

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Шайбакова, Л.Ф.; Миронов, Д.С., Иванова, Д.И. Экономические аспекты повышения эффективности пассажирских перевозок на примере авиакомпании «Уральские авиалинии» // Human Progress. 2022. Том 8, Вып. 3. С. 11. URL: [http://progress-human.com/images/2022/Том8\\_3/Shaibakova.pdf](http://progress-human.com/images/2022/Том8_3/Shaibakova.pdf), свободный. DOI 10.34709/IM.183.11. EDN FKVQQU.

УДК 330.35

## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПАССАЖИРСКИХ ПЕРЕВОЗОК НА ПРИМЕРЕ АВИАКОМПАНИИ «УРАЛЬСКИЕ АВИАЛИНИИ»



**Шайбакова Людмила Фаритовна**

доктор экономических наук, профессор,  
профессор кафедры конкурентного права и антимонопольного  
регулирования ФГБОУ ВО «Уральский государственный  
экономический университет»

[econlaw@mail.ru](mailto:econlaw@mail.ru)

62/45, ул. 8 Марта/Народной Воли,  
г. Екатеринбург, Российская Федерация, 620144  
8 (343) 283-10-37



**Миронов Денис Сергеевич**

кандидат экономических наук  
доцент кафедры шахматного искусства и компьютерной математики  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный  
экономический университет»

[d-mironof@yandex.ru](mailto:d-mironof@yandex.ru)

62/45, ул. 8 Марта/Народной Воли,  
г. Екатеринбург, Российская Федерация, 620144  
8 (343) 283-10-37



**Иванова Дарья Игоревна**

студент Института экономики и финансов  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный  
экономический университет»

[econlaw@mail.ru](mailto:econlaw@mail.ru)

62/45, ул. 8 Марта/Народной Воли,  
г. Екатеринбург, Российская Федерация, 620144  
8 (343) 283-10-37

**Аннотация.** В настоящей работе представлены результаты анализа внешних и внутренних факторов, во многом определяющих основные направления повышения эффективности

авиаперевозок. С помощью общенаучных и экономических методов и показателей осуществлен анализ и оценка эффективности перевозок авиакомпании «Уральские авиалинии» на основе многокритериального подхода. Анализу подвергнуты в статье такие показатели результатов финансовой деятельности, как выручка, себестоимость, прибыль, в том числе чистая, рентабельность авиауслуг, активы и пассивы организации, динамика расходов. Также были изучены показатели пассажиропотока и занятости пассажирских кресел. Несмотря на неуклонно растущий пассажиропоток компании, были выявлены основные проблемы деятельности компании: изношенность используемого парка самолетов, высокие затраты на горюче-смазочные материалы, высокий уровень задержек рейсов, а также их переносов и отмены. На основании полученных результатов определены пути повышения эффективности пассажирских перевозок, а также проведено экономическое обоснование некоторых мер в решении данной практической задачи. При решении задач настоящего исследования были использованы элементы системного и институционального подходов, с применением методов системного, логико-структурного, экономического анализа, декомпозиции, графического и текстового моделирования, экспертных оценок.

**Ключевые слова:** авиаперевозки; эффективность пассажирских перевозок; экономические показатели эффективности; Уральские авиалинии; развитие гражданской авиации.

**JEL коды:** O14; O38.

## Введение

Рост интенсивности коммуникационных процессов всё больше характеризует современное развитие общества. Нынешнюю экономику невозможно представить без процессов обмена какими-либо ресурсами. Социальная сфера во многом определяет необходимость передвижения людей как одну из ключевых функций их социального поведения; стимулирует увеличение доступа к ресурсам и территориям, а также мобильности. В этой связи, развитие и повышение эффективности авиаперевозок оказывают значительное влияние на развитие транспортной инфраструктуры, а также на российскую и мировую экономику в целом.

Взаимоотношения людей с транспортными структурами определяются как производственные отношения; они подчинены действию экономических законов, сущность которых соответствует этим отношениям. Перемещения людей возникают в зависимости от собственных желаний и производственных потребностей. Осуществляя перевозки,

пассажирский транспорт положительно влияет на работу и развитие всех отраслей экономики благодаря повышению экономической активности и качества общественного производства, которое зависит от бесперебойности и ритмичности транспортного обслуживания населения.

Общественная значимость, увеличение экономического роста и, как следствие, интенсификация производства, а также налаживание, восстановление и углубление международных связей – все это способствует повышению объема перевозок и конкуренции, а, следовательно, требует непрерывного развития в данной области. Значимость транспортных организаций, функционирующих в сфере воздушных перевозок, для экономики очень велика.

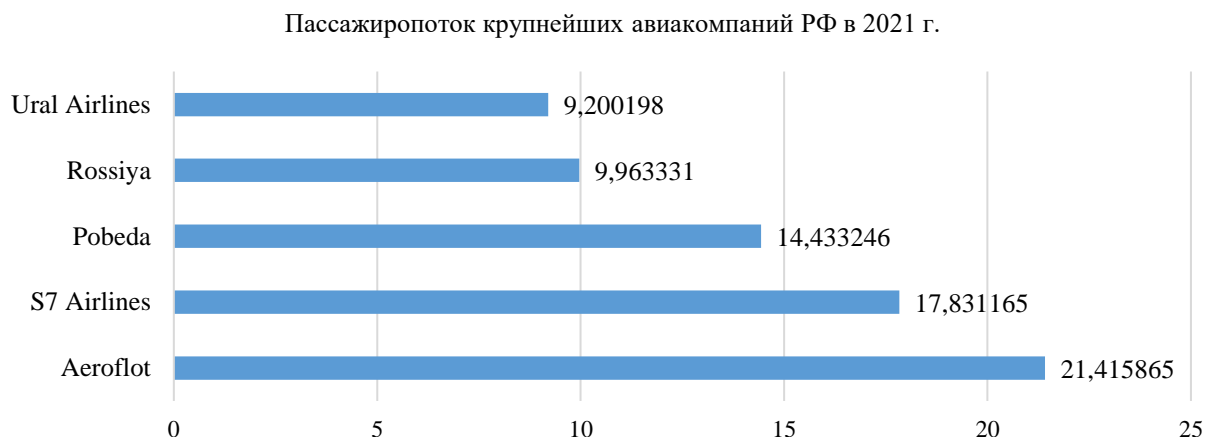
Практика показывает, что деятельность авиакомпаний на рынке является неустойчивой, а отрасль воздушного транспорта подвержена циклическим колебаниям. Особенно четко это было продемонстрировано в условиях эпидемиологических и дипломатических ограничений, введенных с 2020 г. Многочисленные внутренние и внешние факторы, с которыми приходится сталкиваться авиакомпаниям, зачастую сильно подрывает их стабильное функционирование. Поэтому неотъемлемым является выявление факторов, которые негативно сказываются на финансовых результатах деятельности организации, на эффективность перевозок с целью устранения таких факторов или минимизации их неблагоприятного влияния [1]. Любая организация должна непрерывно работать над повышением эффективности своей деятельности, поскольку от того, каким будет результат, зависит направление и развитие бизнеса в целом.

Сегодня в Российской Федерации выделяются 5 крупнейших по пассажиропотоку авиакомпаний: «Aeroflot Russian Airlines», «S7 Airlines», «Pobeda», «Rossiya», «Ural Airlines». Статистика перевезенных пассажиров представлена на рис. 1.

Объектом исследования выступает авиакомпания «Ural Airlines» (Уральские авиалинии). Выбор объекта исследования связан с некоторыми факторами: неустойчивое крайнее положение в рейтинге, региональный приоритет проведенного исследования. Предметом исследования являются показатели и направления повышения экономической эффективности авиакомпании.

Цель исследования заключается в определении факторов и обосновании некоторых мер повышения экономической эффективности авиакомпании.

**Рис. 1: Количество перевезенных пассажиров крупнейшими авиакомпаниями РФ в 2021 г., млн.чел.<sup>1</sup>**



### **1. Основные направления повышения эффективности перевозок воздушным пассажирским транспортом**

Каждая коммерческая организация стремится к повышению эффективности своей деятельности, так как эффективность, главным образом, указывает на прибыльность. В свою очередь, надо понимать, что значительная часть прибыли расходуется на дальнейшее производство, его расширение и реализацию продукции, совершенствование технологий, выплаты заработной платы рабочим, на развитие деятельности в целом. Эффективность определяет положение организации на рынке, его долю, успешность ведения бизнеса. Именно поэтому вопрос о повышении эффективности деятельности всегда стоит в центре важнейших задач предприятия.

В рамках исследуемой проблемы были определены основные показатели, с помощью которых проводится анализ и оценка эффективности деятельности: прибыль и показатели рентабельности, коэффициент автономии и текущей ликвидности, а также показатели эффективности, касающиеся сферы авиаперевозок [2; 3; 4]. Таким образом, исходя из сущности рассмотренных показателей, можно прийти к выводу, что есть три направления увеличения эффективности деятельности: увеличение доходов; снижение затрат (себестоимости); одновременное увеличение доходов и снижение расходов. На значение показателей выручки и расходов оказывают воздействие как внутренние, так и внешние факторы, которые подробно представлены на рис. 2.

Как внешние, так и внутренние факторы в процессе функционирования деятельности организации находятся в тесной взаимосвязи и зависимости. Кроме того, необходимо

<sup>1</sup> Составлено авторами по: Каталог организаций России URL: <https://www.list-org.com/>, свободный.

© Л.Ф.Шайбакова, Д.С.Миронов, Д.И.Иванова

**Рис. 2: Основные факторы влияния на эффективность деятельности организации<sup>2</sup>**



понимать, что они оказывают воздействие не только, например, на доходы и расходы в отдельности, но и элементы, составляющие величину прибыли (например, темпы инфляции увеличивают размер себестоимости, и, вместе с тем, падает величина выручки при прочих равных условиях; развитие внешнеэкономических связей способствует снижению количества беспосадочных мест, т.е. снижению себестоимости и росту количества полетов, от чего непосредственным образом зависит выручка).

Нельзя забывать, что авиакомпании, как в принципе и иные организации, ориентируются на спрос, который является основополагающим при повышении показателей эффективности деятельности. Безусловно, представленные внешние и внутренние факторы, оказывают значительное воздействие и на такие показатели, как пассажиропоток и

<sup>2</sup> Составлено по: Кузьмина, Е. Е. Организация предпринимательской деятельности : учебное пособие для вузов / Е. Е. Кузьмина. 4-е изд., перераб. и доп. Москва : Издательство Юрайт, 2022. 455 с.

© Л.Ф.Шайбакова, Д.С.Миронов, Д.И.Иванова

пассажиروоборот, процент занятости пассажирских кресел, объем перевезенного груза и грузооборот, от значения которых, в свою очередь, зависит размер прибыли, а, соответственно, и рентабельность, и иные показатели эффективности [5].

Таким образом, были перечислены и рассмотрены лишь основные факторы, оказывающие влияние на эффективность деятельности организации. Важно понимать, что, если внешние факторы не поддаются влиянию со стороны организации, их можно всегда минимизировать или даже обойти стороной за счет эффективного управления внутренними факторами. Учитывая объект нашего исследования, эффективным инструментом в данном случае может послужить регулирование авиатарифов, увеличение количества беспосадочных рейсов, анализ конъюнктуры авиарынка. Из этих заключений следует, что авиакомпании могут вести работу по направлениям деятельности в целях улучшения эффективности:

- модернизировать и усовершенствовать парк воздушных судов. Во-первых, необходимо отметить, что в среднем срок эксплуатации воздушных судов составляет 18-20 лет. Как показывает российская практика, авиационные компании используют самолеты намного больше указанного срока (например, Azur Air, U-Tair, Pegas Fly, Royal Flight и др.). И это существенный пробел в деятельности многих организаций, ведь устаревание самолетов неизбежно ведет к росту издержек, которые придется стабильно увеличивать на регулярный технический осмотр, замену деталей, ремонт, поскольку старые самолеты больше подвержены аварийным происшествиям. Особенно остро эта проблема обозначилась во времена санкций Запада. По нашим оценкам самый молодой авиапарк в РФ представлен в авиакомпаниях Aeroflot, Azimut, Red Wings, Pobeda;

- повышать топливную эффективность воздушных судов;
- развивать маршрутную сети. В имеющихся условиях необходимо перманентно развивать широту и частоту рейсов как внутренних, так и международных. Одновременно с этим нужно обеспечивать привлекательные пересадки в транспортных хабах авиакомпании;
- снижать заемные и увеличивать собственные средства в структуре имущества;
- непрерывно обучать и повышать квалификацию персонала;
- непрерывно мониторить конъюнктуру рынка, что поможет четко сформулировать цели, задачи; способствовать максимальному их достижению, успешному исполнению проектов.

## 2. Анализ и оценка эффективности перевозок воздушным пассажирским транспортом на примере ОАО АК «Уральские авиалинии»

Одним из ключевых показателей, характеризующим итоговую деятельность организации, в первую очередь, является чистая прибыль. Благодаря значению чистой прибыли можно сделать вывод об эффективности деятельности предприятия в целом. Рассмотрим результаты финансовой деятельности ОАО АК «Уральские авиалинии» (табл. 1).

**Табл. 1: Результаты финансовой деятельности ОАО АК «Уральские авиалинии» за период 2013-2020 гг.<sup>3</sup>**

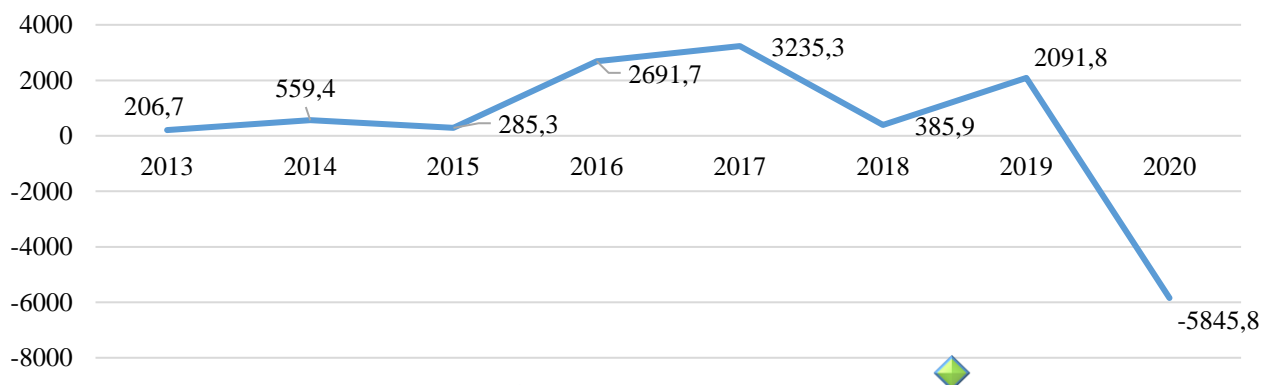
Наименование показателей	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Выручка, млн руб.	29199,8	36666,3	43843,2	57320,5	66675,3	81294,6	88480,2	54256,8
Себестоимость, млн р.	26532,5	32982,3	39725,9	51325,9	59403,7	79869,4	81363,6	56468,8
Валовая прибыль, млн р.	2667,3	3684,0	4117,3	5994,6	7271,6	1425,2	7116,6	-2212,0
Прибыль от продаж, млн р.	871,3	1211,0	920,6	2616,5	3245,3	-40,2	1442,9	-5754,3
Прибыль до налогообложения, млн р.	227,0	580,1	320,1	2921,5	3644,8	415,4	2620,1	-6864,7
Чистая прибыль (после налогообложения), млн р.	206,7	559,4	285,3	2691,7	3235,3	385,9	2091,8	-5845,8
Рентабельность авиауслуг, %	3,3	3,7	2,3	5,1	5,5	-0,1	3,2	-10,2

Согласно данным в табл. 1 можно заметить, что динамика большинства показателей непостоянна. В период с 2012 по 2019 гг. включительно наблюдается непрерывная положительная динамика выручки. Однако, стоит заметить, следом за доходом, растут и расходы (менее чем за 10 лет они выросли в 3 раза). Более того, в 2018 г. прирост их оказался самым большим в изучаемом периоде (34% к базисному 2018 г.). Причем темпы прироста себестоимости практически равны, а иногда и превышают темпы прироста выручки, что, в целом, свидетельствует о снижении эффективности перевозок. Этот фактор и многие другие, безусловно, отражаются на величине чистой прибыли. Однако коэффициент самокупаемости (соотношение выручки и себестоимости) в среднем составляет 1,1 на протяжении всего рассматриваемого периода. Это означает, что каждый затраченный рубль на оказание авиауслуг, приносит 1,1 руб., то есть «Уральские авиалинии» успешно покрывают текущие расходы за счет полученных доходов в результате перевозки пассажиров и грузов. Рентабельность авиауслуг также свидетельствует об эффективности перевозок: в целом, повторяет величину прибыли. Для наглядности, представим динамику чистой прибыли на диаграмме (рис. 3).

<sup>3</sup> Каталог организаций России URL: <https://www.list-org.com/>, свободный.

© Л.Ф.Шайбакова, Д.С.Миронов, Д.И.Иванова

**Рис. 3: Величина чистой прибыли авиакомпании «Уральские авиалинии» в период 2013-2020 гг., млн руб.<sup>4</sup>**



На рис. 3 видно, что динамика чистой прибыли скачкообразна. Любая организация стремится к стабильному увеличению размера чистой прибыли. Хотя выручка авиакомпании непрерывно увеличивается, темпы ее прироста не всегда положительны, поэтому неотъемлемой частью управления является поиск путей как снижения себестоимости предоставляемых услуг «Уральскими авиалиниями», так и увеличения выручки.

При оценке прибыли в период с 2017 по 2018 гг. сразу возникает вопрос, чем было вызвано увеличение себестоимости, которая существенным образом сказалась на размере чистой прибыли в 2018 г. Во-первых, это внешние вызовы, с которыми столкнулись «Уральские авиалинии» в данном периоде: повысились цены на топливо (в соответствии с официальными данными в 2018 г. прирост стоимости составил ~30%); увеличились цены на услуги аэропортов; рост иных расходов по обслуживанию и эксплуатации воздушных судов; при этом платежеспособность пассажиров, согласно статистическим данным, снизилась. Во-вторых, огромные издержки пришлось на приобретение новых самолетов. В 2018 г. «Уральские авиалинии» взяли в лизинг четыре новых лайнера. Однако стоит не забывать, что успешные вложения сейчас положительным образом скажутся на результатах финансовой деятельности организации в будущем: это факт подтверждается значительным приростом прибыли в 2019 г.

Похожая ситуация прослеживается и в 2015 г.: чистая прибыль составила на 49% меньше, чем в 2014 г. На самом деле причины аналогичны: приобретение двух новых лайнеров, а также выделение дополнительных средств на внедрение инноваций. Ко всему этому, в 2014 г. Россия переживала кризис, причиной которого стали антироссийские санкции США и ЕС из-за вхождения Крыма в состав Российской Федерации. Также был установлен запрет на полеты в Турцию и Египет, самые распространенные рейсы на то

<sup>4</sup> Об установлении и введении в действие транспортного налога на территории Свердловской области URL: Областной закон от 29.11.2002 №43-ОЗ. URL: <http://economy.midural.ru/content/transportnyu-nalog>, свободный.



время, следствием чего стало снижение показателя по пассажиропотоку и пассажирообороту. В 2013 г. «Уральским авиалиниям» хоть и удавалось удерживать прибыльность, прирост был совсем незначительным, поскольку продолжалась политика обновления авиапарка, а также интенсивная инновационная деятельность.

Резкие скачки вверх наблюдаются в 2014, 2016 и 2017 гг. Приобретение самолетов повлияло в итоге на увеличение перевозок, соответственно и на рост перевезенных пассажиров, доходность. Нельзя обойти стороной период с 2019 по 2020 гг., который стал критическим и негативным образом сказался на эффективности перевозок. За последние годы деятельность «Уральских авиалиний» впервые характеризуется убыточной (прибыль упала на 379,5%). Эпидемия коронавируса, закрытие воздушного пространства Европы особенно сильно сказались на результатах деятельности всех авиакомпаний. Во время пандемии, а следом и западных санкций, неизбежно закрывались как внешние, так и внутренние границы, вводились жесткие ограничительные меры; резко упал спрос населения на авиауслуги. Эксперты изначально предвещали резкое снижение прибыли авиакомпаний в 3 и более раза [6].

Сравнивая в табл. 1 такие показатели, как прибыль от продаж и прибыль до налогообложения можно сделать вывод, в целом, что большая часть прибыли приходится на поступления от обычного вида деятельности, то есть непосредственно – от оказания услуг по перевозке пассажиров и грузов воздушным транспортом. Такая структура характеризует эффективность деятельности авиакомпании, выгодность бизнеса. По обозначенным причинам исключением являются только 2018 и 2020 гг. Поэтому стремясь к минимизации описанных факторов и повышению эффективности своей деятельности, «Уральские авиалинии» постоянно ищут новые пути получения доходов, тем самым страхуя себя.

На основании данных табл. 1 рассчитаем такой показатель, как рентабельность продаж (табл. 2).

**Табл. 2: Рентабельность продаж крупнейших авиакомпаний-конкурентов на российском рынке, %<sup>5</sup>**

Авиакомпания	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ural Airlines	0,7	1,5	0,7	4,7	4,9	0,5	2,4	-10,8
Rossiya	1,9	2,1	1,9	2,2	4,4	1,4	1,7	-5,8
S7 Airlines	1,1	1,2	1,1	2,7	3,8	3,7	2,2	-5,4
Aeroflot	5,4	5,5	-5,2	7,2	6,4	0,6	1,0	-42,0

<sup>5</sup> Составлено авторами по данным: Годовой отчет ОАО АК «Уральские авиалинии» за 2015-2019 гг. URL: <https://www.uralairlines.ru/>, свободный.

Каталог организаций России URL: <https://www.list-org.com/>, свободный.

© Л.Ф.Шайбакова, Д.С.Миронов, Д.И.Иванова

В табл. 2 мы видим рентабельность продаж как авиакомпании «Уральские авиалинии», так и ее основных конкурентов: «Aeroflot», «S7», «Rossiya». Расчет выполнен на основании формулы:

$$P_{\text{продаж}} (\%) = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка}} \times 100$$

Полученные значения колеблются в среднем от 0,5 до 7 процентов. Оптимальные значения рентабельности для каждой отрасли или вида деятельности свои. В индустрии перевозок воздушным транспортом рентабельность продаж, в среднем составляющая 2-7%, означает успешное функционирование деятельности [7]. Динамика значений рентабельности повторяет динамику чистой прибыли. Более того, тенденция рентабельности авиакомпаний-конкурентов «Уральским авиалиниям» аналогична тенденции исследуемой организации, исходя из чего можно заключить, что наибольшее влияние на экономические показатели деятельности авиакомпаний оказывают именно внешние факторы.

Сравнивая организации между собой, видно, что деятельность ПАО АК «Аэрофлот» является прибыльнее деятельности конкурентов, данный факт подтверждается также тем, что согласно статистическим данным «Аэрофлот» является лидером российского рынка авиации. Однако, например, в 2015 году, у «Аэрофлота» рентабельность продаж стала отрицательной, что является серьезным сигналом для руководства, ведь это говорит, в первую очередь, о превышении себестоимости над прибылью, а также о том, что цена, по которой реализуются услуги, недостаточна высока для покрытия издержек. В 2020 году деятельность всех рассматриваемых авиакомпаний оказалась убыточной, появился риск банкротства. Рентабельность у «Аэрофлота» стала крайне низкой, дойдя до отметки -42%: практически в 4 раза меньше рентабельности «Уральских авиалиний» и в 8 раз – «S7» и «России».

Для оценки эффективности деятельности ОАО АК «Уральские авиалинии» необходимо также провести анализ активов и пассивов организации (табл. 3). Также на основании приведённых данных сделаем расчет некоторых показателей эффективности (рис. 4).

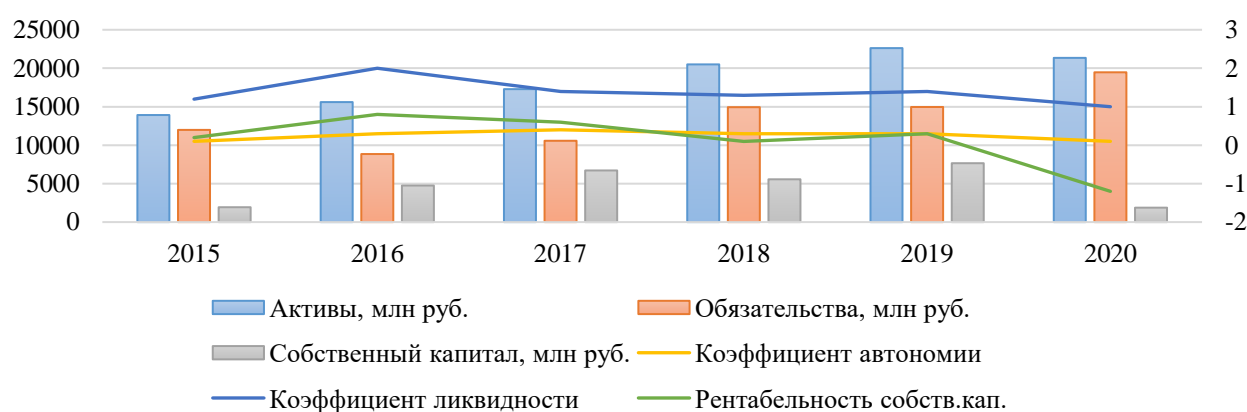
По данным табл. 3 наблюдается непрерывное увеличение внеоборотных активов, что, в первую очередь, объясняется регулярным проведением политики обновления воздушного парка. Оборотные активы, в целом, также имеют положительную тенденцию за исключением 2020 года: снижение на 1897,7 млн руб. или на 11%, что было вызвано уменьшением количества перевозок. Сокращение размера собственного капитала в 2018 и в 2020 годах

**Табл. 3: Значения основных показателей активов и пассивов ОАО АК «Уральские авиалинии» за 2015-2020 гг., млн руб.<sup>6</sup>**

Показатель	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Внеоборотные активы	3637,9	3948,2	4526,9	4791,8	5322,1	5950,6
Оборотные активы	10279,0	11650,9	12756,1	15707,6	17294,4	15396,7
Собственный капитал	1932,8	4752,8	6712,0	5561,8	7653,6	1875,7
Текущие обязательства	8595,3	5730,8	8979,4	11811,7	12609,7	14954,7
Долгосрочные обязательства	3388,8	3115,5	1591,6	3125,9	2353,2	4516,9

объясняется тем, что данные периоды времени характеризуются кризисной ситуацией в стране. Однако, исходя из размера обязательств, необходимо сказать, что авиакомпания должна стремиться к сокращению заемных и увеличению собственных средств, данный вывод подтверждается значением коэффициента автономии (рис. 4).

**Рис. 4: Основные показатели активов и пассивов ОАО АК «Уральские авиалинии» за 2015-2020 гг.<sup>7</sup>**



На рис. 4 видно, что линия коэффициента автономии плавная, значения разнятся от 0,1 до 0,4, что может рассматриваться как неудовлетворительный результат. Нормальное значение данного коэффициента составляет 0,5 и выше. В нашем случае, коэффициент автономии меньше порогового уровня, а значит «Уральские авиалинии» имеют немалую долю заемных средств, т.е. организация в большой степени зависима от внешних источников покрытия. С одной стороны, это говорит о том, что банковские субъекты доверяют авиакомпании, но с другой – свидетельствует о финансовой неустойчивости, росте расходов

<sup>6</sup> Составлено авторами по: Годовой отчет ОАО АК «Уральские авиалинии» за 2015-2019 гг. URL: <https://www.uralairlines.ru/>, свободный.

Каталог организаций России URL: <https://www.list-org.com/>, свободный.

<sup>7</sup> Составлено авторами по: Годовой отчет ОАО АК «Уральские авиалинии» за 2015-2019 гг. URL: <https://www.uralairlines.ru/>, свободный.

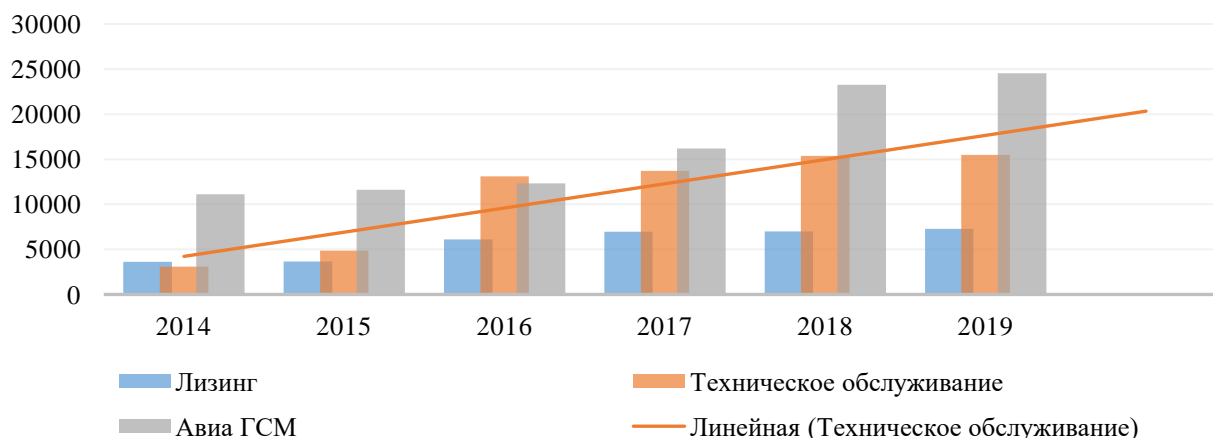
Каталог организаций России URL: <https://www.list-org.com/>, свободный.

© Л.Ф.Шайбакова, Д.С.Миронов, Д.И.Иванова

[8]. Коэффициент текущей ликвидности, в частности, также отстает от нормативных значений (менее 1,5), что говорит о неспособности компании стабильно покрывать краткосрочные обязательства за счет оборотных активов. Значения рентабельности собственного капитала характеризуют эффективность использования собственных средств изучаемой авиакомпании (нормативное значение согласно оценкам экономистов колеблется от 0,2 до 0,7) [8]. Иными словами, например, в 2019 г. каждый рубль собственного капитала «Уральских авиалиний» принес 3 копейки прибыли.

Рассмотрим расходы, которые занимают большую долю всех постоянных затрат, которые ОАО АК «Уральские авиалинии» выделяет на эксплуатацию авиалайнеров (рис. 5).

**Рис. 5: Основные постоянные расходы ОАО АК «Уральские авиалинии», связанные с эксплуатацией воздушных судов за 2014-2019 гг., млн руб.<sup>8</sup>**



На диаграмме (рис. 5) видно, что большую долю затрат авиакомпания направляет на отчисление лизинговых платежей и на обслуживание воздушных судов – ремонт и топливо. Причем указанные расходы характеризуются непрерывной тенденцией к росту и, согласно линии тренда, будут расти дальше при прочих равных условиях. Конечно, в первую очередь, такое положение дел связано с регулярным обновлением авиапарка. На диаграмме видно, как с 2016 года затраты на техническое обслуживание заметно снизили темпы прироста. Этому поспособствовало открытие технического центра: до этого самолеты подвергались техническому обслуживанию за границей. Затраты на горюче-смазочные материалы зависят, главным образом, от колебаний цен на нефть и от количества совершаемых полетов. Однако, основная причина стремительного роста затрат кроется в следующем: эксплуатируемые «Уральскими авиалиниями» самолеты не являются абсолютно новыми (средний возраст по данным на начало 2022 г. – 14,2 лет). Руководствуясь целью по снижению затрат,

<sup>8</sup> Годовой отчет ОАО АК «Уральские авиалинии» за 2015-2019 гг. URL: <https://www.uralairlines.ru/>, свободный.  
© Л.Ф.Шайбакова, Д.С.Миронов, Д.И.Иванова

«Уральские авиалинии», в частности, приобретают (берут в операционный лизинг) самолеты, ранее бывшие в употреблении. Первоначально данная практика сократит издержки, но в перспективе только увеличит их. Ведь приобретение уже использовавшихся и списанных воздушных судов заведомо сокращает срок их эксплуатации, более того, увеличивает затраты по техническому обслуживанию. И сама суть проблемы даже не в том, что организация приобретает воздушные суда, уже когда-то эксплуатировавшиеся иными авиакомпаниями, а в том, какой возраст данных самолетов. Средним сроком эксплуатации воздушного транспорта принято считать 15-20 лет. «Уральские авиалинии» же приобретают, в частности, уже списанные самолеты, то есть возраст таких воздушных судов приближен к среднему сроку эксплуатации. Как уже было сказано, экономия есть, но только в краткосрочном периоде, в перспективе же расходы на обслуживание вырастут. Более того, срок эксплуатации списанного лайнера намного меньше, т.е. вероятность того, что он быстрее выйдет из строя, чем абсолютно новый самолет, высока. Здесь даже большую роль играет не столько возраст, сколько пробег самолета – расстояние, которое было налетано авиалайнером.

Проблема изношенности на самом деле достаточно актуальна. Политика приобретения бывших в употреблении самолетов достаточно сильно распространена как на российском, так и зарубежном рынках [9], в частности – среди мелких и средних авиакомпаний [10]. Крупные, в частности «Aeroflot», все же стремятся к эксплуатации совершенно новых. Ведь приобретение ни разу не эксплуатировавшихся самолетов является безумно дорогим удовольствием, поэтому в целях избежания огромных затрат, авиакомпании отдают предпочтение более дешевому варианту. Вложенные средства на покупку или приобретение в лизинг новых самолетов окупаются в течение 3 лет. Компании «Aeroflot» долгое время удается занимать лидирующую позицию (1 место в рейтинге российских авиакомпаний, а также авиакомпаний восточной Европы).

Как уже отмечалось, при анализе и оценке эффективности деятельности организации, необходимо брать во внимание ее специфику. Таким образом, при анализе и оценке эффективности авиаперевозок принято исследовать также такие показатели, как пассажиропоток, пассажирооборот, количество перевезенного груза, грузооборот, занятость пассажирских кресел [11]. Представим график пассажиропотока компании (рис. 6).

На представленном рисунке 6 можно заметить, что пассажиропоток авиакомпании непрерывно растет, каждый год по сравнению с предыдущим оказывается рекордным (причем анализ годовой отчетности показал, что тенденция показателей объема груза,

**Рис. 6: Пассажиропоток и занятость пассажирских кресел ОАО АК «Уральские авиалинии» за 2007 – 2020 гг.<sup>9</sup>**



пассажирооборота и грузооборота повторяют тенденцию пассажиропотока). Исключением является 2020 г., где более чем за 10 лет впервые наблюдается спад пассажиропотока.

В целом, даже кризисные периоды, которые заметным образом отражались на финансовых результатах организации, не всегда оказывали негативное влияние на спрос пассажиров, главным образом, благодаря стратегии авиакомпании. В моменты кризисного положения страны «Уральские авиалинии» предлагают оптимальную льготную программу, предоставляют скидки при покупке более двух билетов, открывают новые рейсы и многое другое. Однако, как видно на рис. 6, процент занятости при этом пассажирских кресел колеблется в среднем от 70% до 80%, то есть достаточное количество мест остается свободным<sup>10</sup>.

До марта 2022 г. география маршрутов была достаточно обширной (более 250-ти направлений; «Уральские авиалинии» совершают перелеты более чем из 25 аэропортов России, а также из аэропортов ближнего и дальнего зарубежья). Важнейшей и неотъемлемой частью политики авиакомпании является предоставление услуг, направленных на постоянное развитие программ поощрения клиентов (например, бонусная программа лояльности «Крылья»). Деятельность авиакомпании направлена, в т.ч., и на улучшение онлайн-сервиса (услуга «несопровождаемый ребенок», выбор комфортного места при перелете, заказ перевозки питомцев и пр.). Являясь активным участником российского и

<sup>9</sup> Составлено авторами по: Годовой отчет ОАО АК «Уральские авиалинии» за 2015-2019 гг. URL: <https://www.uralairlines.ru/>, свободный

Каталог организаций России URL: <https://www.list-org.com/>, свободный.

<sup>10</sup> Там же.

зарубежного авиационных рынков, авиакомпания реализует программу, которая направлена на увеличение безопасности перелетов. Учитывая все международные и российские требования безопасности, «Уральские авиалинии» находятся в зоне «высокий уровень безопасности» с 2011 г. (сертификация «IOSA»). Все это непосредственно оказывает значительное влияние на спрос потребителей, вследствие чего пассажиропоток постоянно растет. Также приросту способствует банкротство как крупных, так и небольших авиакомпаний и перераспределение пассажиров и грузов.

### **3. Пути повышения эффективности перевозок ОАО АК «Уральские авиалинии»**

Как уже было отмечено ранее, существует три варианта улучшения финансовых результатов: увеличение выручки; снижение себестоимости; одновременное увеличение выручки и снижение себестоимости. Однако, хотя выручка авиакомпании непрерывно растет, то же самое нельзя сказать о темпах ее прироста. В соответствии с проведенным анализом и оценкой эффективности деятельности организации можно прийти к выводу, что все силы необходимо направить на поиск путей как снижения себестоимости, так и увеличения выручки, что благоприятно скажется на рассмотренных показателях эффективности, перевозках воздушным транспортом в целом.

Итак, было выявлено, что большой процент расходов авиакомпании приходится на покупку топлива. Размер данных затрат в большей степени зависит от постоянного колебания цен на нефть. Выходом из сложившейся ситуации послужит такой эффективный инструмент, как хеджирование авиационного топлива. Хеджирование распространено среди крупнейших компаний, потребляющих топливо. Однако, прежде чем заключать такой договор, организации важно осознанно подойти к данному шагу, ведь изменение цен не всегда сопровождается их ростом.

Большим пробелом в деятельности организации является нередкая задержка рейсов, а также их постоянные переносы и отмена. Опрос потребителей показал, что «Уральские авиалинии» входят в рейтинг самых непунктуальных авиакомпаний России, а по неофициальной версии – и всего мира. Такая практика может заметно сказаться на эффективности перевозок [12]. Ведь доверие пассажиров к такой организации снижается, люди в будущем будут предпочитать покупку билетов у иных авиакомпаний, то есть происходит потеря клиентов. Более того, растут издержки из-за компенсации, простоев и т.д. Причем авиакомпания не может объяснить основные причины задержки, переноса или отмены вылетов, поскольку они всегда разные и зависят как от внешних факторов, так и от

деятельности самой организации. В данном случае необходимо внедрить отдел, который будет заниматься анализом и выявлением факторов, влияющих на обстоятельства задержки, отмены и переносов полетов. Такой отдел также наделяется функцией не только анализа, но и прогнозам возможного возникновения непредвиденных обстоятельств, чтобы можно было их предотвратить или снизить расходы в случае их возникновения.

Наращивание собственных средств возможно от дополнительной деятельности. Например, путем сдачи в аренду свободных воздушных судов или сдачи в аренду оборудования. Особенно эффективным в данном случае была бы сдача в аренду тренажерного центра авиакомпании, который является уникальным на российском рынке.

Авиакомпания первоочередной задачей ставит наращивание объемов перевозимых пассажиров и грузов. Здесь, во-первых, необходимо применять стратегию оптимального распределения мест по классам. Как известно, существует экономический класс, бизнес-класс и первый класс. Согласно годовой отчетности авиакомпании пустыми часто остаются места бизнес-класса, а потому рациональнее было бы увеличить места эконом-класса и снизить количество билетов на бизнес-класс. С этой задачей авиакомпания частично справилась путем введения евро-бизнес класса, только экономического класса на воздушных суднах Airbus A321, с учетом спроса по конкретным направлениям.

Одной из основных проблем, которые были выявлены в работе, является то, что эксплуатируемые «Уральскими авиалиниями» самолеты не являются абсолютно новыми. Выходом из сложившейся ситуации будет внедрение проекта обновления парка самолетов в ОАО АК «Уральские авиалинии». Для этого необходимо полностью изменить стратегию, которой авиакомпания придерживается. Во-первых, данный проект подразумевает покупку или же приобретение в лизинг абсолютно новых (без пробега) самолетов. Во-вторых, это должны быть самолеты не только иностранного, но и российского производства. Вообще, конечно, лучше, когда парк составляют воздушные суда одного типа, в нашем случае – это семейство «Airbus», поскольку у разных моделей, разная комплектация, а соответственно увеличиваются издержки на обслуживание, на подготовку пилотов.

Акцент делается именно на приобретении самолетов также отечественных производителей, в первую очередь, в целях того, чтобы снизить зависимость от импорта. Более того, стоимость самолетов российского производства намного дешевле, но это вовсе не означает, что они хуже.



#### 4. Экономическое обоснование некоторых мероприятий по повышению эффективности перевозок ОАО АК «Уральские авиалинии»

В представленных материалах были выделены несколько основных проблем, а также сделаны предложения по их устранению (минимизации) с целью повышения эффективности перевозок ОАО АК «Уральские авиалинии». Далее требуется обоснование рекомендуемым мероприятиям.

Для начала определим, насколько будет эффективным способ хеджирования авиационного топлива. В качестве расчетного периода возьмем 2021 год. Согласно статистическим данным федерального агентства воздушного транспорта, на сегодняшний день получаем следующие колебания цен (табл. 4).

**Табл. 4: Средняя стоимость авиационного топлива за тонну в 2022 г., тыс. руб.<sup>11</sup>**

Месяц	Цена	Абсолютный прирост к началу года	Относительный прирост к началу года, %
Январь	46,7	-	-
Февраль	47,3	0,6	1,3
Март	48,0	1,3	2,8
Апрель	49,7	3,0	6,4

Исходя из данных табл. 4, видно, что цены на топливо стабильно растут. Рассчитаем приблизительную сумму затрат, направленных на покупку авиатоплива в 2022 году, опираясь на сведения годовой отчетности, характеристик воздушных судов и учитывая колебания цен. Итак, общие расходы на ГСМ составят: 33 164 565 тыс. руб. Однако, если бы авиакомпания заключила договор хеджирования, цифра бы была равна 30 244 788 тыс. руб. Таким образом, себестоимость перевозок снизилась бы, а, следовательно, увеличится прибыльность деятельности, что положительным образом скажется на эффективности. Однако, как уже говорилось, к хеджированию необходимо подходить рационально, поскольку цены на авиатопливо быстро изменчивы.

Важнейшим в деятельности авиакомпании является увеличение числа пассажиров не просто в целом, но и на каждом рейсе. Процент загрузки кресел влияет на эффективность перевозок.

Полученные значения коэффициентов автономии и текущей ликвидности показывают, что ОАО «Уральские авиалинии» является зависимым от внешних источников покрытия. Значительная часть денежных средств отправляется на уплату долговых обязательств. Необходимо увеличивать собственные средства и уменьшать заемные. Конечно, в первую

<sup>11</sup> Составлено авторами по: [13].

очередь, росту денежных средств способствует повышение количества перевезенных пассажиров и грузов [14]. Однако, увеличение доли чистых активов возможно за счет осуществления дополнительной деятельности [5]. Например, сдача в аренду тренажерного центра другим авиакомпаниям для обучения экипажа или людям в качестве развлечения приведет к улучшению финансовых результатов деятельности «Уральских авиалиний». Если брать опыт зарубежных компаний, средняя цена полета на подобных тренажерах-симуляторах в среднем составляет: 6 тысяч рублей за 2 часа [15]. Предположим, авиакомпания будет сдавать в аренду тренажер-симулятор ежедневно: по будням 4 часа, по выходным – 6 часов (сравнивая с иными зарубежными авиакомпаниями, предоставляющими аналогичные услуги, это – минимальное время). Таким образом, можно получить доход с данного вида деятельности, исходя из предполагаемых условий, равный 96 тыс. руб. за неделю; в год данная сумма выручки составит 4 992 тыс. руб. На обслуживание тренажера-симулятора, согласно данным, опубликованным на сайте «Уральских авиалиний», приходится в среднем 1 196,3 тыс. руб., а также 360 тыс. руб. составляет заработная плата, отчисляемая обучающему (за год), и 144 тыс. руб. – оплата труда наблюдателя. То есть прибыль авиакомпании по предварительным подсчетам будет равна 3 291,7 тыс. руб. Чистая прибыль:  $0,2 * 3\,291,7 = 658,34$  тыс. руб. Получаем экономическую эффективность (по чистой прибыли), равную 1,54, что свидетельствует о выгодности мероприятия. Рентабельность продаж составит 53%.

Как отмечалось, предлагается также приобретение самолетов российского производства. В России существует немало авиастроительных компаний, которые помимо военных летательных аппаратов, также конструируют пассажирские. Для сравнения стоимости услуг российских и зарубежных производителей возьмем самую известную и пользующуюся популярностью на российском рынке авиастроительную компанию «Гражданские самолеты Сухого», которая производит пассажирский самолет, отличающийся наибольшим качеством и экономностью среди иных отечественных судов, – Sukhoi Superjet 100. Стоимость SSJ-100 составляет 35 млн. долл. (2,579 млрд. руб.) против средней цены «Airbus» в 85 млн. долл. (6,263 млрд. руб.), т.е. более чем в 2 раза дешевле ( $6,263/2,579 = 2,428$ ). Лизинг российского самолета обойдется организации в среднем в 312 млн руб. в год, в то время как за лизинг одного судна модели «Airbus» компания платит в среднем 768 млн. руб. в год (опять же, разница составляет более чем в два раза). Безусловно, приобретение российских самолетов обойдется во много раз дешевле, нежели зарубежных. Тем не менее, SSJ-100 – модель на рынке новая, современная, не уступающая характеристикам зарубежных моделей.

## Заключение

Подводя итог промежуточных результатов исследования, следует постановить, что они носят общий и неисчерпывающий характер. Внешние институциональные факторы развития требуют всё большего углубления в изучаемую проблему, которая во многом определена практическим характером.

По итогам анализа и оценки эффективности перевозок воздушным пассажирским транспортом ОАО АК «Уральские авиалинии» можно сделать вывод, что деятельность организации подвержена сильным колебаниям в силу большой зависимости, в первую очередь, от внешних факторов, на которые организация не способна оказать влияние непосредственным образом. Из внутренних проблем развития выделены: состояние авиапарка, имиджевые издержки (в следствие регулярных задержек, переносов и отмен рейсов) и др.

Полученные результаты: выявленные факторы развития и экономической эффективности российских авиакомпаний, а также произведенная оценка, определение мер и путей повышения экономической эффективности формируют исследовательский базис для дальнейшего развития изучения актуальной проблемы и могут быть использованы в реальной практике деятельности, в частности, ОАО АК «Уральские авиалинии».

## Литература

1. Тутуров, С.А.; Найшев, М.В. Оценка эффективности деятельности авиакомпании и пути ее повышения // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. 2019. С.: 18-21.
2. Bakir, M. et al. Multiple-criteria approach of the operational performance evaluation in the airline industry: Evidence from the emerging markets // Romanian Journal of Economic Forecasting. 2020. Том 23. № 2. С.: 149-172.
3. Feng, C.M., Wang, R.T. Performance evaluation for airlines including the consideration of financial ratios // Journal of Air Transport Management. 2000. Том 6. № 3. С.: 133-142.
4. Perçin, S.; Aldalou, E. Financial performance evaluation of Turkish airline companies using integrated fuzzy AHP fuzzy TOPSIS model // Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi. 2018. С.: 583-598.
5. Нестеров, А.К. Специфика авиационных услуг, правовое регулирование воздушных перевозок и оценка их эффективности / Энциклопедия Нестеровых. 2016. С.: 9.

6. Брутян, М.М. Мировой рынок гражданской авиации: текущее состояние и прогноз развития // Вестник Евразийской науки. 2019. № 1. С.: 13.
7. Шаркова, А.В. Особенности прибыли и рентабельности авиакомпаний // Оценка инвестиций. № 17. 2019. С.: 4-7.
8. Захарова, Л.Н. Тенденции коэффициентов финансовой устойчивости // Учет, анализ и аудит: проблемы теории и практики. 2018. № 21. С.: 46-52.
9. Singh, A.K. Performance Evaluation of Indian Airline Industry: An Application of DEA // Asia Pacific Business Review. 2011. Том 7. № 2. С.: 92-103.
10. Емакулова, Д.У.; Миронов, Д.С. Малое предпринимательство в Российской Федерации: текущее состояние и перспективы развития // e-FORUM. 2020. № 2 (11). С.: 36-49.
11. Григорьев, А.Н. Комплексная оценка эффективности авиакомпании // Вопросы студенческой науки. 2016. № 3. С.: 2-6.
12. Huang, F. et al. Integrated airline productivity performance evaluation with CO2 emissions and flight delays // Journal of Air Transport Management. 2020. Том 84. С.: 101770.
13. Жерихова, Н.А.; Мышакина, А.Е.; Кузнецова, С.Н. Конкурентные преимущества России в мировой экономике / В сборнике: Социальные и технические сервисы: проблемы и пути развития. Сборник статей по материалам VIII Всероссийской научно-практической конференции. Нижний Новгород. 2021. С.: 142-144.
14. Савельев, Д.А. Анализ российского рынка пассажирских перевозок // Транспортное дело России. 2018. № 8. С.: 13-15.
15. Цуцкарев, В.К. Анализ способов и источников формирования выручки компании по наземному обслуживанию авиации // Экономика, право, инновации. 2019. № 3. С.: 16-23.

## **ECONOMIC ASPECTS OF INCREASING THE PASSENGER TRAFFIC EFFICIENCY: URAL AIRLINES CASE STUDY**

**Ludmila F. Shaybakova**

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Competition Law and Antimonopoly Regulation

Department in Ural State University of Economics

Yekaterinburg, Russia

## **Denis S. Mironov**

Candidate of Economics, Associate Professor of the Chess and Computer Mathematics Department  
in Ural State University of Economics  
Yekaterinburg, Russia

## **Daria I. Ivanova**

Student of the Institute of Economics and Finance in Ural State University of Economics  
Yekaterinburg, Russia

**Abstract.** This paper presents the analysis results of external and internal factors that largely determine the main directions for increasing the air transportation efficiency. With the help of general scientific and economic methods and indicators, the analysis and evaluation of the transportation efficiency in the airline "Ural Airlines" was carried out on the basis of a multi-criteria approach. The article analyzes such indicators of financial performance as revenue, cost, profit, including net profit, air services profitability, organizational assets and liabilities, the expenses dynamics. The indicators of passenger traffic and passenger seat occupancy were also studied. Despite the steadily growing passenger traffic, the main problems of the company's activities were identified: depreciation of the aircraft fleet, high costs for fuel and lubricants, a flight delays high level, as well as their transfers and cancellations. Based on the obtained results, ways to improve the passenger transportation efficiency were determined, and an economic justification for some measures in solving this practical problem was carried out. During this study, systemic and institutional approaches' elements, the methods of systemic, logical-structural, economic analysis, decomposition, graphical and textual modeling, and expert assessments were used.

**Key words:** air transportation; passenger transportation efficiency; economic performance indicators; Ural Airlines; civil aviation development.

## **References**

1. Tuturov, S.A.; Naishev, M.V. (2019) Evaluation of the effectiveness of the airline and ways to improve it // Scientific Bulletin of the Moscow State Technical University of Civil Aviation. P.: 18-21.
2. Bakir, M. et al. (2020) Multiple-criteria approach of the operational performance evaluation in the airline industry: Evidence from the emerging markets // Romanian Journal of Economic Forecasting. Vol. 23. No. 2. P.: 149-172.

3. Feng, C.M., Wang, R.T. (2000) Performance evaluation for airlines including the consideration of financial ratios // *Journal of Air Transport Management*. Vol. 6. No. 3. P.: 133-142.
4. Perchin, S.; Aldalou, E. (2018) Financial performance evaluation of Turkish airline companies using integrated fuzzy AHP fuzzy TOPSIS model // *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. P.: 583-598.
5. Nesterov, A.K. (2016) Specificity of aviation services, legal regulation of air transportation and evaluation of their effectiveness / *Encyclopedia of the Nesterovs*. P.: 9.
6. Brutyan, M.M. (2019) World market of civil aviation: current state and development forecast // *Bulletin of Eurasian Science*. No. 1. P.: 13.
7. Sharkova, A.V. (2019) Features of the profit and profitability of airlines // *Evaluation of investments*. No. 17. P.: 4-7.
8. Zakharova, L.N. (2018) Trends in financial stability ratios // *Accounting, analysis and audit: problems of theory and practice*. No. 21. P.: 46-52.
9. Singh, A.K. (2011) Performance Evaluation of Indian Airline Industry: An Application of DEA // *Asia Pacific Business Review*. Vol. 7. No. 2. P.: 92-103.
10. Emakulova, D.U.; Mironov, D.S. (2020) Small business in the Russian Federation: current state and development prospects // *e-FORUM*. No. 2 (11). P.: 36-49.
11. Grigoriev, A.N. (2016) Comprehensive assessment of the effectiveness of the airline // *Issues of student science*. No. 3. P.: 2-6.
12. Huang, F. et al. (2020) Integrated airline productivity performance evaluation with CO2 emissions and flight delays // *Journal of Air Transport Management*. Vol. 84. P.: 101770.
13. Zherikhova, N.A.; Myshakina, A.E.; Kuznetsova, S.N. (2021) Competitive advantages of Russia in the world economy / In the collection: *Social and technical services: problems and ways of development*. Collection of articles based on materials of the VIII All-Russian Scientific and Practical Conference. Nizhny Novgorod. P.: 142-144.
14. Saveliev, D.A. (2018) Analysis of the Russian market of passenger transportation // *Transport business of Russia*. No. 8. P.: 13-15.
15. Tsutskarev, V.K. (2019) Analysis of methods and sources of revenue generation for an aviation ground handling company // *Economics, law, innovations*. No. 3. P.: 16-23.

## Contact

Ludmila F. Shaybakova

Ural State University of Economics

© Л.Ф.Шайбакова, Д.С.Миронов, Д.И.Иванова

62, March 8, 620144, Yekaterinburg, Russian Federation  
[econlaw@mail.ru](mailto:econlaw@mail.ru)

Denis S. Mironov  
Ural State University of Economics  
62, March 8, 620144, Yekaterinburg, Russian Federation  
[d-mironof@yandex.ru](mailto:d-mironof@yandex.ru)

Daria I. Ivanova  
Ural State University of Economics  
62, March 8, 620144, Yekaterinburg, Russian Federation  
[econlaw@mail.ru](mailto:econlaw@mail.ru)