

Комаристый Евгений Николаевич

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АВИАКОМПАНИИ НА РЫНКЕ ПАССАЖИРСКИХ АВИАПЕРЕВОЗОК

Статья поднимает вопрос о применении математического аппарата для анализа процессов коммерческого управления отдельными элементами маркетинговой деятельности авиакомпании, а также помощи в принятии управленческих решений и является продолжением предыдущей публикации автора [3].

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

управление коммерческой деятельностью, прогнозирование финансовых результатов деятельности, краткосрочное прогнозирование, методы прогнозирования выручки от пассажирских авиаперевозок



Управление коммерческой деятельностью авиакомпании, как и любой другой крупной хозяйствующей структуры, можно разделить на две основные составляющие: управление в краткосрочном и в долгосрочном периодах. Под *управлением в долгосрочном периоде* в настоящей статье понимается прогнозирование спроса на авиаперевозки и планирование работы авиакомпании исходя из этого прогноза, поскольку такие мероприятия, как обновление и расширение парка воздушных судов, являются довольно дорогостоящими. Кроме того, каждый самолет эксплуатируется достаточно продолжительное время, поэтому компании важно предвидеть будущее как тех направлений, на которых она работает в настоящее время, так и перспективных, чтобы выбрать

Комаристый Е. Н. — начальник отдела маркетинга ОАО «Авиакомпания «Сибирь», доцент кафедры финансов Московского государственного технического университета гражданской авиации, к. э. н. (г. Москва)

оптимальные по вместимости и дальности полета воздушные суда.

Краткосрочное, или оперативное, управление подразумевает анализ и моделирование текущей ситуации по пяти направлениям: предпочтения пассажиров, емкость рынка и конкурентная ситуация (внешние факторы), натуральные и финансовые результаты выполнения рейсов (внутренние факторы) и поиск перспективных направлений. Совокупность этих моделей позволяет принимать оперативные решения по управлению авиакомпанией и осуществлять краткосрочное и среднесрочное планирование (открытие / закрытие рейсов, увеличение частоты полетов, изменение тарифов и т. д.). Исследование *внешних факторов* дает представление о том, как компании проводить внешнюю политику: как привлекать пассажиров, как бороться с конкурентами. Изучение *внутренних факторов* помогает в поиске вариантов снижения издержек и повышения прибыли. Моделирование *перспективных линий* позволяет вести постоянный мониторинг потенциально интересных, но в настоящий момент не используемых линий. Все усилия, направленные на управление деятельностью авиакомпании, имеют конечной целью получение прибыли от этой деятельности. Доходы — основной результат работы, именно из них формируется прибыль, поэтому прогнозирование доходов представляется одной из приоритетных задач любой коммерческой организации.

Когда речь идет о прогнозировании результатов работы авиакомпании на рынке пассажирских авиаперевозок, то тут прогноз общего результата есть произведение прогнозных величин количества перевезенных пассажиров и величины среднего тарифа. Следовательно, точность прогноза доходов от перевозок зависит от точности прогноза как числа

перевезенных пассажиров, так и величины среднего тарифа. Существуют методики долгосрочных прогнозов [2], которые применяются в основном для разработки стратегии на среднесрочный и долгосрочный период, но в нашем случае речь пойдет о краткосрочном прогнозировании, на котором, в свою очередь, базируется тактика коммерческой работы авиакомпании.

Существует несколько классов бронирования, которые различаются как по стоимости, так и по условиям применения. Менеджеры, отвечающие за каждый конкретный рейс, отслеживают интенсивность бронирования и с учетом спроса регулируют доступность и квоты по каждому классу [3]. В зависимости от соотношения дешевых и дорогих классов колеблется уровень среднего тарифа. Особенность работы любой авиакомпании заключается в следующем. Билеты в большинстве случаев¹ продают авиакасссы — агенты. Агенты перечисляют выручку и отчитываются по проданным билетам с некоторой временной задержкой, таким образом, точное значение среднего тарифа становится известно лишь через четыре-пять недель после выполнения рейса.

Такой оперативности явно не достаточно для принятия решений на высококонкурентном рынке, поэтому возникает необходимость прогнозирования среднего тарифа с его последующей коррекцией на основе поступающих реальных данных. На рис. 1 приведен график количества пассажиров по классам (по основной вертикальной оси) и уровень среднего тарифа (по вспомогательной вертикальной оси) на рейсе 3337 / 3338 (Новосибирск — Санкт-Петербург — Новосибирск) авиакомпании «Сибирь». Классы упорядочены по убыванию стоимости снизу вверх. Очевидна зависимость: чем больше доля классов, находящихся выше, тем ниже средний тариф, и наоборот.

¹ В настоящее время в мире активно развивается концепция «дешевых» перевозок при минимуме сервиса и тотальной экономии на затратах. Один из элементов такой экономии — продажа билетов через интернет-сайт авиакомпании. Ведущие мировые перевозчики, использующие подобную бизнес-модель, более 95% билетов реализуют таким образом. В России данная схема работы еще не получила широкого распространения — подавляющая часть билетов продается через авиакасссы.

