

**Павлова О. П.,**

Магистрант второго года обучения кафедры менеджмента и  
административного управления РГСУ, Направление 38.04.02 Менеджмент  
e-mail: [oppavlovaHYPERLINK](mailto:oppavlovaHYPERLINK)

***Pavlova Olga Petrovna***

*undergraduate, Undergraduate of the second year of training, Department of  
management and administrative Department, Russian state social University, Moscow  
e-mail: artemovaany@mail.ru*

## **МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МАРКЕТИНГОВОЙ ПОЛИТИКИ ПАО "АЭРОФЛОТ" НА ОСНОВЕ СТРАТЕГИИ РОСТА**

**Аннотация:** в статье рассмотрены основные направления совершенствования маркетинговой политики ПАО «Аэрофлот» и определены мероприятия по совершенствованию маркетинговой политики на основе стратегии роста.

**Ключевые слова:** маркетинговая политики, стратегия роста, интегрированный рост, диверсифицированный рост, стратегия сокращения расходов.

**Annotation:** *In article the main directions of improvement of marketing policy of PJSC Aeroflot are considered and actions for improvement of marketing policy on the basis of the strategy of growth are defined.*

**Keywords:** *marketing politicians, growth strategy, the integrated growth, diversified growth, the strategy of expense reduction.*

На основе проведенного анализа конкурентной среды с помощью «5 сил» Портера, SWOT анализа и сравнительного анализа конкурентов на российском рынке авиаперевозок были определены направления совершенствования маркетинговой политики авиакомпании:

1. Активное продвижение бренда и повышение имиджа компании на международном рынке.

2. Увеличение доли присутствия в регионах и укрепление позиций на рынке.

3. Улучшение качества обслуживания.

4. Инновационное развитие и постоянное улучшение IT технологий.

5. Снижение издержек.

1. Активное продвижение бренда и повышение имиджа компании на международном рынке:

- соответствовать качеству оказываемых услуг и уровню безопасности лидерам глобального рынка воздушных перевозок;

- быть лидером на российском рынке;

- предоставляет оптимальные транзитные возможности при полетах через Москву;

- развивать сотрудничество в рамках SkyTeam.

2. Увеличение доли присутствия в регионах и укрепление позиций на рынке.

Укрепление своего лидирующего положения в гражданской авиации России, прежде всего, за счет расширения присутствия на внутреннем рынке и рынке перевозок между Россией и странами СНГ. Это предполагает как увеличение частот на имеющихся маршрутах, так и выход на новые направления.

На рынке международных пассажирских перевозок развитие компании связано с расширением сотрудничества с партнерами альянса SkyTeam, привлечением транзитных потоков пассажиров, следующих из российских регионов за рубеж, а также из Азии в Европу или Америку и обратно. Расширение сотрудничества с российскими и иностранными авиакомпаниями (код-шеринг, интерлайн) для увеличения количества направлений и частот, предлагаемых пассажирам.

3. Улучшение качества обслуживания (языковые навыки персонала, проведение тренингов и коучинг, парк ВС, интернет на борту).

4. Инновационное развитие и постоянное улучшение IT технологий.

Основные направления инновационного развития:

- Авиационно-техническое обеспечение и производство полетов
- Повышение уровня обслуживания пассажиров
- Развитие системы безопасности
- Энергоэффективность и ресурсосбережение
- Экологическая эффективность

Инновационная деятельность обеспечит достижение стратегических целей высокопродуктивными средствами, способствующими:

- повышению уровня энергоэффективности, ресурсосбережения, авиационной и полетной безопасности, экологичности, качества сервиса и технических услуг;

- снижению себестоимости продукции и потребления топлива;
- оптимизации бизнес-процессов и корпоративной структуры;
- формированию инновационной активности и профессионального превосходства сотрудников и специалистов Компании.

5. Снижение издержек (отмена неэффективных авиалиний, оптимизация численности персонала, ремаркетинг, действующих ВС, отмена НДС на внутренних линиях, замораживание цен на услуги естественных монополий, обеспечение "мокрого лизинга" и т.д.).

Проанализировав общий авиационный рынок и определив конкурентную структуру данного рынка, можно сделать вывод о том, что ПАО «Аэрофлот» может применять для своих стратегических целей стратегию роста, реализуемую посредством интегрированного роста, диверсифицированного

роста и стратегии сокращения расходов.

Что касается вопроса о том, какую именно интеграцию выбрать, то в данном случае действенны будут обе стратегии: горизонтальная и вертикальная.

Целью горизонтальной интеграции является установление контроля за предприятиями одного уровня для обеспечения лидерства и увеличения рыночной доли. Данную стратегию можно применить для расширения влияния группы компаний Аэрофлот в регионах России. ОАО «Аэрофлот» может этого достичь за счет объединения в группу Аэрофлот многих региональных авиакомпаний. Данная стратегия активно применяется, ярким примером того является вхождение в группу Аэрофлота таких компаний как «Сахалинские авиатрассы», «Донавиа», «Россия», «Владивосток Авиа», и многие другие. Также Аэрофлот хотел купить основного конкурента ОАО «АК «ТРАНСАЭРО», но так как перевозчик не собрал необходимый пакет, он не смог поглотиться Аэрофлотом. Но самолеты и 57 направлений перевозчика «ТРАНСАЭРО» перешло ПАО «Аэрофлот», что также укладывается в стратегию горизонтальной интеграции. Однако эту стратегию можно применять не только на внутрироссийском рынке, но и на международном, что было бы очень прибыльным. Присутствие в Аэрофлоте групп региональных авиалиний других стран позволило бы завоевать более мощную рыночную долю.

Вертикальная интеграция представляет собой установление контроля над предприятиями предшествующей стадии производственной цепи для обеспечения качества и количества поставляемого сырья (вертикальная интеграция назад) или над предприятиями последующей стадии производственной цепи для обеспечения гарантий по продажам. Рассматриваемая стратегия уже активно применяется Аэрофлотом. В октябре 2015 года на заседании Совета директоров было принято решение о создании дочернего предприятия Аэрофлота "Технический центр "Аэрофлота"", который будет создан на базе бывшего техцентра "Трансаэро". Компания создает центр технического обслуживания воздушных судов группы "Аэрофлот" во Внуково. Сейчас "Аэрофлот" часть ремонтно-эксплуатационных работ проводит сам, часть - заказывает на стороне, в том числе за рубежом. В будущем, предприятие сможет также ремонтировать самолеты и других российских и, возможно, зарубежных авиакомпаний. Создание техцентра во Внуково позволит "Аэрофлоту" значительно сэкономить на ремонте самолетов, а в нынешних условиях, когда рубль по-прежнему относительно ведущих валют котируется невысоко, техобслуживание и ремонт в России на собственной базе по некоторым типам самолетов может снизить затраты более, чем на четверть. Это в основном коснется стоимости труда и некоторых других затрат.

В условиях существующей стадии возможно применение Аэрофлотом стратегии вертикальная интеграция назад например, в области производства продуктов питания для потребления непосредственно на борту самолета. В Группу компаний Аэрофлот входит дочернее предприятие «Аэромар», которое

специализируется на приготовлении обедов и ужинов. Однако все дополнительные продукты, такие как десерты, конфеты, булочки, масло, пластиковая посуда, соусы, закупаются у поставщиков. Поэтому данную область деятельности можно считать компанией «Аэрофлот» незатронутой и рассматривать как перспективу на будущее.

Что касается стратегий диверсификации, то они тоже применимы для данной группы компаний, а именно стратегия конвергентных приобретений. Эта стратегия представляет собой пути поиска новых видов деятельности за рамками существующей производственной цепи с учетом их реального коммерческого и технологического потенциала. Для компании «Аэрофлот» новым видом деятельности может быть сеть мини-ресторанчиков в залах ожидания аэропортов. Аэрофлот базируется в терминале «D» аэропорта «Шереметьево», кроме того, как правило, имеет свои терминалы или части терминалов во многих крупнейших аэропортах составляет 1,5 часа времени, которое многие коротают за столиком в кафе. Так пусть они коротают время именно за столиком в кафе Аэрофлота. Применение данной стратегии позволит повысить рыночный имидж компании, а также максимально использовать собственные ресурсы.

Учитывая, что в 2016 году атмосфера в секторе авиаперевозок останется напряженной: причиной тому жесткая конкуренция и переизбыток производственных мощностей. Если еще год назад главным драйвером был рост международных перевозок, то сейчас этот сегмент демонстрирует падение и за первые десять месяцев их объем сократился на 13,9%. Внутренние перевозки, наоборот, выросли на 15,5%. Всего на внутренние линии теперь приходится 56,2% от совокупного объема перевозок.

Эксперты связывают изменение структуры рынка с падением доходов потребителей, спровоцированным девальвацией рубля и общим замедлением экономики. Кроме того, давление на рынок оказал целый ряд политических факторов. В частности, по соображениям безопасности Россия прекратила авиасообщение с Египтом. Страна ввела санкции против Турции, частью которых стал запрет на чартерные перевозки. Кроме того, для российских самолетов закрыла свое воздушное пространство Украина.

В результате, по оценкам Минтранса, российские авиакомпании в первом полугодии 2015 года получили 28 млрд рублей убытка, что втрое выше уровня годичной давности.

Учитывая все вышесказанное, в существующих условиях важным будет использованием Аэрофлотом стратегии сокращения издержек. Данная стратегия поможет оптимизировать деятельность Аэрофлота по следующим направлениям:

1. Оптимизация численности персонала:
  - оптимизация численности персонала, которая затрагивает только офисный персонал;
  - на производственный персонал (пилоты, инженеры, техники, наземные

службы) не распространяется;

- сохраняется политика сохранения и укрепления летного состава.

## 2. Маршрутная сеть:

• наиболее востребованные и социально-значимые направления сохраняются;

• закрываются в первую очередь маршруты с низким спросом, а также маршруты некупаемые по "первой статье" расходов (затраты на топливо, зарплату экипажей);

- сокращаются теряющие популярность направления международной сети;
- наращиваются перевозки по внутренним направлениям, курортным направлениям, таких как Крым.

## 3. Парк воздушных судов:

- перенос сроков поставки новых ВС (по группе и по Аэрофлоту);
- ремаркетинг действующих ВС (возврат лизингодателю старых топливнонеэффективных ВС и отказ от ВС, законтрактованных дочерними авиакомпаниями на невыгодных условиях до вхождения в группу Аэрофлот).

4. Отмена НДС – один из инструментов наращивания объемов перевозок на внутренних воздушных линиях, который позволит частично компенсировать резко возросшую себестоимость перевозок, вызванную девальвацией рубля, и снизит ее давление на пассажирские тарифы.

5. Замораживание цен на услуги естественных монополий, контроль за которыми находится в руках государственных структур (аэропортовые ставки и сборы, сборы за аэронавигацию, услуги ТЗК в аэропортах где присутствует монопольное ТЗК и т.п.).

6. Изменение существующего порядка субсидирования программы перевозок между пунктами на Дальнем Востоке и Европейской частью России на 2015 год. (Реализация схемы квотирования, при которой субсидия выдается перевозчику сразу на весь период субсидирования без установления лимита квотированных мест на рейсе (это позволит перевозчику самостоятельно регулировать продажу субсидируемых перевозок в рамках выделенной квоты с учетом сезонного и иных факторов и значительно улучшит результаты по освоению квот), Повышение размера субсидии.

7. Сохранение льготы по НДС за аэропортовое и аэронавигационное обслуживание. Отмена льготы по НДС повлечет существенный рост потребности авиакомпаний в оборотных средствах, что, с учетом текущей ситуации в экономике и высоких процентных ставок кредитования, станет серьезной дополнительной финансовой нагрузкой на авиакомпании. Кроме того отсутствуют гарантии и какие-либо обоснования того, что отмена льготы приведет к реальному снижению себестоимости услуг аэропортов и будет иметь положительный эффект для авиакомпаний.

8. Субсидирование отечественной авиатехники (существующие с 2002 года меры субсидирования отечественной авиатехники распространяются на ВС, закупленные до 2010 года, таким образом не захватываются самолеты SSJ-

100, которые поступают в Аэрофлот с 2011 года).

9. Правовое обеспечение "мокрого лизинга" (в Российском праве не раскрывается это понятие, это определение дается только в законодательстве ЕС. Внедрение практики "мокрого лизинга" позволит сократить затраты авиакомпаний на владение ВС и более эффективно распоряжаться летными мощностями).

В результате реализации данной стратегии Аэрофлот повысит свою эффективность и сможет в прежнем объеме сохранить обязательства национального перевозчика.

### **Список литературы**

1. Экономика и управление 2014 год. Проблемы выбора маркетинговых стратегий на корпоративном уровне Михайлов А.М. <http://1prime.ru/projects/forecast2016/air2016.html>
2. Годовой отчет ПАО «Аэрофлот» за 2015год, официальный сайт <http://www.aeroflot.ru/>
3. Маркетинг в туристской индустрии. Дробышев Е.А., Закипной М.В., Зевеке О.Ю., Кожаев Ю.П., Коршунов А.Г., Крюкова Е.М., Матяш С.А., Осмоловский Г.Н., Пробин П.С., Прохоров В.М., Телепченкова Н.В., Тырина Т.Г. Учебное пособие / Под редакцией Ю.П. Кожаева . Москва, 2016.
4. Макеева Д. Р., Бауэр М.С. Особенности использования event-маркетинга в маркетинговой стратегии организации, В сборнике: Проблемы практического менеджмента и маркетинга в сфере сервиса, материалы Всероссийской научно-практической конференции. 2012. С. 78-88.
5. Румянцев В.В., Румянцева С.В. Стратегический анализ на примере российских предприятий М.: 2013. - С.36.
6. Тасун В. Конкуренция с иностранным преимуществом// Российская газета.21.07.2015.
7. Попова В.О., Бондалетов В.В. Анализ удовлетворенности работников системой обучения персонала автосалона «РОСАВТО». Новое поколение. 2015. № 8. С. 145-150.
8. Савицкая В.В., Бондалетов В.В. Зарубежный опыт внутрифирменного обучения персонала. Новое поколение. 2015. № 8. С. 158-164.
9. Тупиева А.В., Бондалетов В.В. Внутрифирменное обучение: сущность, содержание и классификация. Новое поколение. 2015. № 8. С. 224-231.