить уровень контроля на всех стадиях изготовления продукции. И третий, социально-экономический способ повышения конкурентоспособности продукции состоит в планировании и прогнозировании необходимого качества продукции, установлении оптимальных цен для потребителей, проведении активной кадровой политики и использовании системы мотивации труда для персонала

1.3. Состояние и тенденции развития рынка авиаперевозок

Количество прямых авиационных связей между регионами России за период 1991 – 2019 гг. сократилось в несколько раз, а пассажиропотоки переориентировались на Москву. В настоящее время менее 27 % пассажиров внутренних линий перевозятся, минуя Москву.

Объем перевозок на местных линиях составляет менее 3% внутренних авиаперевозок. Закрытие небольших, но социально значимых аэропортов и аэродромов, произошло во всех федеральных округах. Региональные воздушные суда советского производства (Ан-24,-26, Як-40,-42, Ан-2 и др.), составляющие основу парка региональных и местных ВС, подлежат выводу из эксплуатации по окончании срока службы в ближайшие 3 – 5 лет.

Дальнейшее развитие страны требует усиления роли регионов в экономике. Для решения этой задачи необходимо повышение мобильности населения и формирование устойчивых межрегиональных и местных транспортных связей.

Отсутствие единой стратегии затрудняет выполнение фундаментальной государственной задачи в сфере региональных и местных перевозок – формирование региональной маршрутной сети РФ, что предусматривается Постановлением Правительства РФ от 25.12.2013 г. № 1242 «О предоставлении субсидий из федерального бюджета организациям воздушного транспорта на осуществление региональных воздушных перевозок пассажиров на территории РФ и формирование региональной маршрутной сети РФ».

Действующие в стране региональные авиапредприятия фактически находятся в предбанкротном состоянии, оперируют устаревшим самолетным и вертолетным авиапарком, маршрутные сети имеют хаотический характер, их построение основано на получении сиюминутной сезонной выгоды, часто дублируют друг друга. Утрачивается квалифицированный персонал вследствие низкой заработной платы.

Региональные авиапредприятия в текущем состоянии не способны освоить и эффективно и безопасно эксплуатировать новые отечественные

воздушные суда RRJ-95, Л-410 УВП Е 20, ТВС-2МС, готовящиеся к выпуску Ил-114-300 и МС-21.

Таким образом, выделяемые денежные средства по Постановлению Правительства РФ от 30.12.2011 г. № 1212, обеспечивающее субсидирование приобретения и аренды региональных воздушных судов за счёт средств федерального бюджета, фактически не оказывают значимого влияния на обновление парка воздушных судов региональных компаний. Актуальность настоящего диссертационного исследования подтверждается задачами, поставленными Указом Президента Российской Федерации от 07 мая 2018 г. № 204. Правительству РФ поручено на основе стратегии пространственного развития страны разработать с участием органов государственной власти субъектов РФ комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры, предусматривающий обеспечение в 2024 году повышение уровня экономической связанности территории РФ, в том числе за счёт: реконструкции инфраструктуры региональных аэропортов и расширения сети межрегиональных регулярных пассажирских авиационных маршрутов, минуя Москву, до 50 процентов от общего количества внутренних регулярных авиационных маршрутов.

Структура рынка пассажирских авиаперевозок России характеризуется следующими особенностями.

После распада государственной компании «Аэрофлот – Советские авиалинии» образовалось около 400 авиакомпаний. В 1994 г. авиакомпаний было 393, сейчас в 2019 г. только 107. Аэропорты и аэродромы вместе с авиакомпаниями являются основными элементами гражданской коммерческой авиации РФ. Состояние аэропортового и аэродромного комплекса в целом по стране критическое. Общее количество аэродромов в РФ сократилось с 1450 (1991 г.) до 242 (2019 г.). Из них 91 аэропорт имеет федеральное значение.

Исследование показало, что сложившаяся в 1991 – 2000 гг. маршрутная сеть внутренних воздушных линий отражает моноцентрическую

модель социальноэкономического развития России с г.Москвой в качестве главного экономического центра, что негативно сказалось на состоянии региональной авиации.

Выполненный в диссертации анализ основных показателей, характеризующих состояние рынка воздушных перевозок показал, что основными причинами продолжения кризиса региональных авиаперевозок являются: их инвестиционная непривлекательность, вызванная в первую очередь дефицитом платёжеспособного спроса населения в регионах; критически сократившееся количество региональных и местных аэропортов; отсутствие необходимого количества современных воздушных судов регионального и местного класса; крайне неустойчивое финансовое состояние региональных и местных авиакомпаний. В этой связи усилий государства, направленных только на субсидирование перелетов между населенными пунктами и лизинга воздушных судов для региональных и местных социально-значимых перевозок явно недостаточно.

Рынок пассажирских авиаперевозок характеризуется нарастающей концентрацией бизнеса. Количество действующих авиакомпаний сократилось до 107, при этом 15 авиакомпаний осуществляют основную массу перевозок (93,1 %), а на долю пяти ведущих из них приходится 66,4 % перевозок. На 19 крупнейших узловых аэропортов приходится более 98 % объемов авиаперевозок. Нарастание 10 степени концентрации рынка подтверждается.

Для преодоления сложившихся недостатков развития воздушного транспорта была принята федеральная целевая программа «Развитие транспортной системы России (2010–2021 годы)», разработана Концепция Стратегии пространственного развития РФ на период до 2030г., важной частью которых является региональная гражданская авиация. Для моделирования развития региональных аэропортов, авиакомпаний, парка воздушных судов, трудовых ресурсов необходимо опираться на компетентное прогнозирование основных макроэкономических показателей.

Наиболее мощным инструментом поддержки авиакомпаний при выполнении полетов по региональным маршрутам является Постановление Правительства РФ от 25.12.2013г. №1242, но входящая в него часть («формирование региональной маршрутной сети РФ») остается пока нереализованной.

Финансовую поддержку региональным авиаперевозкам оказывают также Администрации субъектов России, предусматривая в своих бюджетах возможность софинансирования, а часто и полного финансирования межрегиональных, региональных и местных маршрутов. Особенно остро этот вопрос стоит в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностям.

Одним из используемых организационно-экономических механизмов решения задачи по развитию региональных авиаперевозок и обеспечению потребности в авиаперевозках пассажиров на социально значимых маршрутах, является создание казенных предприятий на базе аэропортов регионального и местного значения (в 2007–2018 гг. созданы 7 федеральных казенных предприятий). Ключевой целью создания федеральных казенных предприятий аэропортового профиля является обеспечение сохранности сети аэропортов местных воздушных линий и посадочных площадок в труднодоступных населенных пунктах районов Крайнего Севера и Дальнего Востока и приравненным к ним местностям.

Субсидирование авиаперевозок в северных и удаленных территориях обеспечивает равные гражданские права населения на перемещение независимо от места жительства (социальная задача). Субсидирование осуществляется по направлениям: авиаперевозчиков на социальных маршрутах и аэропортов, расположенных в зоне северных и удаленных территорий.

В целях структурирования мер господдержки в диссертации предлагается мероприятия государства, направленные на совершенствование управления гражданской авиацией и создание благоприятной бизнес-среды,

классифицировать по уровню охвата и направленности целевой аудитории потребителей адресных мер, выделяя:

- а) стратегические или долгосрочные меры федерального уровня;
- б) межотраслевые меры федерального уровня;
- в) отраслевые меры федерального уровня;
- г) адресные меры федерального уровня;
- д) адресные меры регионального уровня.

Выполненное в диссертации сравнительное исследование используемых в научной литературе, государственных нормативно-правовых актах, производственной деятельности авиапредприятий терминов «региональный рынок авиаперевозок», «региональная авиакомпания», «региональная маршрутная сеть» показало, что с 2000 года по настоящее время они либо претерпели существенные изменения, либо утратили свое первоначальное значение, что приводит к неоднозначности трактовок.

За 2019 год российские авиакомпании перевезли более 128,1 млн. пассажиров, превысив показатели аналогичного периода прошлого года на 10,3%, в том числе на международных линиях – более 55 млн пассажиров (рост 16,3%), на внутренних – порядка 73 млн пассажиров (рост 6%). Пассажирооборот за 12 месяцев практически достиг отметки в 323 млрд. пассажирокилометров, рост составил +12,6%.

Пик перевозок в РСФСР был достигнут в 1990 году - 94,3 млн пассажиров и 159,5 млрд пассажирокилометров, после чего началось длительное снижение на фоне общеэкономического спада 90-х годов. Минимальные значения были зафиксированы в 1999 году - 28,5 млн пассажиров и 53,4 млрд пассажирокилометров. Падение показателей за десятилетие в три раза. После чего начался медленный восстановительный рост. К концу первого десятилетия 21 века, миновав краткосрочный спад из-за мирового кризиса 2008-2009 годов, российским авиакомпаниям все же

удалось удвоить объемы перевозок пассажиров, а пассажирооборот даже утроить, выйдя на уровень показателей 1990 года.

С 2010 года рост объемов перевозок в России имеет рекордные показатели, существенно опережающие общемировые. С 2009 по 2019 годы объемы перевозок пассажиров и пассажирооборот в России выросли почти в 3 раза. Такие высокие темпы роста зафиксированы несмотря на кризис 2015 года (двухкратная девальвация рубля, снижение платежеспособности населения, санкционное давление...). При этом, в 2015-16 годах фиксировалось только снижение пассажирооборота, количество же перевезенных пассажиров оставалось практически на уровне 2014 года (снижение пассажиропотока на МВЛ было полностью компенсировано ростом на ВВЛ).



Рисунок. 1. Динамика пассажирских перевозок

Всего за три года, с 2017 по 2019, пассажиропоток российских авиакомпаний вырос сразу на 45% (+40 млн пасс.), а пассажирооборот на

50%. Таким образом, в 2019 году российская авиация уже перевезла на 34 млн пассажиров больше лучшего показателя РСФСР (+36%), а по пассажирообороту показатель превзойден в 2 раза. При этом, объем внутренних перевозок за 2019 год, за исключением маршрутов, пунктом назначения/отправления которых является г. Москва, составил 19,2 млн пассажиров и увеличился на 16,6 % по отношению к 2018 году.

В десятке наиболее популярных международных направлений у российских авиакомпаний (в порядке убывания): Турция, Германия, Италия, Китай, Испания и Канарские острова, Таиланд, Армения, Кипр, Тунис, Вьетнам. Наиболее популярными внутренними направлениями по-прежнему остаются Москва, Санкт-Петербург и курорты Юга России - Республика Крым и Краснодарский край. Причем, открытие автомобильного и железнодорожного движения по Крымскому мосту на воздушный пассажирский трафик не повлияло.



Рисунок. 2. - Пассажирооборот (тыс. пасс. км) российских авиакомпаний в 2008-2019 годах

Однако, несмотря на такую положительную динамику, экономическую среду существования авиаотрасли нельзя назвать благоприятной. 2017 год обозначился резким ростом стоимости авиационного топлива (до+30%), за минувшее десятилетие отрасль пережила ограничения полетов в Египет, Грузию и на Украину. Все эти факторы отрицательно сказались на доходах авиакомпаний, которые по итогам минувших трех лет генерируют общеотраслевой убыток. И все же, согласно форме статистической отчетности Росавиации, за 9 месяцев 2019 года авиакомпаниям удалось почти в 2 раза сократить общий убыток от операционной деятельности, составил 10,9 млрд рублей, против 20,3 млрд рублей в 2018 году.

После распада СССР в 1991 году, на базе авиаотрядов советского Аэрофлота началось формирование авиакомпаний, число которых очень быстро достигло 383 коммерческих эксплуатантов. С этого момента их число неуклонно снижалось, и в годы спада авиаперевозок, и в годы подъема.



Рисунок 3. – Динамика изменения количества компаний

С 2010 года численность авиакомпаний в России стабилизировалась, с незначительным снижением. В то же время за минувшее десятилетие существенно изменилась структура рынка. Всего 15 авиакомпаний из 107 зарегистрированных осуществляют перевозку 92,6% пассажиров (118 636 494 из 128 127 828) и выполняют 93,9% пассажирооборота.

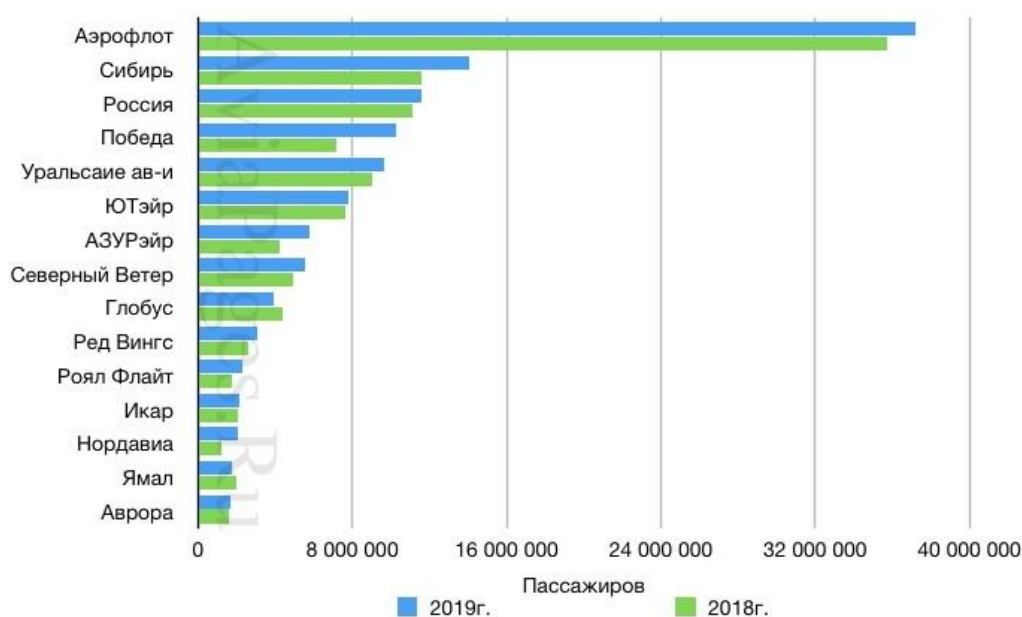


Рисунок 4 - Перевозка пассажиров в 2018-2019 годах - 15 крупнейших авиакомпаний России

В то же время, Росавиация лишь 18 компаний относит к числу магистральных перевозчиков, ещё 21 - к региональным. Остальные - к местным, вертолетным, грузовым, бизнес и специальным перевозчикам. Также следует обратить внимание, что помимо коммерческих эксплуатантов присутствует немалое количество операторов авиации общего назначения и авиационных работ.

Однако следует заметить, что из обозначенных 15 авиакомпаний, четверка крупнейших игроков (8 авиакомпаний) - Группа Аэрофлот (Аэрофлот, Россия, Победа, Аврора), S7 (Сибирь, Глобус), Уральские

авиалинии и ЮТэйр занимают 75% доли рынка авиаперевозок. Причем, у Группы Аэрофлот почти половина - 47,4%.

Однако, оценивая структуру российского рынка авиаперевозок, было бы не верно не учесть объемы перевозок иностранных авиаперевозчиков, присутствующих на нем. За 2019 год иностранные авиакомпании перевезли из/в Россию почти 20 млн пассажиров. С учетом этого диаграмма распределения долей рынка будет выглядеть следующим образом.

Таким образом, доля иностранных авиакомпаний на российском рынке составляет 13%, а отрыв группы Аэрофлот становится уже не столь значительным. В то же время, в совокупности иностранные авиакомпании по объемам перевозок уступают только Аэрофлоту. Опережая все остальные российские авиакомпании.

В завершение приведем соотношение объемов перевозок российских и иностранных перевозчиков только на международных воздушных линиях.

Иностранные авиакомпании обеспечивают более четверти авиаперевозок на международных воздушных линиях. Иными словами, каждый четвертый пассажир в/из России перевезен зарубежным авиаперевозчиком.

2. Оценка конкурентоспособности ПРЕДПРИЯТИЯ и управление ЕЮ

2.1. Организационно – экономическая характеристика предприятия

Открытое акционерное общество «Уральские авиалинии» – российская авиакомпания, является одним из крупнейших и популярнейших авиаперевозчиков страны, занимающихся чартерными международными и внутренними авиаперевозками граждан.

Компания «Уральские авиалинии» имеет многолетний опыт работы в российской транспортной индустрии.

Компания «Уральские авиалинии» имеет многолетний опыт работы в российской транспортной индустрии. История организации началась в 1943 году, с момента основания свердловского объединенного авиаотряда на базе свердловского аэропорта Кольцово. В 1993 году после официального разделения Свердловского авиапредприятия на авиакомпанию и аэропорт был создан бренд «Уральские авиалинии».

Кроме прямой деятельности в сфере авиаперевозок, компания предоставляет ряд некоторых дополнительных услуг, таких как, ремонтные работы авиатехники, техническое обслуживание самолетного парка, аренда оборудования для ремонта самолета.

Авиационно-техническую базу «Уральских авиалиний» можно считать одной из наиболее современных и профессиональных, в отрасли отечественной гражданской авиации.

Уровень ее технической оснащенности, а также наличие опыта работающих инженеров и техников, дает возможность самостоятельно осуществлять весь необходимый комплекс работ.

В 2019 году воздушный парк авиакомпании пополнился пятью самолетами, из них два воздушных судна – Airbus A321 нового поколения.

В настоящее время в парк авиакомпании «Уральские авиалинии» составляют современные и комфортабельные самолеты европейского концерна Airbus семейства A320.

Перевозчик ежегодно приобретает в операционный лизинг 35 новые лайнеры, на данный момент их 43 (23 – A320, 13 – A321 и 7 – A319). В 2018 году запланировано приобретение еще семи самолетов. Ежегодно на карте полетов авиакомпании «Уральские авиалинии» добавляются новые города России, СНГ и стран дальнего зарубежья.

В 2019 году пассажиры получили возможность путешествовать по новым как внутренним, так и международным направлениям. На карте полетов авиакомпании появились такие города как Варшава, Венеция, Катания, Верона. Среди внутренних направлений стоит отметить новые рейсы из Екатеринбурга в Калининград, Красноярск и Якутск.

Базовыми аэропортами компании являются крупнейшие авиаузлы России: Москва (Домодедово), Санкт-Петербург (Пулково) и Екатеринбург (Кольцово).

Штат авиакомпании на сегодняшний день составляет 2762 сотрудника, из которых более 1000 человек – бортпроводники и около 500 человек – пилоты. Все сотрудники имеют стабильные социальные гарантии благодаря деятельности профсоюзов и инициативе руководства авиакомпании. «Уральские авиалинии» регулярно работают над ростом производственных показателей, качеством своего сервиса, разработкой полезных услуг и расширением карты полетов.

Авиакомпания «Уральские авиалинии» активно внедряет современные технологии онлайн обслуживания пассажиров, которые призваны сделать максимально комфортным путешествие на всех этапах: от выбора рейса и бронирования билетов до регистрации и оплаты пластиковыми картами прямо на борту самолета.

В авиакомпании «Уральские авиалинии» успешно работает несколько программ, рассчитанных на самые широкие слои населения. Активно

осуществляется политика поддержки социально незащищенных категорий граждан. Ежегодно по государственным и собственным льготам пролетает до 50 000 пассажиров.

Среди них следующие категории граждан: дети, студенты, молодежь, пенсионеры, многодетные матери. Не первый год по договору с Министерством обороны действует программа по обеспечению всех военных перевозок в Уральском регионе.

Аналогичная программа сотрудничества работает с Министерством внутренних дел и Пограничной службой РФ. Эти факты стали веским аргументом для присуждения в 2002 году авиакомпании «Уральские авиалинии» звания победителя национального конкурса «Организация высокой социальной эффективности».

Разработаны и успешно реализуются «Бонусная программа «Крылья», «Программа для корпоративных клиентов». Полный комплекс услуг по организации туристских и деловых поездок в России и за рубежом оказывают Клуб Путешествий «Крылья» и международный туроператор «Европорт».

В авиакомпании успешно продолжает функционировать бонусная программа для пассажиров «Крылья» (FFP), которая в 2017 году была значительно модернизирована.

За каждый полет на регулярных рейсах Авиакомпании «Уральские авиалинии» пассажир получает на свой личный счет бонусные рубли в размере 10% от оплаченного тарифа без учета топливного сбора. Накопив определенное количество бонусных рублей, пассажир сможет совершить премиальный полет.

За годы своего существования программа авиакомпании активно развивалась, количество участников по сравнению с 2006 годом увеличилось больше чем в 2 раза. Это результат активного продвижения программы и регулярно проводимых специальных предложений и акций.

Программа авиакомпании «Корпоративный клиент» включает в себя более 850 организаций. Если за 2018 год с авиакомпанией было заключено 228 договоров, то в 2019 году их количество увеличилось до 250.

Авиакомпания активно развивает свой официальный сайт, делая его не только информационно насыщенным, но и более функциональным.

В феврале 2016 в авиакомпании года стартовал проект «Интернет-касса». Ориентируясь на пожелания активных посетителей сайта, специалисты авиакомпании постоянно модернизируют эту услугу. В настоящий момент через Интернет-кассу Авиакомпании приобретается около 70% билетов, в 2018 году этот показатель равнялся 15%.

Авиакомпанией открыты продажи электронных билетов в международных системах продаж на территории России, Германии, Чехии и Словении.

Также электронный билет пассажирами «Уральских авиалиний» может использоваться при сотрудничестве с рядом зарубежных и российских авиакомпаний. Теперь, делая пересадку из наших самолетов в самолет какой-либо другой авиакомпании, пассажиру будет предоставлен единый электронный билет.

В конце 2018 года существенно изменилась структура и оформление сайта Авиакомпании. Решение об изменениях в фирменном сайте авиакомпании было принято после маркетингового исследования, проведенного весной среди пассажиров. Были проанализированы все ответы пассажиров об удобстве пользования сайтом, учтены пожелания по дизайну и интерфейсу.

Новый сайт авиакомпании отличает современный и свежий дизайн, стала более понятной навигация.

Спонсорская помощь и участие в благотворительных мероприятиях являются неотъемлемой частью социальной политики компании. Авиакомпания активно участвует в общественных, спортивных, светских и концертных мероприятиях в качестве спонсора.

Помимо спонсорских проектов, каждый год руководство авиакомпании способствует развитию благотворительных программ. Помогать тем, кто нуждается в помощи - это не пустые слова.

В 2019 году значительная сумма денежных средств была перечислена в адрес религиозных структур, спортивным и общественным организациям, выделяется материальная помощь ветеранам и детским организациям. Большая часть благотворительных проектов была направлена на строительство Богородице-Касперского храма для работников авиакомпании и жителей посёлка Кольцово.

1. Схема организационной структуры ОАО Авиакомпания «Уральские авиалинии» (далее – Схема) в целях удобства использования представлена по блокам функциональной деятельности с соблюдением иерархии подчиненности для различных уровней управления.

2. Структура авиакомпании утверждается приказом Генерального директора авиакомпании.

3. Штатное расписание авиакомпании должно оформляться в соответствии со Схемой.

4. При структурных преобразованиях и изменениях штатного расписания (в том числе персональных), не носящих стратегического характера для управления компании в целом, Генеральный директор утверждает их отдельным приказом, как изменения структуры либо штата соответственно.

5. При кардинальной структурной перестройке управления авиакомпании (изменения на уровне заместителей Генерального директора, Правления) Схема должна быть утверждена вновь и переиздана.

6. Эталонный экземпляр Схемы организационной структуры и Реестр выданных копий хранится в отделе кадров предприятия.

7. Ответственным за хранение и поддержание эталонного экземпляра в актуальном состоянии является начальник отдела кадров.

8. Изменения в Схему должны вноситься в трехдневный срок с момента издания соответствующего приказа.

Вносимые изменения должны фиксироваться держателем (пользователем) в Листе регистрации изменений с обязательным указанием реквизитов приказа по авиакомпании.

1. Высшее руководство

1.2. Подразделения Системы качества

- Отдел обеспечения качества ИВС
- Отдел технического контроля
- Отдел стандартов
- Отдел аудитов
- Офис-менеджер - технический редактор

1.3. Подразделения помощника Генерального директора

2. Подразделения директора по ЭАТ

Заместитель генерального директора по ИАС – Директор по ЭАТ

3. Подразделения финансового директора

4. Подразделения Директора по АБ и управлению персоналом

5. Подразделения директора по производству

- Заместитель Генерального директора
- Директор по производству
- Отдел лицензирования

6. Подразделения Лётного директора

7. Подразделения Коммерческого директора

- Заместитель генерального директора –
- Коммерческий директор

7. Подразделения Коммерческого директора

Наряду с ОАО АК «Уральские авиалинии» выполнение пассажирских и грузовых авиаперевозок на рынке осуществляют и другие авиакомпании ПАО «Сибирь», ПАО «ЮТэйр», авиакомпания, входящая в группу Аэрофлот АО «Россия» и другие (таблица 1).

Таблица 1 – Основные конкуренты ОАО АК «Уральских авиалиний» по объемам выручки от реализации и пассажирообороту по Уральскому федеральному округу, 2018 г.

Авиакомпания	Объем выручки, тыс. руб.	Пассажирооборот, тыс. пасс. км
АО «Россия»	73 188 954	18 719 14,39
ПАО «Сибирь»,	108 110 823	18 039 394,00
ОАО АК «Уральские авиалинии»	57 320 519 6	15 344 677,8
ПАО «ЮТэйр»,	55 661 747	11 731 603,48

Данные авиакомпании являются прямыми конкурентами «Уральских авиалиний», т.к. осуществляют свою деятельность (гражданские и грузовые перевозки) в тех же регионах – в пределах Уральского федерального округа, а также представляет возможность перелета по таким популярным направлениям как Москва, Санкт-Петербург, Сочи, Новосибирск и другие.

В 2017 году произошло сокращение реальных зарплат и пенсий, увеличились цены в магазинах, произошли резкие скачки в стоимости национальной валюты.

На кризис в России повлияли: геополитическая обстановка; введенные Евросоюзом санкции; нестабильная политическая и экономическая ситуация на Украине; военные действия в Сирии; ухудшение отношений России с Турцией; приостановление авиасообщений между Россией и Египтом с ноября 2017 года, в связи с крушением российского самолёта; падение и обесценивание курса рубля, который зависит от нефтяной отрасли. Все эти причины снизили спрос на авиаперевозки.

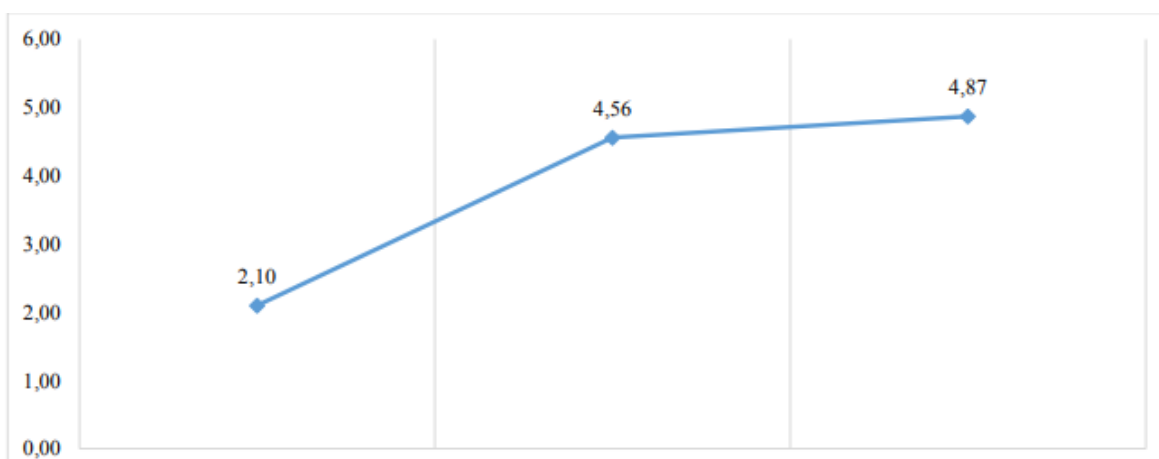


Рисунок 5 – Спрос на авиаперевозки

В 2019 г. авиакомпания увеличила свою выручку на 16% к предыдущему году, заработав более 66 млрд. руб. Темп прироста себестоимости услуг компании в минувшем году был равен темпу прироста выручки (16%).

Уровень валовой прибыли вырос на 21% и достиг 7 млрд. руб. Управленческие и коммерческие расходы составили 4 млрд. руб., что на основании таблицы превышает аналогичный показатель прошлого года. Рост затрат в первую очередь связан с ростом затрат на топливо и с ростом парка воздушных судов.

Показатели рентабельности продаж в 2018 и 2019 гг. остаются примерно на одном уровне (4,56% и 4,87% соответственно).

По итогам 2019 года авиакомпания получила чистую прибыль в размере 3 млрд. руб., что на 20% лучше результата предыдущего года. Далее подробно рассмотрим основные показатели работы авиакомпании «Уральские авиалинии» с 2017-2019 гг. (таблица 2).

Таблица 2 – Основные показатели работы авиакомпании на период 2016-2019 гг.

Наименование	2017	2018	2019	% к 2018
Пассажирооборот, тыс. пасс. км				
Международные чарт.	3 116 486	1 565 338	2 313 979	147,83
Международные рег.	976 979	2 284 065	3 623 039	158,62
Внутренние	6 252 509	8 599 651	9 618 583	111,85
СНГ	2 778 684	2 895 624	3 641 321	125,75
ВСЕГО	13 124 658	15 344 678	19 196 918	125,10

Снижение пассажиров по международным чартерным направлениям объясняется закрытием таких популярных заграничных направлений, Турция и Египет (на 47,68% к предыдущему году). При этом наблюдается увеличение общего количества пассажиров по внутренним рейсам (+126,65% к предыдущему году).

Данное явление связано с популяризацией российских курортных зон (Сочи, Крым, Анапа, Алтай и т.д.)

Росту основных производственных показателей: количество перевезенных пассажиров, пассажирооборот, занятость пассажирских кресел способствовал ряд факторов:

- реализация программы обновления парка топливо-экономичными воздушными судами ведет к возможности расширения географии полетов,
- оптимизации маршрутной сети,
- уменьшению топливной составляющей расходов, повышению интенсивности эксплуатации воздушных судов,
- увеличению пассажиропотока и как следствие увеличению выручки.

2.2. Анализ конкурентоспособности авиакомпаний

На конкурентоспособность компании в условиях трансформируемой экономики оказывает влияние большое число внутренних и внешних факторов, степень воздействия которых может различаться и по времени, и по характеру влияния [30, с.160].

Под факторами в общем случае следует понимать характер воздействия явлений и процессов хозяйственной деятельности предприятия на изменение конечных показателей производства, а также на изменение конкурентоспособности самой компании. Анализ литературных источников показал, что ученые по-разному классифицируют факторы, влияющие на конкурентоспособность компании.

Проведем анализ основных подходов к набору факторов различными учеными. Портер подчеркивает взаимосвязь факторов конкурентоспособности с факторами производства, к которым относятся капитал, ресурсы, финансы и другие факторы. Все многообразие факторов, определяющих конкурентные преимущества компании, он систематизирует в виде определенных групп:

1) человеческие ресурсы, к которым относятся количество и качество рабочей силы, а также ее стоимость;

2) денежные ресурсы, к которым относится непосредственно капитал, используемый на финансирование промышленности и развитие производства компании;

3) физические ресурсы представляют собой совокупность природных ресурсов и климатических условий (количество и качество земельных ресурсов, водных ресурсов, полезных ископаемых и т.д.);

4) инфраструктура представляет собой совокупность элементов хозяйственного процесса.

Сюда относится система связи, транспорта, система здравоохранения, культуры и т.д.

5) ресурс знаний, представляющий собой совокупность информации экономического, правового и иного характера, оказывающую влияние на конкурентоспособность компании. Кроме того, Портер разделил всю совокупность факторов на несколько групп [27].

В основе его классификации лежит деление факторов на внутренние и внешние. Внутренние факторы представляют собой совокупность явлений и процесс, определяющие возможности компании по развитию и обеспечению собственной конкурентоспособности.

К внутренним факторам относятся следующие факторы:

- 1) технический уровень обслуживания производства, включая сервисные услуги;
- 2) контроль производства и его эффективность;
- 3) использование и эффективность рекламной деятельности компании;
- 4) эффективность деятельности финансовой службы на предприятии;
- 5) уровень управления персоналом на предприятии;
- 6) качество производимой продукции и оказываемых услуг компанией;
- 7) эффективный маркетинг на предприятии;
- 8) уровень экологической составляющей компании;
- 9) эффективность организационной структуры предприятия и пр.

Внешние факторы представляют собой совокупность явлений и процессов, происходящих во внешней среде и не зависящие от деятельности самой компании, но оказывающие на нее влияние [25].

К внутренним факторам относятся следующие факторы:

- 1) налоговая политика государства;
- 2) финансово-кредитная политика государства;
- 3) таможенная политика в стране;
- 4) система страхования компаний на рынке;
- 5) финансирование предприятий со стороны государства;

- б) спрос на потребительском рынке;
- 7) активность конкурентов на рынке;
- 8) непредсказуемые события и пр.

По нашему мнению, каждая компания должна вести учет как внутренних, так и внешних факторов в своей деятельности. Это поможет ей в перспективе избежать непредвиденных обстоятельств и случайных событий, оказывающих негативное влияние на ее производство. Кроме того, это поможет ей сделать прогноз и определить выгодные возможности, направленные на повышение конкурентоспособности.

Далее, в зависимости от приоритета воздействия факторы делятся на основные и развитые. К основным факторам относятся, как правило, все природные ресурсы, природные условия, месторасположение страны, уровень квалификации рабочей силы [37, с.53].

К развитым факторам относятся высококвалифицированный персонал, современное оборудование, высокий уровень обмена информацией и другие факторы. В зависимости от уровня специализации факторы делятся на общие и специализированные. Рассмотрим их более подробно. К общим факторам относятся система автомобильных дорог и транспорта, высококвалифицированный персонал, то есть те факторы, которые могут быть использованы компаниями в широком спектре отраслей [42].

К специализированным факторам относятся специфические знания в определенной сфере или области деятельности, узкоспециализированный персонал, строго целевые методы управления конкретным производством и другие. Далее, в зависимости от источника возникновения факторы могут быть естественные и искусственные. К естественным факторам относят природные ресурсы (то есть то, что даровано человеку природой, а именно: лесные ресурсы, земельные ресурсы, водные ресурсы) [46, с.34].

К искусственным факторам относят то, что создано руками человека (здания, сооружения, оборудование, экономическая среда). Различают

факторы объективные и субъективные. Рассмотрим их более подробно. К объективным факторам относятся следующие факторы:

1) факторы, опосредованные состоянием микросреды, называемые доминирующими факторами внешней среды компании;

2) факторы, опосредованные состоянием микросреды, называемые доминирующими факторами внутренней среды компании.

Следует отметить, что на конкурентоспособность компании большое влияние оказывают политические условия и экономические ситуации в стране, а также социальный климат. Самым главным их социальных факторов является население страны. Рост населения страны является благоприятным фактором, так как представляет собой потенциальный резерв для рынка труда. Низкие темпы роста уменьшают и рынок покупателя, и как следствие рынок труда.

Считаем, что немаловажными факторами, оказывающими влияние на конкурентоспособность компании, являются вкусы покупателей, предпочтения и их поведение на потребительском рынке. Экономическая среда постоянно находится в развитии и оказывает влияние на деятельность фирм и компаний на рынке, причем это влияние может быть, как позитивное, так и негативное. Обладая, знаниями в области экономики не гарантирует успешное ведение бизнеса. Однако, эти знания позволяют анализировать и прогнозировать внутреннюю и внешнюю среду компании, избежать ошибок на самой ранней стадии своей деятельности [8, с.55].

Негативное влияние на деятельность компании в условиях трансформируемой экономики оказывает безработица и инфляция. Чем выше безработица, тем ниже спрос на потребительские товары и больше проблем с продажей продукта.

Главным образом это касается предприятий, занимающихся производством товаров массового потребления. Инфляция может иметь три причины: во-первых, излишек спроса в условиях полной занятости, во-вторых, избыточный денежный спрос, в-третьих, монопольное повышение

цен и заработной платы. Негативное влияние инфляции проявляется в том, что она усложняет процесс финансового планирования, принятия важных инвестиционных проектов, а также планирования будущих расходов и цен. Замена оборудования усложняется увеличивающимися издержками на замену.

Изменения в технологиях оказывают влияние на функционирование производственной системы в различных направлениях. В частности, изменения в технологии оказывают влияние на изменение численности и состава рабочей силы. Например, процесс компьютеризации на предприятии увеличил требования, предъявляемые к персоналу и его уровню подготовки, а с другой стороны применение новых технологий уменьшили потребность в кадрах [13, с.224].

Ключевое значение придается факторам, которые влияют на размер издержек компании и среди них стоимости рабочей силы в конкретной сфере бизнеса, а также соотношения со средним уровнем работников и производительностью труда на предприятии. Например, потребности могут удовлетворяться самыми разными способами на основе использования факторов производства [17, с.134].

В.И. Таран выделяет следующие основные факторы конкурентоспособности компании:

- 1) репутация предприятия и ее имидж;
- 2) квалификация персонала фирмы;
- 3) научно-исследовательский потенциал организации (проведение научных исследований, создание новшеств и изобретений, система патентования изобретений);
- 4) экономический потенциал предприятия (основной и оборотный капитал фирмы, его активы, полученная прибыль);
- 5) производственный потенциал компании (оборудование предприятия, сырьевая база, уровень сервисного и сбытового обслуживания);

6) управленческий уровень предприятия (менеджмент на предприятии, эффективность взаимодействия элементов производственно-хозяйственного механизма);

7) финансовый потенциал предприятия (уровень платежеспособности, условия кредитования, структура капитала компании). Французские ученые А. Олливье, А. Дайан и Р. Урсе считают, что конкурентоспособность компании на рынке обеспечивается за счет следующих факторов:

- 1) цена товара с ее возможной надбавкой;
- 2) финансы компании (собственные и заемные);
- 3) концепция товара, на которой основана деятельность компании;
- 4) качество товара, отвечающее запросам потребителей;
- 5) послепродажное обслуживание, создающие возможности для привлечения постоянных клиентов;

6) торговля с точки зрения использования коммерческих методов и приемов;

7) внешняя торговля, позволяющая осуществлять международный обмен товарами на рынке;

8) предпродажная подготовка, создающая возможности спрогнозировать запросы будущих потребителей на рынке.

Оценка возможностей компании в условиях трансформируемой экономики по вышеуказанным факторам позволяет построить «многоугольник конкурентоспособности» (Рис.5.).

Методика 4Р помогает разработать маркетинговую политику предприятия на основе анализа его деятельности по четырем параметрам: товар, цена, сбыт и продвижение. Успех продвижения продукции зависит от содержания рекламного послания. Для достижения цели, производителю необходимо разработать уникальное торговое предложение (УТП), то есть сформулировать, что отличает его товар от аналогичных предложений на рынке. Важно определить основные характеристики своего товара и обозначить основные выгоды, которые получит целевая аудитория в

результате его использования. Сравните свой товар с продукцией конкурентов по ключевым характеристикам. На основе такой особенности товара, которая отсутствует у конкурентов, Вы сможете сформулировать УТП. Разработка УТП — заключительное звено в определении маркетинговой политики компании по схеме 4Р.

Проведение анализа возможностей предприятия по указанным факторам позволяет выявить слабые и сильные стороны исследуемой компании.



Рисунок 6 - Многоугольник конкурентоспособности Источник: [22, с. 145]

Авторы Смольянова Е.Л. и Малицкая В.Б. выделяют следующую совокупность факторов по степени возможного воздействия на них со стороны компании и государства:

1) неконтролируемые факторы государством (глобализация, международная специализация и разделение труда, научно-технический прогресс и научнотехническая революция, климатические условия);

2) контролируемые факторы государством (уровень образования в обществе, производственный уровень, уровень культуры в обществе, государственный механизм регулирования);

3) контролируемые факторы предприятием (объем выпуска продукции, его качество, технология производства, уровень сервисного обслуживания, финансовая политика компании, производительность труда, управление персоналом, материальное и моральное стимулирование работников предприятия).

Рассмотренное многообразие факторов указывает на то, что они могут воздействовать как в сторону увеличения, так и в сторону уменьшения конкурентоспособности компании. По сути, они представляют собой резервы конкурентоспособности предприятия в условиях трансформируемой экономики.

Для того чтобы оценить состояние конкурентной среды на рынке авиаперевозок, предлагается провести ряд анализов:

- Матрица БКГ;
- Многоугольник конкурентоспособности;
- Методика оценки конкурентоспособности авиакомпаний на рынке авиатранспортных услуг. В качестве объектов для расчетов использованы крупнейшие авиакомпании такие как: АО «Россия», ПАО «Сибирь», ПАО «ЮТэйр».

Для того, чтобы определить, какие из этих компаний в большей или меньшей степени конкурируют с «Уральскими авиалиниями», необходимо понять, в чем именно они конкурируют. Доля рынка компании, ее размеры, более приемлемый уровень цен, узнаваемость компании и многое другое, несомненно, важно.

Главной задачей для успешной, быстроразвивающейся компании является – сохранение лидирующих позиций. Далее рассчитаем конкурентоспособность авиакомпании ОАО АК «Уральские авиалинии» по

представленной по методике оценки конкурентоспособности авиакомпаний на рынке авиатранспортных услуг за 2016-2019 гг.

Таблица 3 – Матрица решений X20

Показатель	2016	2017	2018	2019
C1 - преимущество в издержках	0,776	0,941	1	0,868
C2 - производительность	0,789	0,849	0,941	0,934
C3 - сервис	0,919	0,986	0,938	0,987
C4 - ценовое преимущество	0,909	0,836	1	0,957
C5 - эффективность менеджмента	0,554	0,372	0,951	0,671

Представим полученные оценки графически (рисунок 6)

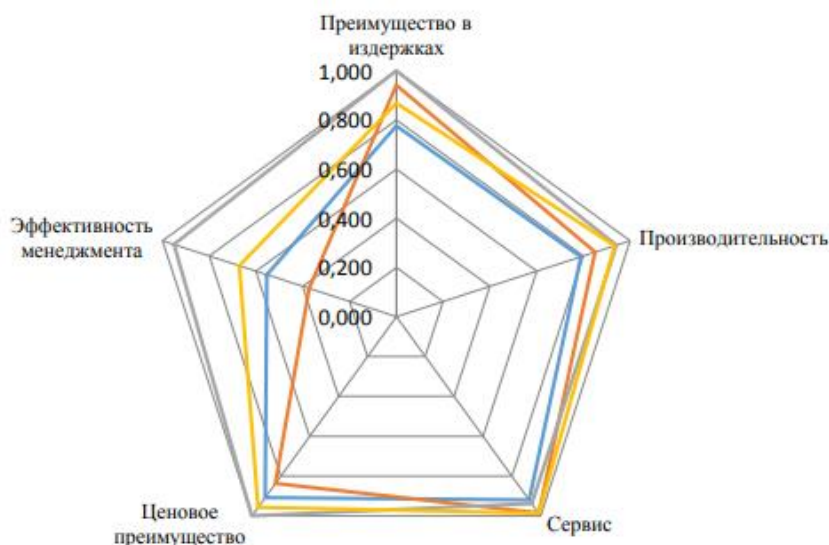


Рисунок 7 – Многоугольник конкурентоспособности авиакомпании «Уральские авиалинии» за период 2016-2019 гг.

В течение исследуемого периода основным «отстающим» критерием является «эффективность менеджмента» (минимальное значение 0,159 в 2017 году). Как следует из анализа (рисунок), значения критерия эффективности менеджмента авиакомпании достаточно нестабильны и значительно

колеблются, он определяется тремя выбранными показателями – рост доходов авиакомпании, рентабельность продаж и доля рынка.

Из приведенных данных видно, что доходы и доля компании значительно снизились в 2017 году на 1,3% и 0,66% соответственно. Однако, при этом наблюдается рост показателя рентабельности продаж на 0,20%.

Это связано с нестабильной политической ситуацией в мире, а именно, ухудшение отношений России с Турцией; приостановление авиасообщений между Россией и Египтом, ухудшения политической обстановки в Сирии. Также за исследуемый период небольшим колебаниям подвергся показатель преимущество в издержках, напрямую связанный с изменением затрат на 1 пассажирское кресло за 1 летный час.

Данное увеличение затрат связано с более резкой динамикой роста налета часов (+17,13% в 2019 году 22Составлено автором на основании таблицы по сравнению с показателем эксплуатационных затрат (+15,95% в 2019 году по отношению к 2018г.).

В 2017 году значительно снизился средний тариф авиабилета на 7,95% по отношению к 2016 г. Это также связано с нестабильной ситуацией в стране и с преимуществом у конкурентов в курортных направлениях.

Наибольшего ценового преимущества компания достигла в 2018 году, что было связано с падением цен в рублях по отношению к иностранной валюте. Остальные показатели не испытывают резких колебаний и за весь период находятся, примерно, на одном уровне.

Подводя итоги проведенного анализа, можно сделать следующие выводы:

– Несмотря на то, что ОАО АК «Уральские авиалинии» являются одним из основных авиаперевозчиков в российской отрасли гражданских авиаперевозок, ее конкурентоспособность по сравнению с другими авиакомпаниями, осуществляющих свою деятельность в тех же регионах, находятся на среднем уровне;

– Данный уровень объясняется более низкими показателями по некоторым исследуемым критериям (доля рынка, рентабельность продаж, затрат на 1 пассажирское кресло за 1 летный час и т.д.);

– Для повышения показателей исследуемых критериев и, как следствие, общего уровня конкурентоспособности необходим ряд мероприятий, частично предложенных и разрабатываемых самой авиакомпанией, а также мероприятий, предложенных автором.

2.3 Анализ финансового состояния

На первом этапе оценки финансового состояния предприятия проведем оценку структуры баланса «Уральские авиалинии» проведем на основе бухгалтерского баланса за 2018-2019.

Таблица 1 – Анализ динамики и структуры актива баланса «Уральские авиалинии» за 2017-2019гг.

Показатели	2017г.		2018г.		2019г.		Отклонение 2018/2017		Отклонение 2019/2018	
	Тыс. руб.	Уд. вес. %	Тыс. руб.	Уд. вес. %	Тыс. руб.	Уд. вес. %	+, -	Уд. вес	+, -	Уд. вес
1 Внеоборотные активы	12428	58,69	12363	71,60	12481	68,49	-65	12,90	118	-3,11
Нематериальные активы	12108	57,18	12108	70,12	12108	66,44	0	12,94	0	-3,68
Основные средства	320	1,51	255	1,48	373	2,05	-65	-0,03	118	0,57
2. Оборотные активы	8746	41,31	4904	28,40	5743	31,51	-3842	-12,90	839	3,11
Запасы	80	0,38	22	0,13	154	0,85	-58	-0,25	132	0,72
Дебиторская задолженность	3191	15,07	2665	15,43	2625	14,40	-526	0,36	-40	-1,03
Денежные средства	5475	25,86	2217	12,84	2964	16,26	-3258	-13,02	747	3,42
Баланс	21174	100	17267	100	18224	100	-3907	0,00	957	0,00

Из проведенного расчета структуры активов можно сделать вывод, что наибольший удельный вес в структуре составляли внеоборотные активы – 71,60% в 2018 году и 68,49% в 2019 году. Оборотные активы составляли 28,40% в 2018 году и 31,51% в 2019 году. Повышение удельного веса оборотных активов на 3,11% в 2019 говорит о повышении финансирования оборотных активов предприятия.

Таблица 2 – Анализ динамики и структуры пассивов «Уральские авиалинии» за 2017-2019гг.

Показатели	2017г.		2018г.		2019г.		Отклонение 2018/2017		Отклонение 2019/2018	
	Тыс. руб.	Уд. вес. %	Тыс. руб.	Уд. вес. %	Тыс. руб.	Уд. вес. %	+, -	Уд. вес	+, -	Уд. вес
1. Капитал и резервы	12039	56,86	12078	69,95	12008	65,89	39	13,09	-70	-4,06
Уставной капитал	10	0,05	10	0,06	10	0,05	0	0,01	0	0,00
Добавочный капитал	12008	56,71	12008	69,54	12008	65,89	0	12,83	0	-3,65
Нераспределенная прибыль	21	0,10	60	0,35	61	0,33	39	0,25	1	-0,01
2. Долгосрочные обязательства		0,00		0,00		0,00	0	0,00	0	0,00
3. Краткосрочные обязательства										
Кредиторская задолженность	7492	35,38	5189	30,05	6056	33,23	-2303	-5,33	867	3,18
Оценочные обязательства					89	0,49				
Прочие обязательства	1643	7,76	0	0,00	0	0,00	-1643	-7,76	0	0,00
Баланс	21174	100	17267	100	18224	100	-3907	0	957	0

На основании проведенного анализа источников формирования имущества предприятия можно сделать вывод о том, что в 2019г. «Уральские

авиалинии» финансировало свою деятельность в большей степени за счет собственных средств, так собственный капитал в 2019г. составил 65,89%, а обязательства всего 34,11%, что практически в два раза меньше. На основании баланса предприятия проведем группировку статей баланса для определения наименее и наиболее ликвидных и ликвидности всего баланса предприятия (таблица 3).

Таблица 3 – Группировка статей баланса «Уральские авиалинии» за 2017-2019гг.

Актив	2017 г.	2018	2019г	Пассив	2017 г.	2018	2019г
1	2	3	4	5	6	7	8
Наиболее ликвидные активы А1	5475	2665	2964	Наиболее срочные обязательства П1	7492	5189	6056
Быстро реализуемые активы А2	3191	2665	2625	Краткосрочные обязательства П2	0	0	0
Медленно реализуемые активы А3	80	25	124	Долгосрочные обязательства П3	0	0	0
Трудно реализуемые активы А4	12428	12363	12481	Постоянные пассивы П4	12039	12078	12008
Итого активы ВА	21174	17267	18224	Итого пассивы ВР	21174	17267	18224

Для оценки ликвидности баланса «Уральские авиалинии» с учетом фактора времени, проведем сопоставление каждой группы актива с соответствующей группой пассива. Для этого сравним полученные показатели с нормативными значениями (таблица 4):

Таблица 4 – Соотношение активов и пассивов баланса «Уральские авиалинии»

Нормативные показатели	2017 г.	2018г.	2019г.
$A1+A2 \geq P1+P2$	$A2 > P2$	$A2 > P2$	$A2 > P2$
$A1+A2 \geq P1+P2$	$A2 > P2$	$A2 > P2$	$A2 > P2$
$A1+A2+A3 \geq P3$	$A3 > P3$	$A3 > P3$	$A3 > P3$

A1+A2+A3=>ПЗ	A3>ПЗ	A3>ПЗ	A3>ПЗ
--------------	-------	-------	-------

Таким образом, баланс «Уральские авиалинии» является абсолютно ликвидным.

Проведем расчет и оценку коэффициентов финансовой устойчивости «Уральские авиалинии» за 2017-2019гг.

Таблица 5 – Показатели финансовой устойчивости «Уральские авиалинии» за 2017-2019гг.

№ п/п	Показатели	2017г.	2018г.	2019г.	Изменение, 2019 г. от 2017 г. (±)
1	Коэффициент концентрации собственного капитала (собственный капитал/всего источников)	0,57	0,70	0,66	0,09
2	Коэффициент финансовой зависимости (всего источников/собственный капитал)	1,76	1,43	1,52	-0,24
3	Коэффициент маневренности собственного капитала (собственные оборотные средства/собственный капитал)	0,73	0,41	0,48	-0,25
4	Коэффициент концентрации заемного капитала (заемный капитал/валюта баланса)	0,43	0,30	0,34	-0,09
5	Коэффициент структуры заемного капитала (долгосрочные пассивы/заемный капитал)	1,32	2,33	1,95	0,64
6	Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (заемный капитал/собственный капитал)	0,76	0,43	0,51	-0,25
7	Коэффициент финансовой независимости	0,57	0,70	0,66	0,09

На основании проведенного анализа финансовой независимости, можно сказать о том, что в 2019 году этот коэффициент финансовой независимости был выше 2017 года на 0,09, и составлял 0,66 что говорит о том, что в 2019 году предприятие имело большую финансовую независимость чем в 2017 году, однако в 2018 году этот показатель был еще выше и составлял 0,70, то есть в 2019 году финансовая независимость предприятия снизилась в сравнении с 2018 годом.

На основании проведенного расчета коэффициента соотношения заемных и собственных средств можно отметить, что в 2019 году на 1 руб. собственных средств предприятия приходилось 0,51 руб. заемных средств. Это указывает на зависимость предприятия от внешних источников финансирования.

Далее определим тип финансовой устойчивости «Уральские авиалинии» (таблица 6).

Таблица 6 – Анализ обеспеченности «Уральские авиалинии» источниками финансирования за 2017-2019 годы

Показатели	Алгоритм расчета	2017г.	2018г.	2019г.
Наличие собственных оборотных средств, СОС	СОС = стр.1300 – стр.1100	-389	-285	-473
Наличие собственных и долгосрочных источников финансирования запасов, СДИ	СДИ = стр.1300 – стр.1100+ тр.1400	-389	-285	-473
Общая величина основных источников формирования запасов, ОИЗ	ОИЗ = СДИ – стр.1500	-9524	-5474	-6618
ΔСОС	ΔСОС = СОС – стр. 1210	-469	-307	-627
ΔСДИ	ΔСДИ = СДИ – стр. 1210	-9604	-307	-627
ΔОИЗ	ΔОИЗ = ОИЗ – стр. 1210	-9604	-5496	-6772
Трехфакторная модель типа финансовой устойчивости, М	М = (ΔСОС; ΔСДИ; ΔОИЗ)	(0;0;0)	(0;0;0)	(0;0;0)

Как было установлено в результате проведенного анализа финансового состояния предприятия, отмечается неэффективности использования финансов предприятия, что выражено снижением показателей финансовой устойчивости.

Проведем расчет коэффициентов ликвидности «Уральские авиалинии» (таблица 7).

Таблица 7 – Расчет коэффициентов ликвидности «Уральские авиалинии» за 2017-2019гг.

Наименование коэффициента	Формула расчета	2017 г.	2018г.	2019г.	Нормативное значение
Коэффициента абсолютной ликвидности	$K = \frac{A1}{(П1+П2)}$	0,73	0,51	0,49	>0,2
Коэффициент критической (быстрой) ликвидности	$K = \frac{(A1+A2)}{(П1+П2)}$	1,16	1,03	0,92	От 0,7-0,8 до 1,5
Коэффициент текущей ликвидности	$K = \frac{(A1+A2+A3)}{(П1+П2)}$	1,17	1,03	0,94	> 1
Общий показатель ликвидности	$K = \frac{(A1+(0,5*A2)+(0,3*A3))}{(П1+(0,5*П2)+(0,3*П3))}$	0,69	0,59	0,55	=>1

Чтобы определить насколько эффективно работало предприятия и насколько оно финансово устойчивости так же необходимо провести расчет его рентабельности (таблица 8).

Таблица 8 – Расчет и анализ показателей доходности (рентабельности) «Уральские авиалинии» за 2017-2019гг.

№ п/п	Наименование показателя	2017г.	2018г.	2019г.	Откл. 2019 г. (+.-) от:	
					2017	2018
1	2	3	4	5	6	7
1	Выручка от продаж, тыс.руб.	34590	38579	43443	3989	4864
2	Себестоимость продаж, тыс.руб.	34095	36699	41358	2604	4659
3	Средняя сумма собственного капитала тыс.руб.	12039	18078	18047	6039	-31
4	Средняя величина внеоборотных и оборотных активов, тыс.руб.	12428	18577	18662,5	6149	85,5
5	Средняя величина перманентного капитала, тыс.руб.	12039	18078	18047	6039	-31
	Расчетные показатели					
1	Общая рентабельность (рентабельность активов), %	1,06	1,13	1,01	0,06	-0,12
2	Рентабельность услуг (основной деятельности), %	1,74	2,52	2,40	0,78	-0,12
3	Рентабельность продаж, %	1,06	1,13	1,01	0,06	-0,12

4	Рентабельность собственного капитала, %	3,06	2,41	2,42	-0,65	0,02
5	Рентабельность оборотных активов, %	4,21	8,87	7,61	4,66	-1,26
6	Рентабельность внеоборотных активов, %	2,96	2,34	2,34	-0,62	0,00

Показатель рентабельности собственного капитала показывает, что в 2019 году предприятие имело более низкий показатель рентабельности собственного капитала чем в 2017 году, то есть 2,42% от инвестируемого капитала было прибыльным.

Таким образом, деятельность предприятия в 2019 году можно характеризовать как рентабельную на основании всех рассчитанных показателей.

3. Совершенствование управления конкурентоспособностью

На основании проведенного в Главе 2 анализа критериев конкурентоспособности компании ОАО АК «Уральские авиалинии», а также сравнения компании с другими авиаперевозчиками в Уральском федеральном округе были выделены основные проблемы, оказывающие негативное влияние на общий уровень конкурентоспособности.

В данном параграфе будут рассмотрены мероприятия, направленные на решение данной проблемы и ожидаемые результаты. Предлагаемые мероприятия можно разделить на два вида:

а) мероприятия, предлагаемые самой авиакомпанией и частично описанные в годовых отчетах;

б) мероприятия, предлагаемые автором.

К первому виду относятся:

– Прокат iPad. Пассажиры могут арендовать планшетный компьютер прямо самолете и скоротать время полета. На него уже загружены интересные фильмы и мультфильмы, которые понравятся и взрослым, и детям. Новая услуга доступна пассажирам международных рейсов, при перелете более четырех часов на направления из Екатеринбурга в Дубай, Тель-Авив, Рим, Прагу и Барселону.

– Кино в полете. Пассажирам авиакомпании «Уральские авиалинии» бесплатно доступна коллекция фильмов онлайн-кинотеатра Okko. Чтобы получить доступ к кинотеке Okko – используется промо-код. Промо-код доступен пассажирам «Уральские авиалиний» по e-mail-рассылке до вылета рейса, а также в бортовом журнале УАМ непосредственно на самолетах авиакомпании.

В каталоге Okko представлено на самолетах авиакомпании. В каталоге Okko представлено более 10 000 фильмов и сериалов в прекрасном качестве, без рекламы.

– Организация трансфертных потоков. Авиакомпания «Уральские авиалинии» представляет трансфертным пассажирам бесплатно проживание в гостинице при длительном времени ожидания между рейсами. Гостиница предоставляется на одни сутки.

В 2019 году авиакомпания продолжила реализацию масштабного проекта по развитию трансфертных перевозок из КНР в Европу и по России, используя в качестве хаба возможность международного аэропорта Кольцово.

– Массовая замена пассажирских кресел в салонах своих самолетов. В эконом-классе установят удобные и эргономичные сиденья Dragonfly (специальные облегченные кресла эконом-класса, которые на момент первого выпуска входили в число самых легких в своем сегменте) производства ZodiacSeatsFrance, а в бизнес-классе произведут процедуру обновления, чтобы предоставить пассажирам больший комфорт и удобства.

К второму виду мероприятий относятся:

– Предоставление трансфера. Пассажирам предоставляется дополнительная услуга, которая позволит повысить комфорт перевозки. При покупке авиабилета, пассажиру предоставляется дополнительная услуга – такси, стоимостью +500-1000руб к билету. За дополнительную плату, которая будет включена в стоимость авиабилета, вас заберут с назначенного места и доставят в аэропорт.

После завершения полета, вас также будет ожидать такси, которое доставит пассажира до дома, отеля, гостиницы и т.д. Внедрение данной услуги позволит клиенту увеличить время взаимодействия с авиакомпанией.

Если трансфер необходим до пригородов, то стоимость билета на билет возрастет от 1000-2000 рублей. – Прокат iPad. Пассажиры могут арендовать планшетный компьютер прямо на борту в самолете.

Данная услуга будет доступна как на 55 международных рейсах, так и на внутренних, при перелете более двух часов.

На сдаваемых в прокат планшетах загруженный фильму и мультфильмы на разные вкусы. Чтобы арендовать iPad, пассажиру надо обратиться к бортпроводнику. Стоимость проката 300 рублей. Далее рассчитаем экономическую эффективность мероприятий второго типа.

Далее произведём расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий. (таблица 5)

Таблица 5 – Расчет показателей экономической эффективности предлагаемых мероприятий, руб.

Показатели	Годы				2019
	2015	2016	2017	2018	
Норма дисконтирования, %	0,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Коэффициент дисконтирования	1,00	0,91	0,83	0,75	0,68
Приток (по операционной и инвестиционной деятельности)	0,00	43 864 998,0	90 148 637,0	145 119 735,0	213 123 764,0
Отток (по операционной и инвестиционной деятельности)	13 101 795,0	3 018 431,4	12 421 619,7	21 674 661,4	38 262 167,2
Дисконтированный приток	0, 00	39 917 148,2	74 823 368,7	108 839 801,3	144 924 159,5
Дисконтированный отток	13 101 795,0	2 746 772,6	10 309 944,3	16 255 996,0	26 018 273,7
Чистый доход	-13 101 795,0	40 846 566,6	77 727 017,4	123 445 073,6	174 861 596,9

Чистый доход нарастающим итогом	-13 101 795,0	27 744 771,6	105 471 788,9	228 916 862,6	403 778 459,4
Чистый дисконтированный доход	-13 101 795,0	37 170 375,6	64 513 424,4	92 583 805,2	118 905 885,9
Чистый дисконтированный доход нарастающим итогом -	13 101 795,0	24 068 580,6	88 582 005,0	181 165 810,2	300 071 696,1
Индекс доходности инвестиций	8,75				
Дисконтированный индекс доходности инвестиций	6,69				
Срок окупаемости, лет	1,32				
Дисконтированный срок окупаемости, лет	1,35				

Чистый дисконтированный доход за 4 года составил 300 071 696,09 рублей.

Полный возврат вложенных средств произойдет за 1,35 года. Внутренняя норма доходности по проекту рассчитана при помощи встроенной финансовой функции «Внутренняя ставка доходности (ВСД)» в программе «Excel» (в качестве диапазона значений заданы значения ЧДт для $t = 1, 2, \dots, 15$). По произведенному расчету значение ВНД составило 338%, что выше нормы дисконта на 328%.

Разработка данного проекта по внедрению следующих мероприятий: покупка и предоставление в пользование планшетов Apple iPad Air 2, а также покупка автомобилей Hyundai Solaris и осуществление транспортных услуг по перевозке пассажиров в городской части и пригородные населенные

пункты является экономически эффективным решением, все основные показатели экономической эффективности по своим значениям соответствуют нормативам.

Таким образом, наиболее проблемными аспектами в ходе проведенного анализа стали:

- 1) Недостаточно активная экономическая политика;
- 2) Сезонная зависимость у наиболее популярных курортных направлений;
- 3) Слаборазвиты направления в страны дальнего зарубежья;
- 4) Высокая зависимость от снижения спроса;

В соответствии с выше изложенными проблемами предложены авторские рекомендации по их преодолению:

- 1) покупка и предоставление в пользование планшетов Apple iPad Air2;
- 2) приобретение автомобилей Hyundai Solaris для осуществления транспортных услуг по перевозке пассажиров в городской части и пригородные населенные пункты

При проведении экономических расчетов, направленных на выявление экономического эффекта и коммерческой эффективности от данных рекомендаций для повышения конкурентоспособности авиакомпании, были получены результаты, что предлагаемые рекомендации являются экономически эффективными и обоснованными.

Рассмотрим мероприятия по повышению эффективности маркетинговой деятельности.

1. Проведение Симпозиумов.

Симпозиумы - мероприятия, направленные на решение тех или иных проблем, острых вопросов в отрасли. Последнее десятилетие подобного рода мероприятия используются повсеместно, независимо от отраслевой принадлежности.

Подобное мероприятие дает возможность обмена опытом между партнерами, наряду с чем позволяет производить мониторинг конкуренции на рынке. Так же симпозиумы - мероприятия открытые, созданное для открытого диалога с общественностью, что позволяет поддерживать уровень открытости с целевой аудиторией и СМИ.

2. Пресс-кит конференции. Данный вид конференций направлен на взаимодействие со средствами массовой информации. Подобные документы содержат в себе краткую информацию о планирующихся мероприятиях, их характер и направленность.

Форма проведения, на данный момент может являться разной, учитывая развития технологий, достаточно эффективной с точки зрения экономических затрат является онлайн конференция.

3. Доработка приложения на платформе Android. Данное мероприятие предназначено для увеличения сегмента целевой аудитории. Ключевое его значение - сделать удобной покупку и бронирование билетов. На данный момент приложение на платформе Android во многом не находит поддержки у целевой аудитории, так как носит в большей степени рекламный характер.

4. Продвижение приложения на платформе iOS. В отличие от аналоговой платформы данное приложение имеет более доработанный вид. Главной целью в работе на подобном мероприятии является его продвижение, то есть увеличение числа установок и скачивания приложения.

5. Диверсификация программ лояльности. Программы лояльности уже существуют на данном предприятии, и зарекомендовали они себя достаточно эффективно.

Но как показывает анализ активности в социальных сетях, основная масса потенциально возможных потребителей - молодежь. Следует учесть подобный аспект взаимодействия с общественностью и разработать программу, которая будет удовлетворять спрос именно этой целевого сегмента.

6. Проведение краудсорсинговых программ. Краудсорсинг - привлечение к решению назревших корпоративных вопросов широкого круга лиц, имеющих разные способности для осуществления подобной деятельности.

Данный инструмент может использоваться как индикатор социального взаимодействия. Подобные проекты достаточно бюджетны, но в свою очередь информативны, так как можно выявить реальные тенденции в развитии внешней среды организации.

7. Внедрение корпоративного кодекса. PR-технологии как правило направлены на две сферы деятельности организации: внешнюю и внутреннюю. Корпоративный кодекс - отражение PR компании именно во внутренней среде.

Зачастую, главной ошибкой в принятии данного локального документа выступает тот факт, что руководство компании не учитывает потребности и уровень развития действующих норм предприятия. Для оптимального решения следует использовать модель краудсорсинга, как модель отражающую мнение персонала организации.

8. Создание «вирусной рекламы» Вирусные ролики сегодня - действенный метод воздействия на потенциального клиента.

Данный инструмент может быть достаточно дорогой, но в свою очередь привлекательным для целевой аудитории. На момент исследования подобный инструмент маркетинговой деятельности не использован ни одним прямым конкурентом ОАО «Уральские Авиалинии»

Предложенные мероприятия по совершенствованию маркетинговой деятельности ОАО «Уральские Авиалинии» несут положительное изменение прибыли организации. Повышение прибыли предполагается на 11.2% что является достаточно высоким показателем для отрасли.

Заключение

Любая организация, игнорирующая предпочтения своих потребителей и не имеющая конкретных стратегий на будущее, рискует потерять свое место на рынке в своем сегменте. Для создания конкурентоспособной фирмы, необходимо не просто модернизировать производство и управление, но и четко знать, для чего это делается, какая цель должна быть достигнута.

При том, что главным умением является способность определить, а затем оперативно и наиболее эффективно использовать свои преимущества в конкурентной борьбе. Все старания и усилия фирмы необходимо направлять на развитие тех характеристик, которые выигрышно отличают ее от своих потенциальных или реальных конкурентов.

Из чего можно сделать вывод о том, что конкурентоспособность – это один из важнейших показателей, используемых для оценки эффективности деятельности любого хозяйствующего субъекта. Главной целью данной работы являлась оценка текущей конкурентоспособности исследуемой компании в сфере ее деятельности, а также разработка рекомендаций по повышению текущего уровня конкурентоспособности. На основании проведенного анализа были выявлено текущее состояние отечественной отрасли авиаперевозок, а также оценка конкурентоспособности авиакомпаний.

Так, для повышения конкурентоспособности ОАО АК «Уральские авиалинии» были рассмотрены мероприятия, а также осуществлен расчет инвестиционного проекта по внедрению трансфера, закупки iPad, а также снижение стоимости за счет багажа, которые позволят повысить комфортность полета. Данный метод является экспериментальным, однако его дальнейшая проработка и постепенное внедрение имеет положительную перспективу.

Непосредственные инструменты, входящие в данные элементы постепенно устаревают и заменяются на новые, наукоемкие технологии. Примером такого рода может служить приложение для android и iOS размещенные на порталах этих платформ. Рассмотрим подробнее данные мероприятия.

1. Интернет маркетинг. Сегодня интернет продвижение продукта является основой ведения маркетинговой политики многих организаций. Миллионы пользователей посещают веб-узлы, и каждый из данной аудитории - потенциальный потребитель. «Уральские авиалинии» используют несколько инструментов интернет маркетинга.

Список использованной литературы

1. Российская Федерация. Государственная Дума. Гражданский кодекс Российской Федерации. Текст Части первая, вторая и третья: по состоянию на 01.02.2012 г: офиц. Текст / м-во юстиции Рос. Федерации. М.: Юнит, 2012. – 498 с.
2. Российская Федерация. Государственная Дума. Налоговый кодекс Российской Федерации. Текст Части первая, вторая: по состоянию на 05.09.2012 г: офиц. Текст / м-во юстиции Рос. Федерации. М.: Юнит, 2012. – 592 с.
3. Абрютина М.С. Экспресс-анализ финансовой отчетности: Методическое пособие [Текст]: учебник / М.С. Абрютина. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2016. – 256с.
4. Абрютина М.С.. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия [Текст]: учебно-практическое пособие / М.С. Абрютина, А.В. Грачев. - М.: Дело и Сервис, 2016. – 256 с.
5. Авдеева, П. А. Эффективные системы управления на предприятии [Текст] / П. А. Авдеева // Финансовый менеджмент. – 2018. – № 2. – С. 34-39.
6. Аверина О.И. Анализ финансовой устойчивости предприятия по принципам РСБУ и МСФО [электронный ресурс] / О.И. Аверина, И.С. Мамаева//Экономический анализ: теория и практика.–2016.–№34.–СПС«КонсультантПлюс».
7. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика [Текст] / Г.Л. Азоев. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2016. - 208 с.
8. Александров А.В. Факторы обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур [Текст] / А.В. Александров // Управление экономическими системами: электронный научный журнал, 2015. - №5 (29). - № гос. рег. статьи 0421100034/. - Режим доступа к журн.: <http://uecs.mcniip.ru>

9. 9.Алексеева А.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной 89 деятельности [Текст]: учебное пособие / А.И. Алексеева, Ю.В.Васильев, А.В. Малеева, Л.И. Ушвицкий. - М.: Финансы и статистика, 2016. - 672 с.
10. Ансофф И. Стратегическое управление [Текст] / И.Ансофф. – М.: Экономика, 2017. – 519 с.
11. Аукуцеонек С. А. Егоров А. Конкуренция и конкурентоспособность предприятия в 2017 году Научные статья [Электронный ресурс] // Экономика и экономические науки. URL:<http://cyberleninka.ru/article/n/konkurenciya-ikonkurentosposobnost-predpriyatiy-v-2017-godu> (дата обращения: 14.04.17).
12. Ахматова М. Теоретические модели конкурентоспособности [Текст] / М. Ахматова, Е. Попов // Маркетинг. - 2017. - №4. - С. 25-38.
13. Ахтямов М.К. Конкурентоспособность: новый взгляд: вначале было слово... об истоках сущности и путях обеспечения конкурентоспособности организаций [Текст] / М.К. Ахтямов, В.В. Лихолетов // Российское предпринимательство. - 2012. - №1. - С. 45-49.
14. Бабаев, Е. Ю. Диверсификация как инструмент развития предприятия [Текст] / Е. Ю. Бабаев // Экономика и управление. – 2017. № 3. – С. 29–33.
15. Бариленко В.И. Анализ хозяйственной деятельности [Текст]: учебное пособие / В.И. Бариленко. – М.: Издательства «Омега-Л», 2017. – 414 с.
16. Басовский Л. Е. Современный стратегический анализ [Текст]: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ Инфра-М, 2015. - 256 с.
17. Бексултанова, А. И., Аслаханова С. А. Проблемы повышения конкурентоспособности предприятия [Текст]: научный журнал «Молодой ученый». – Казань: Из-во Молодой ученый, 2017. - №21.- С. 360-363.
18. Беленов, О.Н. Конкурентоспособность стран и регионов [Текст]: учеб. пособие / О.Н. Беленов, А.А. Анучин. – М: КноРус, 2018. – 142 с.

19. Белоусов В.Л. Оценка конкурентоспособности фирмы [Текст] / В.Л. Белоусов // Маркетинг в России и за рубежом. - 2010. - №6. - С. 109-119.
20. Еленева Ю.Я. Обеспечение конкурентоспособности промышленных предприятий [Текст] / Ю.Я. Еленева. - М.: «Янус-К», 2018. - 296 с.
21. Зарецкий, А.Д., Иванова, Т.Е. Промышленные технологии и инновации [Текст]: учеб. для бакалавров и магистрантов / А.Д. Зарецкий, Т.Е. Иванова. – СПб: Изд-во «Питер СПб», 2016. – 480 с.
22. Земляков, Ю.Д. Анализ финансовой устойчивости предприятий для прогнозирования кризисных ситуаций : дис.... д. экон. наук: 08.00.12 / Земляков Юрий Дмитриевич. – М., 2018. – 178с.
23. Игнатова, Е. А. Анализ финансового результата деятельности предприятия [Текст] / Е. А. Игнатова, Г. М. Пушкарев - М.: Финансы и статистика, 2017.– 329с.
24. Иванец В.К. Макротехнологии и обеспечение конкурентоспособности отечественной промышленности. Промышленность России [Текст] / В.К.Иванец. – М.: Акалис, 2016. – 421 с.
25. Ильичева И. В. Маркетинг [Текст]: учебно-методическое пособие / 92 И.В.Ильичева. – Ульяновск: УлГТУ, 2012. – 229 с.
26. Калюжнова, Н.Я. Конкурентоспособность региона: проблема, перспективы [Текст]: Вестник Иркутского регионального отделения АН ВШР России, 2016. - №1. - С.41-47.
27. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры [Текст]: учебник / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 560 с.
28. Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебник / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. — М.: ООО «ТК Велби», 2016.- 424 с.
29. Кричевский, М.Л. Качество и конкурентоспособность (теория и практика менеджмента) [Текст] / М.Л.Кричевский / Под ред. Э.В.Минько. – СПб.: Питер, 2018.- 465 с.

30. Кретов И.И. Организация маркетинга на предприятии: Практическое пособие [Текст] / И.И. Кретов. - М.: Юристъ, 2016. - 96 с.
31. Леонов А. И. Действительно ли конкурентоспособность влияет на объем продаж? [Текст] / А. И. Леонов // Практический маркетинг. - 2010. - №7. - С. 16-19.
32. Лифиц И.М. Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг [Текст] / И.М. Лифиц. М: Юрайт, 2017. - 502 с.
33. Магомедов Ш. Ш. Конкурентоспособность товаров: теория, оценка / Ш. Ш. Магомедов, Г. Е. Беспалова [Текст] // Методы менеджмента качества. - 2017. - № 9. - С. 30-33.
34. Магомедов Ш. Ш. Конкурентоспособность товаров: учебное пособие [Текст] / Ш. Ш. Магомедов. - М.: Дашков и К' , 2017. - 293 с.
35. Мазилкина Е.А., Паничкина Г.Е. Управление конкурентоспособностью [Текст] / Е.А. Мазилкина, Г.Е. Паничкина. – М.: Омега-Л, 2016. – 328 с.
36. Мансуров Р. Е. Об экономической сущности понятий "конкурентоспособность предприятия" и управление конкурентоспособностью предприятия" [Текст] / Р. Е. Мансуров // Маркетинг в России и за рубежом. - 2018. - № 2. - С. 91-94.
37. Маренкова, Н.Л. Управление обеспечением качества и конкурентоспособности продукции: учебное пособие [Текст] / В.П. Мельникова, В.П. Смоленцева. – М.: Эксмо, 2017.- 390 с.
38. Мильгром, Д.А. Оценка конкурентоспособности экономических технологий. Маркетинг в России и за рубежом [Текст] / Д.А.Мильгром - М.: Экономика, 2016.- 651 с.
39. Минько Э. В. Качество и конкурентоспособность [Текст] / Э. В. Минько, М. Л. Кричевский. - СПб. [и др.] : Питер , 2016. - 267 с.
40. Мишин, Ю.С. Слагаемые конкурентоспособности: рекомендации по выработке стратегии развития производственных структур [Текст] / Ю.С.Мишин. - М.: Экономистъ. – 2017.- 385 с.

41. Млоток Е. Принципы маркетингового исследования конкуренции на рынке [Текст] / Е.П. Млоток // Маркетинг в России и за рубежом. - 2017. - №7. - С. 19- 27.
42. Мошнов В.А. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] [Текст] / В.А. Мошнов. Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/strategy/estimate_competitiveness.shtml.
43. Нагапетьянц Н.А. Прикладной маркетинг: Учеб. пособие [Текст] / Н.А. Нагапетьянц. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. - 272 с.
44. 67. Островский Г. Конкурентоспособность предприятия как объект управления [Текст] / Г. Островский // Консультант директора. - 2018. - №20. - С. 34-36.
45. Чайникова Л.Н. Конкурентоспособность предприятия: Учеб. пособие [Текст] / Л.Н. Чайникова. - Тамбов: Изд-во ТГТУ, 2015. - 192 с.
46. Чернов В.А. Экономический анализ: Учеб. пособие [Текст] / В.А. Чернов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 686 с.
47. Чаплина А. Конкурентоспособность как интегральный показатель эффективности предприятия [Текст] / А. Чаплина, И. Войцеховская // Проблемы теории и практики управления. - 2016. - №3. - С. 108-113.
48. Шкардун В. Интегральная оценка конкурентоспособности предприятия [Текст] / В. Шкардун // Маркетинг. - 2015. - №1. - С. 38-59.
49. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие [Текст] / Под ред. проф. А.П. Градова. - СПб.: Специальная литература, 2015. - 360 с.
50. Энис Б.М., Кокс К.Т., Классика маркетинга [Текст] / Б.М.Энис, К.Т.Кокс. – СПб: Питер, 2016.- 490 с.
51. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика [Текст]: учебнопрактическое пособие для вузов / А.Ю.Юданов. – М.: Акалис, 2016. – 272 с.