

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Каждая организация находится и функционирует в среде. Каждое предприятие в процессе своей деятельности поддается воздействию как внешних, так и внутренних факторов. Тем не менее, если внутренняя среда формируется самим предприятием или организацией и может поддаваться влиянию, то внешняя среда формирует внешнее отношение к предприятию участниками экономической деятельности и повлиять на нее очень трудно, а порой и даже совсем невозможно.

Главная цель управления предприятием - обеспечение конкурентоспособности и поиска сильных конкурентных достижений предприятия. Для этого требуется изучение факторов внутренней и внешней среды посредством наиболее эффективных методов анализа стратегического планирования таких как: SWOT и PEST (в некоторых работах именуемого как STEP).

Цель моей работы заключается в рассмотрении основных факторов внешней и внутренней среды предприятия, а также их воздействие на дальнейшую деятельность авиакомпании ПАО «Аэрофлот». Приоритетной целью является анализ внешней среды авиакомпании, так как она развивается и существует независимо от внутренней среды, которая в свою очередь тесно связана и всегда подвержена влиянию внешних факторов.

Задачи работы:

1. определение факторов внешней среды;
2. определения факторов внутренней среды;
3. выяснение основных методов, применяемых для анализа внешней окружающей среды предприятия;
4. анализ внешнего окружения предприятия;
5. проведение SWOT и PEST- анализов;
6. анализ внутренней среды предприятия.

Предметом исследования – факторы и условия внешней и внутренней среды организации.

Объект исследования – производственно-хозяйственная деятельность ПАО «Аэрофлот».

В ходе написания работы для реализации поставленных целей и задач применялись такие методы исследования как анализ и синтез.

В первой главе будет представлена внутренняя среда организации, описаны основные составляющие организации, такие как кадры, технология, структура, цели и задачи, а также раскрыты основные факторы внешнего окружения фирмы, а также методы их анализа.

Во второй главе будет представлено влияние внешних факторов на окружение авиакомпании ПАО «Аэрофлот».

В третьей главе будет представлено влияние внутренних факторов на деятельность авиакомпании.

## **1. Характеристики внутренней и внешней сред.**

### **1.1. Характеристика и основные составляющие внутренней среды**

Внутренняя среда организации - это ситуационные факторы внутри организации. Иначе говоря, совокупность процессов, в результате которых организация преобразует имеющиеся ресурсы в товары, предлагаемые рынку. В составе внутренней среды можно выделить две части: ресурсную часть, операционную часть. [1, 60]

Далее, подробно рассмотрим каждую из составных частей внутренней среды предприятий:

Ресурсная часть организации – это множество ресурсов, за счет которых организация осуществляет свою деятельность. В состав ресурсной части входят: менеджмент, являющийся источником, определяющим формирование процессов управления источник; финансы как средство, определяющий возможности и потенциал в приобретении необходимых ресурсов для своего развития; персонал – трудовой человеческий ресурс. [2]

Операционная часть организации объединение процедур, связанных с трансформацией первоначальных ресурсов в готовый товар. В состав операционной части входят процессы, связанные с изучением положения целевых рынков, процессы выполнения научных исследований и создание новейших товаров (работ, услуг), процессы доставки промышленных ресурсов, производства и сбыта продукции. [2]

Резюмируя вышесказанное, делаем вывод, что внутренняя среда организации охватывает все главные компоненты и подсистемы, обеспечивающих движение производства товаров и услуг, процесс управления, заключающийся в построении и осуществлении управленческих решений. В дополнение к перечисленным компонентам необходимо добавить, что внутренняя среда любой компании также значительно влияет и, важнее упомянуть, что она в целом и определяет социальные, экономические и другие работы, которые происходят на этих предприятиях.

Для более полного раскрытия понятия внутренней среды организации в продолжение темы быть использовано иное определение: «Внутренняя среда — это ситуационные факторы внутри организации, на которые оказывают воздействие управленческие решения». Внутренняя среда любой компании или организации подразделяется ещё на несколько элементов, а именно на пять частей (см. диаграмма 1): [3]

Цели - это ожидаемый итог, который пытается достичь человек или организация. У любого предприятия имеется руководство, которое придумывает цели и оповещает об этих целях своих подчиненных, которые в свою очередь обязаны эти цели реализовать. Цели являются сильным мобилизующим фактором. У любого предприятия существует множество целей.

Персонал - представляет собой основу любой организации. Без персонала не будет организации. Любой персонал на предприятии создает определенную атмосферу, сформировывает определенную культуру. Эти люди создают свой имидж организации.

Структура - подразумевает отношения разных ступеней управления и работы областей, которая направлена на более эффективное достижение целей предприятия.

Менеджер должен выбрать такую структуру, которая бы подходила и отвечала любым задачам и целям предприятия, чтобы оно взаимодействовало с окружающей

средой. Также структура определяет обязанности каждого сотрудника и их взаимоотношения между собой.

Задача - это определенный процесс, который должен быть выполнен сотрудниками организации в установленные сроки. Если персоналом будут выполнены все эти задачи, то компания будет очень успешной. Задачи организации традиционно делятся на три категории: работа с людьми, предметами (машинами, сырьем, инструментами), информацией. Например, на обычном заводском конвейере работа людей состоит из работы с предметами. Задача же мастера — это, в основном, работа с людьми. В то же время, задачи казначея корпорации, в основном, связаны с информацией. [1, 63]

Технологии играют огромную роль в организации. Принято считать, что у самого понятия «технология» имеется три значения: физическое, механическое и технология как наука. Физически технологии представляют собой систему физических объектов, находящихся на предприятии, составляющих организацию и соединенных между собой определенным образом для выполнения организационных задач. Примером таких объектов может послужить станки, различные материалы, аппаратура, множительные средства и т.д. Второй, более узкий смысл технологий – это механический. Его можно охарактеризовать следующим тезисом: «автомобиль и радиоприемник различаются только тем, что к ним человеческая энергия приложена в разной степени; в отношении их совершаются разные действия, необходимые для их изготовления». Наиболее точно это понятие можно определить как физические объекты вкупе с человеческой энергией или активностью по отношению к этим объектам. И, наконец, самое трудноопределимое с эпистемологической точки зрения понятие, которое используется для обозначения совокупности знаний о процессах, протекающих в данной сфере функционирования самой компании. Организация никоим образом не сможет выполнять задачи и в целом заниматься каким-либо видом деятельности, не имея при этом понятия как использовать ресурсы и средства, а также не зная как реализовывать и преобразовывать их для достижения целей. В таком понимании технологию иногда называют «ноу-хау» (от англ. «know how» - знать как делать что-либо) – систематизированное знание о наиболее полезных практических действиях. [8, 104]

Технологии в организации имеют очень большое значение. Технология это изобретение чего-то нового. Технология - сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих знаний, необходимых для осуществления преобразований в материальное, информации,

людей.



*Диаграмма 1. Составляющие внутренней среды.*

Если внутреннюю среду организации выполнять, соблюдать делать все по правилам, то работа всего предприятия будет очень успешной.

## 1.2. Характеристика внешней среды

Внешней средой организации называется совокупностью активных хозяйствующих субъектов, политических, социальных, природных, экономических и общественных условий, а также других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и оказывающих влияние на различные области его деятельности. По идее можно сказать, что внешняя среда представляет собой общее понятие, сформированное из различных сил, элементов и условий, которые воздействуют на компанию извне, тем самым изменяя ее поведение. Под внешней средой понимают все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или могущие оказать воздействие на ее функционирование и поэтому требующие принятия управленческих решений. [4]

Набор факторов внешней среды и оценка их воздействия на хозяйственную деятельность различны у каждой фирмы. Часто случается, что предприятие в процессе управления само определяет, какие факторы, и в какой степени могут воздействовать на результаты его деятельности в настоящий период, а также и в будущей перспективе. Выводы проводимых исследований или текущих событий сопровождаются разработкой конкретных средств и методов для принятия соответствующих управленческих решений. Причем, прежде всего, выявляются и учитываются факторы внешней среды, оказывающие воздействие на состояние внутренней среды фирмы.

### **1.3. Основные факторы внешней среды**

Внешняя среда фирмы может быть определена как множество субъектов и сил, оказывающие непосредственное или опосредованное влияние на функционирование фирмы и действуют за ее пределами. Принято считать, что факторы внешней среды можно разделить на две основные группы – прямые и косвенные.

Независимо от того, к какому уровню внешней среды относится тот или иной фактор внешней среды, можно помимо всего прочего выделить четыре основные их характеристики:

1. взаимосвязанность;
2. сложность;
3. подвижность;
4. неопределенность.

Взаимосвязанность факторов внешней среды – это взаимное влияние различных факторов в процессе функционирования фирмы. Как пример к данному понятию можно назвать рост таможенных пошлин, взаимовлияющий на рост цен на газ, нефть и электричество и как следствие влекущий за собой повышение цен на практически все товары.

Под сложностью внешней среды часто понимаются те факторы, которые могут оказать существенное влияние на хозяйственную деятельность фирмы и на которые фирма обязана немедленно реагировать. Например, если фирма или компания обладает большим количеством конкурентов, сложную систему поставок и ускоренно проводит изменения в сфере технологий, можно утверждать, что эта

фирма находится в более сложном положении, чем организация, имеющая несколько поставщиков, немногочисленных конкурентов и работающая в условиях замедленного изменения технологии.

Подвижность внешней среды организации – это скорость происходящих изменений в окружении самой фирмы. Некоторые исследователи указывают на то, что окружение современных предприятий изменяется с нарастающей скоростью, однако, данная тенденция хоть и является общей для всех фирм, имеются исключения, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. К примеру, быстрые изменения происходят в сферах компьютерного производства, авиакосмической промышленности, телекоммуникационных сетях и т.д. Чуть менее заметные относительные изменения затрагивают первичную переработку продукции сельского хозяйства, мебельную промышленность и, допустим, производство строительных материалов. Следует добавить также, что подвижность внешнего окружения может быть ниже для одних подразделений и выше для других. Часто во многих фирмах отдел исследований и разработок сталкивается с высокой подвижностью внешней среды, поскольку он должен отслеживать все нововведения; с другой стороны, производственный отдел может функционировать в относительно медленно изменяющейся внешней среде, характеризующейся стабильным движением материалов и трудовых ресурсов. Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной внешней среды, фирмы и их подразделения должны опираться на весьма разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения [9, 41].

Неопределенность внешней среды определяется объемом информации, которой располагает фирма по поводу конкретного фактора, а также степенью достоверности этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, внешняя среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда есть основания считать информацию высоконадежной. Поскольку сфера предпринимательства и товарные рынки становятся глобальными и требуется все больший объем разнообразной информации, то уверенность в ее точности снижается. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

Существует большое количество факторов внешней среды. Воздействие различных факторов внешней среды, в сущности, оказывает все большее воздействие на предпринимательскую деятельность. Внешняя среда делится на такие факторы как: прямое воздействие и косвенное воздействие.

Как упоминалось в предыдущем разделе, внешняя среда любой компании характеризуется как совокупность переменных, которые находятся за пределами предприятия и не являются сферой непосредственного воздействия со стороны его менеджмента. Более конкретно разбирая понятие переменных внешней среды, следует упомянуть, что в состав факторов окружающей среды предприятия входят организации, а также люди, которые связаны с данным предприятием в силу выполняемых им целей и задач. Этими физическими и юридическими лицами являются поставщики, потребители, акционеры, кредиторы, конкуренты, профессиональные союзы, торговые организации, общества потребителей, правительственные органы и т.д. [6, 81]

Кроме того существует как бы второй ряд переменных внешней среды - социальные факторы и условия, которые, не оказывая прямого воздействия на оперативную деятельность организации, определяют стратегически важные решения, принимаемые ее менеджментом.

В управленческой и экономической науках парадигма определяется как система взглядов, вытекающих из основополагающих идей и научных результатов ряда крупных ученых и определяющих стержень организации.

### **1.3.1. Факторы прямого воздействия**

Среда прямого воздействия, в некоторых источниках именуемая как микросреда - сфера непосредственного соприкосновения с предприятием. В эту сферу входят участники экономической деятельности, которые имеют непосредственное отношение к предприятию или области, в которой она функционирует.

1. Потребители / клиенты;
2. Поставщики (трудовых ресурсов, сырья, материалов и т.д.);
3. Конкуренты;
4. Рынок труда

1. Потребители - это всевозможные покупатели и клиенты. Покупатели оказывают влияние на среду путем модификации структуры спроса, предъявления новых требований к товару (к качеству, цене, многофункциональности, дизайну и др.) и введения конкретного уровня цен. Производитель, также может воздействовать на покупателя, предоставляя новый уникальный продукт с совершенными характеристиками, улучшая качество сервисного обслуживания, наконец, снижая

цены. Потребитель - лицо, устанавливающий развитие предприятия.

2. Поставщики. Один из ярких примеров прямого влияния среды на успешную деятельность организации - это зависимость сети поставщиков, обеспечивающих фирму необходимыми ресурсами, и самого предприятия. Поставщиками выступают деловые фирмы и отдельные лица, которые обеспечивают компанию и ее конкурентов материальными, информационными или иными ресурсами нужными для осуществления производственной деятельности предприятия. Компания может работать с поставщиками из других стран, выигрывая по цене, количеству или качеству, но в то же время попадает под угрозу влияния подвижности среды, а именно колебанию обменных курсов или политической нестабильности.

3. Конкуренты - предприятия, производящие подобный продукт на тех же самых рынках. Предприятию необходимо эффективно удовлетворять нужды потребителей, иначе это за них сделают конкуренты.

4. Анализ рынка труда разрешает организации определить для себя контингент рабочих, обладающих определенными трудовыми характеристиками (пол, возраст, образование, квалификация, опыт работы, личностные качества).

Все уровни внешней среды связаны между собой особой системой, которая включает в себя формальные и неформальные коммуникации. Данное понятие можно объяснить как постоянные, осуществляющие бесперебойный обмен ресурсов между организацией и её внешней средой, а также спорадических кратковременных. Одна из основных задач организации - использование связи с внешней средой для поддержания баланса предприятия с внешней средой, как на входе, так и на выходе. Для того, чтобы решить данную задачу первоначально наиболее важно определить сферу изучения внешней среды, а затем выявить специфические характеристики данной сферы, после чего сформировать стратегии взаимодействия, основываясь на объектах внешней среды и связях между отдельными сферами. [8, 136]

### **1.3.2. Факторы косвенного воздействия**

Среда косвенного воздействия или макросреда состоит из факторов, которые не оказывают немедленного и прямого воздействия на деятельность организации. Хотя влияние этих факторов не так заметно, как факторов прямого воздействия, тем не менее руководство предприятие должно их учитывать.

Макросреда обычно сложнее, чем микросреда, так как руководство зачастую располагает неполной информацией и вынуждено опираться на предположения о такой среде, с целью прогнозирования развития ситуации на рынке. [1]

К факторам макросреды относят:

1. природные факторы;
2. демографические факторы;
3. технологические факторы;
4. экономические факторы;
5. экологические факторы;
6. политическая ситуация;
7. международный фактор.

Природные факторы. Для природной среды характерны: дефицит некоторых видов сырья, вздорожание энергии и усиление вмешательства государства в процесс рационального использования и воспроизводства природных ресурсов.

Демографические факторы. Для демографической среды характерны: увеличение смертности, снижение рождаемости, старение населения, рост числа служащих. Снижение рождаемости уменьшает потребность в товарах на демографических рынках - детских, подростковых, молодежных, что вынуждает предприятия приспособлять свою деятельность для удовлетворения потребностей людей среднего, предпенсионного и пенсионного возраста. Изменение структуры населения по возрастным группам привело к сокращению трудового потенциала, т.к. в трудоспособном возрасте во многих регионах оказалась меньшая часть населения. Это требует от предприятий разработки стратегии экономии живого труда путем технико-технологического перевооружения, повышения уровня механизации и автоматизации производственных процессов.

Технологические факторы. Научно-технический прогресс играет определяющую роль в развитии и интенсификации промышленного производства. Он охватывает все звенья процесса, включающего фундаментальные, теоретические исследования, прикладные изыскания, конструкторско-технологические разработки, создание образцов новой техники, ее освоение и промышленное производство, а также внедрение новой техники в народное хозяйство. Происходит обновление материально-технической базы промышленных предприятий, растет производительность труда повышается эффективность производства.

Экономические факторы. К основным факторам этой среды принадлежат: рост и спад промышленного производства, уровень и темпы инфляции, колебания курса рубля относительно валют других государств, система налогообложения и кредитования, спрос и предложение на рынке, платежеспособность контрагентов, уровень и динамика цен, безработица и др.

Экологические факторы. Для этой среды характерны: рост загрязнения окружающей среды и усиление вмешательства в процесс рационального использования и воспроизводства природных ресурсов, ужесточение государственного контроля за доброкачественностью и безопасностью товаров.

Политические факторы. На производственной и социальной деятельности предприятия определенно сказываются события, происходящие в политической среде. Для нее характерны: законодательное регулирование предпринимательской деятельности, повышение требований со стороны государственных учреждений, следящих за соблюдением законов. Внезапные изменения в политической ситуации в стране могут привести к изменению условий хозяйствования, к повышению ресурсных затрат, потере прибыли.

Международные факторы, к которым можно отнести интернационализацию мировой экономики, изменение стоимости доллара и евро на мировом рынке, рост экономической мощи отдельных государств, становление международной финансовой системы, открытие новых крупных рынков и др., оказывают влияние на предприятия, осуществляющие внешнеэкономическую деятельность.

### **1.3.3 Методы анализа факторов внешней среды предприятия**

Оценка и анализ любой внешней среды подразумевает под собой использование определенных аналитических приёмов. Их существует огромное множество, однако в контексте данной работы мы рассмотрим такие приёмы как, PEST-анализ, SWOT-анализ и конкурентный анализ.

Для начала рассмотрим PEST-анализ. В некоторых литературных источниках этот метод называют STEP-анализ. PEST-анализ направлен на изучение внешней среды и макросреды, главной задачей которого является исследование окружения и выступающий инструментом, помогающим понять позиции организации на рынке в макросреде. Помимо этого PEST-анализ помогает выделить важные влияющие

факторы посредством оценки внешнего окружения компании. Такой тип анализа может проводиться как на качественном, так и на количественных уровнях.

Сама аббревиатура PEST состоит из четырёх элементов анализа:

- P - политические факторы;
- E - экономические факторы;
- S - социокультурные факторы;
- T - технологические факторы.

Следующим типом анализа факторов внешней среды предприятия, который также часто применяют аналитики – это SWOT-анализ. SWOT-анализ широко применяется для определения стратегии предприятия. Главным плюсом данного метода анализа является то, что ради комплексной оценки рыночного положения компании анализируется одновременно сама фирма и ситуация на рынке. Следует отметить, что SWOT-анализ позволяет выявить структуру развития организации и определить дальнейшие перспективы развития.

Аналогично PEST-анализу, SWOT-анализ состоит из четырёх элементов, расшифровывающих сам акроним:

- S - strengths - достоинства компании;
- W - weakness - недостатки компании;
- O - opportunities - дальнейшие возможности предприятия;
- T - threats - возможные угрозы для фирмы.

Результатами обоих типов анализа является разработка таблиц, в которой отражены итоги исследования внутренней и внешней ситуаций для детального анализа предприятия и его положения на рынке в целом.

Конкурентный анализ подразумевает под собой выяснение основных действующих конкурентов на рынке, их сильных и слабых сторон, производимой ими продукции. Также конкурентный анализ исследует спектр оказываемых конкурентами услуг, используемые ими технологии, их цели и стратегии.

Таким образом, изучение внешней среды является одной из приоритетных направлений деятельности любой организации. Выявленные тенденции позволят любой организации изменить свою внутреннюю структуру, основываясь и подстраиваясь под внешние условия, что в целом повлияет на уровень её эффективности и конкурентоспособности. Организация представляет собой

открытую систему, поэтому находится в зависимости, поэтому находится в зависимости от условий внешних факторов таких как: поставщики ресурсов, потребители, экономическая ситуация в стране, форс-мажорные обстоятельства, а также огромное множество других аспектов, косвенно влияющих на деятельность предприятия. Чем большее количество анализов использовано для получения общей картины об окружении предприятия, тем намного надежнее и достовернее будет эта информация и тем больше вероятность гибкого управления предприятием в случае изменения условий извне.

## **2. Оценка внешней среды ОАО «Аэрофлот»**

### **2.1. О компании**

ОАО «Аэрофлот» - российские авиалинии, один из наиболее известных и самых узнаваемых брендов на российском рынке авиауслуг.

Обладая имиджем и приобретя статус международного перевозчика, компания «Аэрофлот» обеспечивает безопасный перелет и стабильную финансовую отчетность. Помимо прочего, компания проводит специализированные социальные программы, что определенно укрепляет позиции фирмы на рынке, повышает узнаваемость бренда и увеличивает привлекательность для конечных потребителей.

На сегодняшний день ОАО «Аэрофлот» является самой крупной российской авиакомпанией, практически перевозчиком на национальном уровне.

Полное название организации изменилось за последние два года с публичного акционерного общества на открытое акционерное общество в связи с ребрендингом после 2015 г. Должность генерального директора и руководителя компании с 2009 г. занимает Савельев Виталий Геннадьевич.

С апреля 2006 г. «Аэрофлот» является участником глобального альянса SkyTeam, вторым по величине альянсом авиаперевозчиком после Star Alliance, насчитывающим 20 авиакомпаний с четырех континентов. Также, вместе со своими дочерними компаниями «Аврора», «Победа» и «Россия» образует авиационный холдинг Группа компаний «Аэрофлот», являющимся одним из крупнейших объединений авиакомпаний в России. Немаловажно также отметить, что ОАО

«Аэрофлот» осуществляет собственные рейсы в 97 пунктов 46 стран, из которых 28 по России. Авиакомпания имеет филиалы в 3 разных городах в стране, находящиеся в Санкт-Петербурге, Калининграде, а также во Владивостоке. Организация придает приоритетное значение развитию внутреннего рынка, но прежде всего собственному присутствию на Дальнем Востоке и в Сибири. [11]

Пассажиропоток ОАО «Аэрофлот» за первые шесть месяцев 2017 года составил порядка 10,96 миллионов человек, увеличившись почти на 15% по сравнению аналогичным периодом прошлого года. Пассажирооборот авиакомпании, соответственно, увеличился на 12,2%, что означает рост пассажирокилометров до значения 31,17 миллиардов. В первом полугодии 2017 г. Процент занятости пассажирских кресел составил 76,5%. [12]

За всю историю компании, образованной в марте 1923 г. и в этом году празднующей 95-летие, «Аэрофлот» никогда не терял тенденцию к активному развитию. На сегодняшний день организация не сдает позиции и использует передовые технологии, разработки НИОКР, а также самые инновационные решения на всех этапах своей деятельности.

Авиакомпания, согласно глобализации сетевых технологий, развивает интернет-услуги, что позволяет клиентам оперативно бронировать билеты в любом месте, самостоятельно проходить регистрацию на рейсы, получать доступ к сети интернет, а также мобильной связи на борту авиалайнеров.

Авиаперевозчиком планируется активировать подобные услуги на самолетах Airbus 330 и Boeing 777. Помимо этого, экипажи будут оборудованы Wi-Fi роутерами, дающим возможность доступа к мировой сети интернет посредством данного стандарта передачи цифровых данных. Целью данного мероприятия является создание бесперебойного доступа к сети интернет на всех дальнемагистральных воздушных авиалайнерах. Осуществляемая программа полностью соответствует основным направлениям стратегии фирмы. Главными целями этой стратегии можно назвать внедрение передовых технологий во все сферы деятельности компании и вхождение в число лидеров мировой индустрии авиаперевозок как по качеству, так и по скорости обслуживания клиентов и пассажиров.

«Аэрофлот» на сегодняшний день обладает одним из самых молодых самолетных парков в Европе. Таким образом, компания имеет в своем владении относительно современные авиалайнеры. На балансе компании насчитывается 156 авиалайнера, среди которых:

- Самолеты A330;
- Самолеты семейства Airbus (A319, A320 и A321);
- Sukhoi Superjet 100;
- Boeing 737;
- Boeing 777.

На данный момент среди партнеров ОАО «Аэрофлот», общее количество которых насчитывает более 100 компаний различной направленности, являются такие известные организации, как:

1. Футбольный клуб «Manchester United» - ОАО «Аэрофлот» выступает как официальный перевозчик всемирно известной футбольной команды;
2. Сочи - ОАО «Аэрофлот» по традиции выступает в роли официального авиаперевозчика Олимпийской сборной России;
3. Футбольный клуб «ЦСКА» - ОАО «Аэрофлот» является официальным спонсором и официальным авиаперевозчиком профессионального футбольного клуба «ЦСКА»;
4. ПАО «Сбербанк» - партнер и по совместительству спонсор ОАО «Аэрофлот»;
5. ОАО «Российские железные дороги» - компания-партнер ОАО «Аэрофлот» в смежном виде транспорта;
6. ООО «Аэроэкспресс» - компания-партнер ОАО «Аэрофлот» в смежном виде транспорта;
7. Банк «Открытие»
8. АО КБ «CitiBank»
9. АО «Альфа-банк»

По состоянию на конец 2017 г. 61,17 % акций принадлежит государству; 34,04 % - в собственности юридических лиц, в том числе у дочернего ООО «Аэрофлот-Финанс» - 5,13 %; 4,79 % - принадлежит физическим лицам; часть акций компании находится в свободном обращении.

Одной из наиболее приоритетных стратегической целью Группы компаний «Аэрофлот» являются вхождение в первую пятерку европейских и топ-20 крупнейших мировых авиаперевозчиков по пассажиропотоку и выручке. Прогнозы аналитиков, согласно проведенным за долгое время исследованиям и выявленным тенденциям к быстрому развитию указывают на то, что ОАО «Аэрофлот» имеет все шансы на осуществление данной цели к 2025 г.

Учитывая вышесказанное, можно смело заявить, что ОАО «Аэрофлот» является одной из самых быстроразвивающихся компаний не только на рынке авиауслуг, но и одной из наиважнейших организаций в российском бизнес-пространстве.

## **2.2. Анализ внешней среды предприятия**

### **2.2.1. SWOT-анализ**

Сильными сторонами компании можно назвать такие качества, как:

- Сильная команда управляющих
- Широко известный бренд
- Членство в Sky Team
- Внедрение технологии электронного билета для увеличения числа пассажиров
- Модернизация и повышение топливной эффективности самолетного парка
- Приоритетное развитие наиболее прибыльных маршрутов:  
среднемагистральных внутренних и ближнемагистральных международных

По поводу слабых сторон организации в контексте работы наиболее осмысленно будет выразить следующую идею: слабых сторон у компании практически нет. Бывают задержки рейсов и потеря багажа, что в принципе бывает у каждой компании. А в целом, можно сказать, что за столько лет работы, Аэрофлот свел к минимуму все свои слабые стороны.

Далее, следуя концепции SWOT-анализа, необходимо выявить возможности дальнейшего роста, а также тенденции развития данной организации:

- Благоприятные перспективы российской экономики
- Рост спроса на авиаперевозки
- Консолидация отрасли

Среди угроз, являющимися преградами на пути изменения внутренних установок ПАО «Аэрофлот», которые направлены на улучшение деятельности компании, более того, негативно сказывающихся на репутации, дальнейшем развитии и, в целом, на функционирование как бизнес-единицы выделяются нижеописанные черты:

- Усиление конкуренции

- Резкое замедление экономического роста
- Дефицит квалифицированных кадров, включая летный состав
- Рост цен на авиационное топливо
- Рост цен на курорты

## 2.2.2. PEST-анализ

Рассмотрим политический фактор. В 2017 году в федеральном бюджете предусмотрено 3,5 млрд рублей для обеспечения авиасообщения между Дальним Востоком и Сибирью и европейской частью страны. Около 500 млн. рублей выделяется на субсидирование авиасообщения с Калининградом. Кроме того, на базе ряда аэропортов Крайнего Севера и других удалённых территорий созданы федеральные казённые предприятия, и на их субсидирование направляется около 3 млрд. рублей. Также более 2 млрд. предназначено для обновления парка региональных самолётов. Использование этих средств предусматривает формирование и улучшение востребованной сети маршрутов, обеспечение регулярности рейсов, а также регулирование стоимости билетов.

Также согласно постановлению Правительства РФ от 5 декабря 2001 г. №848 "О федеральной целевой программе "Развитие транспортной системы России (2010-2015 годы)" в РФ предусмотрена реализация мероприятий (до 2015 года) по развитию объектов инфраструктуры воздушного транспорта, что обеспечит формирование опорной сети аэропортов, строительство и реконструкцию взлетно-посадочных полос. Благодаря реализации этой программы планируется увеличить количество перевозимых пассажиров, а также существенно обновить парк самолетов.

Таким образом, посредством законодательных актов происходит регулирование сферы авиаперевозок государством, контролируются направления в развитии компаний в этой отрасли так, чтобы они соответствовали общему развитию страны, а также содействовали международному сотрудничеству с другими странами. Все компании должны отслеживать изменения в законодательных актах и соблюдать установленные законами стандарты.

Рассмотрим экономический фактор. Крупнейшая составляющая издержек фирм этой отрасли - топливные расходы. Несмотря на рост цен на топливо, компаниям удается увеличивать эффективность перевозок. Это достигается за счет повышения эффективности эксплуатации парка, а также оптимизации маршрутной

сети. Также крупными статьями расходов являются расходы по обслуживанию судов и по оплате труда. Здесь компании находят различные способы, чтобы сэкономить на этих показателях, прибегая к модернизации парка, формированию расписаний, а также изменениям в кадровом составе.

Для авиакомпаний характерна высокая подверженность валютным рискам. Часть доходов и расходов компаний номинированы в иностранной валюте, что обуславливает влияние на деятельность компаний процессов курсообразования на валютном рынке внутри страны и за рубежом, а также повышает подверженность рискам, связанным с возможными изменениями в валютном регулировании. Поэтому компании стараются снижать валютные риски за счет контроля над балансом денежных потоков.

Таким образом, влияние экономических факторов имеет большое значение, так как от него зависит эффективность деятельности авиаперевозчиков. Компании должны отслеживать экономические факторы, динамику их изменений и в соответствии с ними строить стратегию своей деятельности.

Рассмотрим социальный фактор. В настоящее время в мире люди все чаще в качестве средства передвижения выбирают самолеты, поскольку перелеты позволяют экономить больше времени, что важно, например, когда человек едет в отпуск или на деловую встречу. При этом люди, отдавая предпочтения более теплomu климату или лучшим условиям отдыха, все чаще выбирают для отдыха другие страны, путешествие в которые совершают воздушным транспортом. Что касается сферы бизнеса, то в условиях стирания национальных границ между компаниями, а также размещения фирм на нескольких территориальных рынках, основным способом быстрого путешествия и обеспечения связи с другими центрами являются авиаперевозки. Поэтому воздушный транспорт является важным фактором как в вопросах отдыха, так и в вопросах бизнеса. И в сознании людей перелет не является больше роскошью, а является наиболее распространенным и безопасным видом передвижения людей.

Из демографических процессов наибольший интерес представляет миграция. За 2017 год в Россию прибыло 2966,263 тысяч человек, а выбыло 2748,721 тысяч человек, то есть, обеспечен миграционный прирост 217542 человека. Также число мигрантов, переселяющихся в пределах России, увеличилось на 560,4 тыс. человек, или на 26,7% по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года. И эти показатели будут продолжать расти. Таким образом, активность миграционных процессов является еще одним фактором, который положительно сказывается на

развитии воздушного транспорта, так как по статистике более 50% людей выбирают именно воздушный транспорт.

В настоящее время большую актуальность приобрели исследования воздействия авиационного транспорта на окружающую среду. Поэтому в целях соблюдения стандартов в отрасли, любая авиакомпания должна следовать ряду норм, чтобы снизить свое негативное воздействие на окружающую среду. К таким стандартам относятся:

- модернизация и обновление самолетного парка,
- внедрение передовых и совершенствование существующих технологий и материалов, обеспечивающих наиболее экологически безопасное техническое обслуживание воздушных судов,
- замена устаревших энергоемких типов воздушных средств на топливоэффективные,
- сокращение энергоемкости операционной деятельности путем внедрения ресурсосберегающих процессов и технологий,
- оптимизация маршрутной сети и применение новых технологий пилотирования, способствующих снижению шума и выбросов загрязняющих веществ от двигателей воздушных судов в атмосферу,
- управление отходами с целью минимизации их воздействия на окружающую среду с акцентом на вторичную переработку сырья.

Рассмотрим технологический фактор. Отрасль авиаперевозок зависима от изменений в технологиях. Именно внедрение новых программ и методов обслуживания позволяет успешно конкурировать компаниям на этом рынке. Среди основных изменений в технологиях можно выделить недавно введенные электронные билеты, посадочные талоны со штрих - кодом, стойки самостоятельной регистрации пассажиров, которые сделали более удобным и упрощенным процесс путешествия для людей.

Представление таких технологий происходит на Международных пассажирских симпозиумах (WPS). В 2017 году один из них прошел при участии 600 мировых лидеров, представляющих всех основных участников цепочки туристической индустрии, включая авиакомпании и аэропорты, технологические компании и турагентства. Здесь рассматривались различные технологии, которые упрощают все процессы для клиентов, что является основной целью авиакомпаний.

Таким образом, отрасль авиакомпаний подвержена влиянию со стороны государства, внешнеэкономических и внутриэкономических факторов, изменений в научной и технологической среде, изменений в обществе и каждая компания должна учитывать эти многочисленные факторы для поддержания своей конкурентоспособности и дальнейшего развития.

## 2.2.3. Конкурентный анализ

Аэрофлот действует в острой конкурентной среде. Компания постоянно испытывает давление на рынке перевозок со стороны различных авиаперевозчиков.

Основными конкурентами компании на рынке являются такие авиакомпании как Трансаэро, S7 и Utair. [13]

<i>Параметры для оценки / Названия авиакомпаний</i>	<b>Аэрофлот</b>	<b>Трансаэро</b>	<b>S7</b>	<b>UTair</b>
<b>Количество маршрутов</b>	190	220	80	85
<b>Парк авиакомпании</b>	156	101	54	126
<b>Средний возраст авиапарка (лет)</b>	5.2	15.8	8	13.5
<b>Общая численность персонала (человек)</b>	29130	8980	2000	13500
<b>Бонусные системы</b>	Аэрофлот- бонус	Трансаэро Привилегия	S7 Приоритет	«Статус»
<b>Перевезенные пассажиры за 2012 г. (человек)</b>	13 313 613	7 350 129	6 351 000	5 136 267

*Таблица 1. Сравнительная характеристика авиакомпаний. 2017 год.*

Для того чтобы сохранить лидирующие позиции на рынке компании необходимо:

1. осуществлять работу по улучшению качества и спектра предоставляемых сервисных услуг
2. расширить географии полетов (оптимизация маршрутов на международных рейсах и внутри России)

Аэрофлот обладает самым молодым авиапарком. Все авиакомпании имеют поощрительные программы для часто летающих пассажиров, что является неплохим ходом для привлечения клиентов.

В дальнейшем компанию не ждут серьезные потрясения. Ее основной конкурент Трансаэро развивается стремительно, но он вряд ли сможет догнать Аэрофлот, так как Аэрофлот активно развивает и укрепляет свои позиции на рынке авиаперевозчиков.

На основании всех приведенных анализов можно сделать следующие выводы:

- компания обладает большим количеством сильных сторон, которые значительно превосходят ее слабые стороны;
- в запасе Аэрофлота есть множество стратегий, направленных на развитие различных областей и сфер его деятельности;
- организация находится под защитой государства;
- аэрофлот располагает самым современным парком воздушных судов в России и одним из самых молодых в Европе;
- предприятие является лидером в своей отрасли на российском рынке;
- есть угроза закрытия доступа на территорию Украины, в связи с накаленной политической обстановкой между странами;
- ПАО «Аэрофлот» будет вынужден повышать цены на услуги из-за падения курса рубля и растущей инфляции.

В целом, можно сказать, что компания имеет достаточно сильные конкурентные преимущества и занимает хорошую нишу как на российском, так и на международных рынках, что дает основание говорить об устойчивости и приспособляемости предприятия к тяжелым внешним условиям.

## **3. Оценка внутренней среды предприятия ПАО «Аэрофлот»**

### **3.1. Основные составляющие внутренней среды компании**

Компания работает по линейной структуре управления, которая является самой простой иерархичной структурой управления.

Основные преимущества линейных организационных структур:

- четкая и прозрачная система взаимных связей;
- быстрота реакции в ответ на прямые приказание;
- оперативность в принятии решений.

Основные недостатки линейных организационных структур:

- большое количество ступеней управления между высшим звеном и работником
- решение оперативных проблем доминирует над стратегическими;
- эффект «испорченного телефона»
- большая нагрузка на компетентность линейных руководителей

В структуру группы входят как авиакомпании, так и технические компании, и компании, являющиеся стратегическими инвестициями группы.

Чтобы определить цели авиакомпании Аэрофлот, далее представлена цитата из одного известного интернет-ресурса

«... цель вести Россию к такому уровню сервиса и эксплуатационной безопасности, который вскоре сравнится и превзойдет коллег в США и Европе.» [14]

Долгосрочной целью Аэрофлот ставит построение глобальной сетевой компании, что в свою очередь предполагает:

- достижение ведущих позиций по объему перевозок
- наличие эффективной системы транспортных узлов, в том числе крупный конкурентоспособный хаб в аэропорту Шереметьево в Москве

- лидерство на внутреннем рынке
- наличие развитой дальнемагистральной сети
- доминирующие позиции по качеству продукта

Компания Аэрофлот выделяет такие технологии как:

1. технологии, которые направлены на повышение уровня безопасности и надежности, включая предотвращение авиакатастроф;
2. технологии озеленения авиаперевозок экологические и эргономические системы;
3. технологии энергосбережения и снижения емкости ресурсов;
4. технологии, направленные на повышение физической и экономической доступности авиатранспорта, в том числе на рост удовлетворенности и лояльности клиентов;
5. технологии оптимизации наземной авиационной инфраструктуры с использованием современных информационных и логистических систем.

Определим задачи ПАО «Аэрофлот»:

- обеспечение безопасности полетов;
- повышение качества обслуживания клиентов Аэрофлота на земле и борту воздушных судов;
- развитие бизнес-структуры и организации труда в компании;
- укрепление финансовых позиций на рынке международных и внутренних авиаперевозок;
- повысить уровень качества расписание.

В авиакомпании Аэрофлот самым важным в надежности пассажирских и грузовых перевозок, и качества предоставляемых услуг является персонал авиакомпании. Сегодня в авиакомпании Аэрофлот работает примерно 15000 человек, из них 2500 пилотов. Мы доверяем штурвалы наших пассажирских судов только пилотам высшего класса. Все пилоты отличаются от других авиакомпаний огромным опытом работы, имеют лучший уровень подготовки и всегда повышают свои навыки. Благодаря своим ресурсам компания Аэрофлот создает и регулярно проводит курсы наземных подготовок в ведущих российских учебных центрах. Отдельно уделяется внимание духовной подготовке персонала, работающего напрямую с пассажирами авиакомпании. Форма летного состава является визитной карточкой авиакомпании, поэтому Аэрофлот стремится делать форму по высшему разряду. На сегодняшний день униформа бортпроводников Аэрофлота призвана самой лучшей

среди форм персонала европейских авиакомпаний. Униформа придерживается всех требований по охране труда.

На основании всех приведенных анализов можно сделать следующие выводы:

- компания обладает большим количеством сильных сторон, которые значительно превосходят ее слабые стороны;
- в запасе Аэрофлота есть множество стратегий, направленных на развитие различных областей и сфер его деятельности;
- организация находится под защитой государства;
- благодаря своему участию в глобальном альянсе Sky Team, компания может предоставить своим клиентам возможность планировать свои путешествия по всей сети альянса, которая в совокупности включает более 1052 пунктов назначения в 177 странах мира;
- ПАО «Аэрофлот» располагает самым современным парком воздушных судов в России и одним из самых молодых в Европе;
- предприятие является лидером в своей отрасли на российском рынке.
- есть угроза закрытия доступа на территорию Украины, в связи с накаленной политической обстановкой между странами;
- вероятно, компания будет вынуждена повышать цены на услуги из-за падения курса рубля и растущей инфляции.

Однако в целом, можно сказать, что компания имеет достаточно сильные конкурентные преимущества и занимает хорошую нишу как на российском, так и на международных рынках, что дает основание говорить об устойчивости и приспособляемости предприятия к тяжелым внешним условиям.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Каждая компания желает занять устойчивые позиции на рынке, для этого ей нужно соблюдать все требования внешней и внутренней среды организации.

Проанализировав внутренние и внешние факторы авиакомпании ОАО Аэрофлот, можно сделать вывод, что они непосредственно зависят друг от друга. Внешняя среда оснащает организацию входящими ресурсами. Внутренняя среда организации включает в себя те составляющие, которые находятся в самой организации. Возможности становления организации зависят от того, какого качества сама внутренняя среда организации. Разумеется, не зная среды,

организация не сможет функционировать. Изучение внутренней среды, это один из инструментов, по причине которому, руководители предприятия могут планировать систему контроля за жизненно важными внешними процессами и ресурсами; осуществлять мероприятия по снижению рисков.

Компания ОАО Аэрофлот - лидер воздушных перевозок как на территории России, так и во многих европейских странах. Она обладает большим потенциалом. Компания обладает огромным запасом ликвидности, новым авиапарком, своей школой подготовки летного персонала, разветвленной инфраструктурой, соглашением с альянсом SkyTeam, что дает ей дополнительные преимущества перед своими конкурентами.

Можно сказать, что негативные внешние факторы не могут сильно повлиять на положение компании на рынке. Авиаперевозчик является ветераном воздушных перевозок, предоставляя безопасные услуги и оказывая всестороннюю поддержку своим клиентам. Организация тесно сотрудничает с другими представителями данной сферы в других странах мира.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Основы менеджмента / Альберт М., Мескон М., Хедоури Ф. - М.: «ДЕЛО», 2004 - 492 с.
2. Основы менеджмента: Учебное пособие / М.А. Чернышев, Э.М. Коротков, И.Ю. Солдатова и др.; Под ред. проф. И. Ю. Солдатовой, проф. М.А. Чернышева . URL: <http://portal-u.ru/orgkakobiektupravleniya/vnutrennyayasreda> (Дата обращения: 13.10.17)
3. Шевелева В.П. Учебное пособие для подготовки к экзамену по менеджменту, 2009. URL: <http://textbooks.studio/management-uchebnik/uchebnoe-posobie-dlya-podgotovki-ekzameni.html> (Дата обращения: 19.11.17)
4. Фролова Т.А. Экономика предприятия: конспект лекций - М.: ТРТУ, 2005. URL: [http://www.aup.ru/books/m170/1\\_3.htm](http://www.aup.ru/books/m170/1_3.htm) (Дата обращения: 18.12.17)
5. Арутюнова Д.М. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Д. М. Арутюнова: ТТИ ЮФУ, 2010. - 122 с.
6. Друкер П., Макъерелло Дж.А. Менеджмент. М.: Эксмо, 2010г. - 704 с.
7. Менеджмент организации. Учебное пособие. З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин, Р.З. Акбердин и др. - М: ИНФРА-М. 1995. - 432 с.
8. Фролов С.С. Социология организаций: Учеб. - М.: Гардарики, 2001. - 384 с.

9. Франовская Г.Н. Малый бизнес: Учебное пособие. М: Издательство Воронежского государственного университета, 2007. - 182 с.
10. Бортовой журнал Аэрофлот//Информация. М: ООО Инфлайт Интертейнмент Групп, 2014 г.
11. Официальный сайт ОАО Аэрофлот. Общая информация. URL: <https://www.aeroflot.ru/ru-ru> (Дата обращения 05.01.18)
12. Годовой отчет ОАО Аэрофлот. Ключевые показатели 2017 г. URL: <https://www.mql5.com/ru/economic-calendar> (Дата обращения: 08.01.18)
13. Сравнение Аэрофлота, Трансаэро и Ютэйра. URL: <http://smart-lab.ru/blog/89933.php> (Дата обращения: 18.01.18)
14. Деловой информационный портал. URL: <http://www.ato.ru/> (Дата обращения: 12.02.18)