

УДК 338: 656.7:061.5(470+571)

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДА СЦЕНАРНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ АВИАКОМПАНИЙ

Г.В. КРЕНЕВА

Рассматривается сценарное планирование как метод долгосрочного прогнозирования основной деятельности авиакомпаний в условиях неопределенности. Сравнивается с линейным планированием, и выявляются преимущества и недостатки этих методов. Приводится пример сценарного анализа как главного инструмента сценарного прогнозирования. Представлены приемы разработки сценариев. Дан анализ использования метода сценарного планирования европейскими авиакомпаниями. Рассматриваются факторы неопределенности, с которыми приходится сталкиваться российским авиаперевозчикам. В заключение предлагается применять сценарное планирование, так как это обеспечит составление гибких долгосрочных планов российскими авиакомпаниями и позволит им быть эффективными и конкурентоспособными.

**Ключевые слова:** сценарное планирование, линейное планирование, сценарный анализ, низкобюджетные перевозчики, факторы неопределенности.

В современном стремительно развивающемся мире в условиях политической и экономической нестабильности возникает необходимость научиться предвидеть будущее, минимизируя риски, то есть успешно управлять бизнесом в условиях будущей неопределенности. Эти проблемы затрагивают в разной степени все отрасли экономики, в том числе и гражданскую авиацию. Решаются они обычно с помощью линейного планирования, которое в последнее время оказывается неэффективным и неточным при построении стратегических планов и прогнозов. Альтернативой линейному планированию можно предложить сценарное планирование, которое как метод долгосрочного планирования применяется для стратегического управления процессами с высоким уровнем неопределенности и позволяет учесть факторы изменчивости. Этот метод активно используется большинством западных авиакомпаний последние три десятилетия. Главным инструментом сценарного планирования выступает **сценарный анализ**.

Попробуем сопоставить два эти метода и разобраться в преимуществах и недостатках каждого. Рассмотрим их применение для стратегии управления авиакомпанией. Перспектива, на которую выстраивается результат при линейном планировании **частичная**, предполагается, что «все остальное является равно возможным», показатели, которые при этом определяются – количественные, объективные и известные; применяемые методы – экономические и математические (детерминистские и количественные модели). Получается статическая модель управления авиакомпанией, основанная на стабильной структуре бизнеса. Картина будущего простая и определенная.

При сценарном планировании перспектива **общая**, то есть «ничто не является равно возможным» и задействованы показатели качественные (иногда количественные), субъективные, частично известные или скрытые; применяемые методы – кросс-факторный и системный анализ (качественные и стохастические модели). В результате модель управления авиакомпанией – динамическая, базирующаяся на так называемых возникающих структурах (учитывающих меняющиеся факторы и обстоятельства бизнеса), а картина будущего получается многосложной.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что линейное и сценарное планирование одинаково полноправны для использования при определении долгосрочной стратегии развития авиакомпании, но в современных условиях, складывающихся на рынке авиаперевозок в России, приоритетным будет сценарное планирование. Этот метод эффективен для стратегического управления процессами с высоким уровнем неопределенности, которые протекают в постоянно меняющейся среде.

Современная бизнес-обстановка в гражданской авиации характеризуется крайней нестабильностью, предсказать или спрогнозировать какую-либо ситуацию на основании тенденций прошлого становится практически невозможно, будущее становится все более неопределенным. И именно сценарный подход позволяет руководителям авиакомпаний избавиться от однообразного (одновариантного) представления будущего и «туннельного видения» – слишком уверенного взгляда на происходящее в мире.

Актуальность применения метода сценарного планирования заключается в том, что он позволяет справиться с основными задачами, стоящими перед любой авиакомпанией: предвидеть возможные варианты эффективного развития; определять скрытые возможности и превращать их в конкурентные преимущества; выявлять потенциальные риски, оценивать степень их влияния и выработать комплекс мер по их снижению. Например, при появлении нового сильного конкурента или приобретении старым конкурентом новых преимуществ сохранить своих постоянных клиентов путем проведения различных акций; проявить повышенное внимание к высокодоходным авиапассажирам, так как 25% дохода авиакомпании от перевозок приносят 5% таких пассажиров.

Применение сценарного планирования подтверждается усиливающейся глобализацией, необходимостью разрабатывать долгосрочные стратегии развития авиакомпаний как сложных социально-экономических систем. Этот метод дает руководителям авиакомпаний результаты, позволяющие оценивать последствия принимаемых стратегических решений в экономической, финансовой и социальной сферах, а также по вопросам экологии. Разрабатывать долгосрочные инвестиционные стратегии и планы, адекватно оценивать имеющиеся и вновь возникающие риски. Сценарное планирование является эффективным инструментом средне- и долгосрочного стратегического планирования в неопределенных условиях. Оно помогает определять стратегии, составлять планы действий на случай неожиданного развития событий и придерживаться заданного направления для достижения поставленной задачи.

Приемы разработки сценариев (рис. 1) используются для достижения различных целей, именно это является главным преимуществом этого метода, иногда их может быть сразу несколько. Например, увеличить спрос на авиаперевозку высокодоходных пассажиров на заданном направлении; занять лидирующие позиции в сфере авиаперевозок в данном регионе; повысить рентабельность рейсов; сохранить лидирующие позиции максимально компенсируя последствия экономического кризиса.

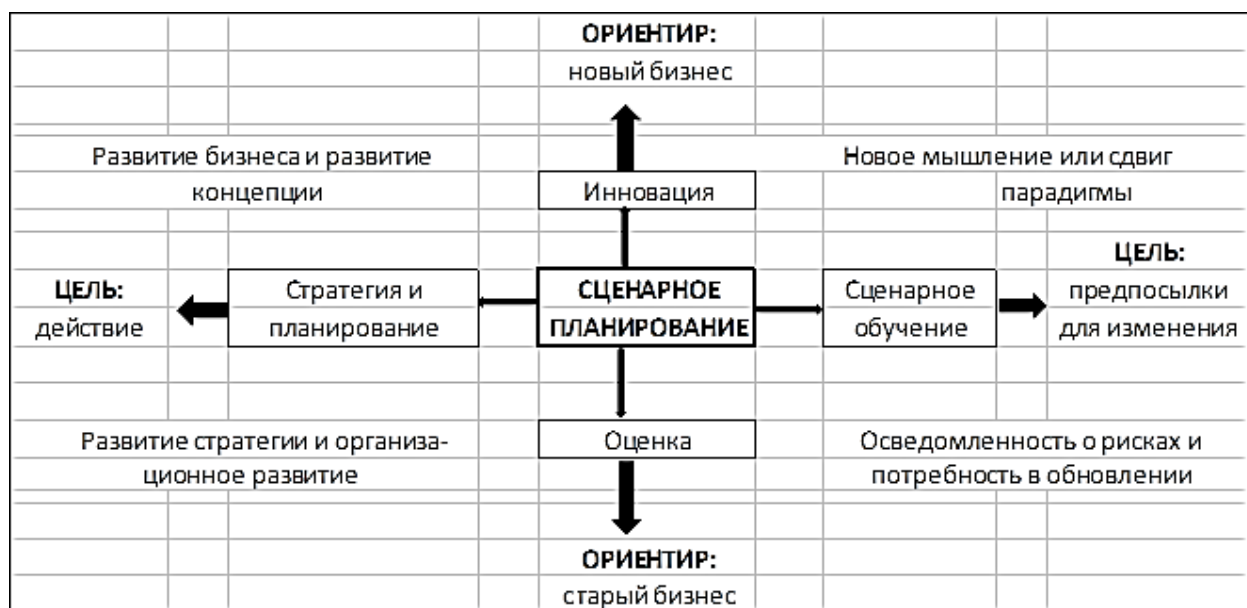


Рис. 1. Пример использования сценарных проектов с разными целями и ориентирами

Результатом применения данного метода являются различные сценарии развития бизнеса авиакомпаний. Сценарий может быть использован как самостоятельный, желаемый результат для дальнейшей деятельности, а может быть использован для выработки новых идей или как фильтр, через который пропускают новые предложения и тем самым способствуют развитию авиакомпаний. В этих случаях сценарии действуют в рамках нового бизнес-процесса или выступают как средства для оценки и проверки существующих бизнес-концепций или стратегий.

Анализ использования метода сценарного планирования европейскими авиакомпаниями, такими как Lufthansa, British Airways и AirFrance, показал, что у них есть 4 сценария развития бизнеса. Они были определены исходя из условия неопределенности и парадигматических изменений, а наличие этого является необходимым условием для применения сценарного планирования. В качестве неопределенности были выделены два риска, такие как:

- регулирование авиаотрасли в Европе;
- эластичность спроса на авиаперевозки.

**Первый сценарий** – Network fortress (Сетевая крепость) описывает будущее, в котором европейские сетевые перевозчики займут сильную конкурентоспособную позицию как на дальнемагистральных рейсах, так и на внутреннем европейском рынке. Рецессия 2008-2009 гг., за которой следует быстрое восстановление экономики, увеличит корпоративные бюджеты авиаперевозчиков в 2020 г. В свою очередь, спрос на перевозки низкобюджетных авиакомпаний окажется в состоянии стагнации из-за возобновившегося требования клиентов высокого уровня качества и удобства путешествия, связанного с ростом платежеспособности пассажиров, приведшего к подъему в наиболее прибыльных сегментах (бизнес-класс и первый класс). В этом варианте сценария предполагается, что на маршрутах большой протяженности, связывающих Европу с развивающимся регионом Восточной Азии и Китаем, будут доминировать европейские авиакомпании благодаря законодательным правам регулирования трафика.

**Второй сценарий** – Europe under Siege (Европа под осадой) описывает мир, в котором конкуренты из Азии доминируют над европейскими сетевыми перевозчиками. Несмотря на рост в бизнес-сегменте, основанном на экономическом подъеме в Европе, авиационная отрасль сталкивается с жесткой конкуренцией, в том числе и на внутреннем рынке. Лоу-костеры оказываются не в состоянии удерживать свой темп развития из-за итоговой цены перелета. «Новый мир», новый альянс, состоящий из авиакомпаний Среднего Востока и Азии, фокусируется на требовании высокого качества воздушных путешествий по всему миру. Альянс также будет сотрудничать с основными перевозчиками Европы, чтобы получить более легкий доступ к привлекательному европейскому рынку. С их новым парком воздушных судов и высоким уровнем предлагаемого сервиса альянс быстро достигнет разделения рынка и продолжит свое продвижение.

**Третий сценарий** – Decline of champions (Упадок чемпионов) изображает ситуацию, характеризующуюся потерей позиций европейских сетевых авиаперевозчиков, пытающихся выжить в локальном и глобальном состязаниях. В то время как Европа и США снова в центре экономического кризиса, Азия процветает. Рецессия в странах Запада приводит к сдвигу в мышлении клиентов бизнес-класса в сторону сильной восприимчивости цены. Европейские сетевые перевозчики окажутся под давлением с обеих сторон: со стороны европейских лоу-костеров и со стороны сильных соперников Азии на дальнемагистральных рейсах.

**Четвертый сценарий** – New Horizons (Новые горизонты) относится к будущему, в котором Европа все еще борется с последствиями кризиса. Поэтому бизнес-класс будет сокращен до минимума, так как авиакомпании столкнутся с сильным ценовым давлением. Кроме того, продолжающееся деление рынка этого сокращающегося сегмента будет захвачено лоу-костерами. Пока Европа все еще будет обращена к последствиям кризиса, регион Восточной Азии вместе с Китаем составят конкуренцию самым ярким представителям бизнес-сегмента, которые многократно увеличат спрос на дальнемагистральные рейсы в/из Китая за следующие 5 лет. На этих

направлениях будут преобладать европейские перевозчики благодаря политической защите сектора в Европе и увеличивающемуся покупательскому пожеланию «покупать европейское».

Обобщая вышесказанное, делаем вывод, что сценарное планирование представляет собой методику планирования, применяемую в условиях неопределенности будущей бизнес-среды, которая очень свойственна воздушному транспорту. Если обратиться к российскому рынку авиаперевозчиков, то сценарное планирование не применяется в работе топ менеджеров авиакомпаний. Они традиционно используют линейное планирование. Поэтому им может быть рекомендовано для составления стратегического развития авиабизнеса своих компаний использовать метод сценарного планирования, так как для его применения существуют все необходимые условия, а именно, факторы неопределенности на рынке авиаперевозок и постоянно меняющаяся обстановка внешней и внутренней среды.

В настоящее время к таким факторам неопределенности можно отнести реально существующую опасность открытия пятого уровня «Свободы воздуха» для иностранных авиаперевозчиков. В аэропорту Владивостока такую возможность уже предоставили зарубежным перевозчикам. Это привело к увеличению доли авиапассажиров, которые обслуживаются этим аэропортом, но усилило конкуренцию для российских авиаперевозчиков. Следующим аэропортом может стать аэропорт в Сочи.

Вторым фактором неопределенности можно назвать нехватку пилотов в российских авиакомпаниях. Если три-четыре года назад речь шла о нехватке пилотов вообще, так как ежегодное количество выпускников летных училищ было меньше, чем количество опытных пилотов, уходящих на пенсию (списание летчиков по возрасту или медпоказаниям), то теперь нехватка летного состава характеризуется недостатком пилотов высшей квалификации – командиров воздушных судов. В связи с чем было подписано Постановление Правительства Российской Федерации от 01 августа 2014 г. № 762 «О максимальной численности иностранных граждан, которые могут быть приняты на работу для замещения должности командира гражданского воздушного судна...» [4]. На основании этого документа количество иностранных пилотов строго регламентировано, и на работу принимаются только командиры воздушных судов. Предполагается, что это временная мера, целью которой является приобретение навыка работы вторых пилотов (российских граждан) путем большого налета часов и дальнейшего роста до командиров воздушных судов. Несмотря на это, данный вопрос является одной из ключевых неопределенностей, так как неизвестно, успеют ли пилоты достичь этого уровня, если успеют, хватит ли этого количества для обеспечения потребности в них. К этому можно добавить и такой момент, как фактор психологической устойчивости, так как не все пилоты подходят для должности командира воздушного судна.

Третьим фактором неопределенности можно назвать потребность пассажира летать по дешёвым тарифам, то есть необходимость в низкобюджетных перевозчиках (лоу-костерах). Несмотря на неудачный опыт функционирования таких российских лоу-кост-компаний, как «Авианова» и «Скай экспресс», потребность в таких авиакомпаниях есть. Предыдущий опыт показал, что как самостоятельные авиакомпании они существовать не смогут ввиду ряда обстоятельств, но как дочерние компании крупных авиаперевозчиков такие бизнес-модели могут иметь успех на российском рынке авиаперевозок. Примером может служить авиакомпания «Добролет» (дочерняя авиакомпания «Аэрофлота»), переименованная в «Победу». Несмотря на экономические и политические обстоятельства, а это тот же фактор неопределенности, она смогла в 2014 г. открыть свою перевозочную деятельность. Таким образом, можно предположить, что низкобюджетные перевозчики будут летать в России, но для этого требуются следующие условия:

- предоставление лоу-кост-компаниям более дешевых кредитов для развития их бизнеса;
- открытие специальных (вторичных) аэропортов для лоу-кост-компаний, где будут низкие аэропортовые сборы. Например, как сделано это на Западе крупнейшими перевозчиками

Lufthansa, AirFrance и British Airways, которые применяют систему «ступица и спицы» («hub&spoke»). Эта система подразумевает, что вышеуказанные сетевые перевозчики соединяют международные и внутренние линии, используя главные (первичные) и вторичные аэропорты, транспортируя пассажиров небольших городов через соответствующие хабы с помощью фидерных и де-фидерных соединений (вспомогательных линий);

– уменьшение времени оборота воздушных судов за счет их оперативного обслуживания посредством высокой ответственности персонала при выполнении своих должностных обязанностей;

– снижение аэропортовых сборов для лоу-кост-компаний;

– увеличение большей части продаж авиабилетов и регистрация на рейс on-line. По данным статистики около 80% продаж билетов в зарубежных низкобюджетных авиакомпаниях осуществляется через Интернет. Продажа билетов через сайт авиакомпании значительно сокращает расходы на содержание собственных представительств, на агентские комиссионные. Добиться высокого уровня продаж через Интернет возможно благодаря умению населения пользоваться этой услугой. Увеличение количества пассажиров, регистрирующихся через Интернет, ведет к сокращению стоек регистрации, а следовательно, к экономии.

Четвертый фактор неопределенности – это высокая стоимость обслуживания воздушных судов в аэропортах и как мера по снижению этих затрат – госрегулирование аэропортовых и аэронавигационных сборов. Этот процесс можно осуществить только в части сборов за взлет-посадку; за пользование аэровокзалом; за заправку авиационным топливом «в крыло»; за обеспечение авиабезопасности; за хранение топлива; за сверхнормативную стоянку воздушного судна; за метеослуживание. Результатом этого может быть снижение тарифов на авиаперевозки и увеличение спроса.

К прочим причинам неопределенности можно отнести постоянно меняющиеся условия внешней среды функционирования авиакомпаний, такие как низкие доходы людей и, как следствие, невысокая подвижность населения; отсутствие самолетов отечественного производства.

Потребность в применении сценарного планирования на воздушном транспорте обуславливается тем, что усиливается необходимость управленческого внимания к множественным вариантам развития авиационного бизнеса ввиду нестабильности экономической и политической ситуации. Наличие большого количества факторов неопределенности, таких как колебания спроса, введение ограничений по использованию воздушных судов иностранного производства, находящихся в лизинге, забастовки в аэропортах назначения и так далее. Сценарное планирование рассматривает различные возможности проявления этих факторов и обеспечивает бесконечное количество вариантов долгосрочного стратегического развития авиакомпании через сценарии.

В заключение хочется сказать, что с помощью этого метода можно составлять гибкие долгосрочные планы и стратегии управления авиакомпаниям, что позволит им быть эффективными и конкурентоспособными. Он позволит руководителям принимать решения о размерах и периодах необходимых инвестиций; управлять рисками и снизить вероятность наступления неблагоприятных событий; оценить эффективность конкретных проектов и при необходимости быстро скорректировать свои дальнейшие действия.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Воздушный кодекс Российской Федерации* от 19.03.1997 г. № 60-ФЗ.
2. **Линдгрэн М., Бандхольд Х.** *Сценарное планирование и его особенности // Корпоративный менеджмент.* [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cfin.ru/management/strategy/plan/scenario.shtml>.
3. **Лаева Т.В.** *Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации.* [Электронный ресурс]. URL: <http://dis.ru/library/detail.php?ID=25893>.

4. О максимальной численности иностранных граждан, которые могут быть приняты на работу для замещения должности командира гражданского воздушного судна: постановление Правительства Российской Федерации от 1 августа 2014 года № 762.

## APPLIANCE OF SCENARIO PLANNING METHOD FOR RUSSIAN AIRLINES ACTIVITY

Kreneva G.V.

The article examines scenario planning as a tool for long-term forecasting of airlines activity in an uncertainty. This method is compared to linear programming (linear scheduling method) with their advantages and disadvantages being discussed. Scenario analysis is shown as a main tool in scenario-based forecasting. The scheme of scenario development is performed. Scenario planning experience in European airlines is considered. Uncertainty factors faced by Russian airlines are analysed. In the conclusion the author proposes to apply scenario planning widely as it will be useful for long-term planning in Russian airlines and will sustain their competitiveness and efficiency.

**Keywords:** scenario planning, linear programming (linear scheduling method), scenario analysis, low cost carriers, uncertainty factors.

## REFERENCES

1. *Vozdushnyy Kodeks Rossiyskoy Federatsii* ot 19.03.1997 g. № 60-FZ. (In Russian).
2. Lindgren M., Bandhol'd H. *Scenarnoe planirovanie i ego osobennosti. Korporativnyj menedzhment*. URL: <http://www.cfin.ru/management/strategy/plan/scenario.shtml>. (In Russian).
3. Laeva T.V. *Scenarnyj analiz kak osnova strategicheskogo planirovaniya v organizacii*. URL: <http://dis.ru/library/detail.php?ID=25893>. (In Russian).
4. *O maksimal'noj chislennosti inostrannyh grazhdan, kotorye mogut byt' prinjaty na rabotu dlja zameshhenija dolzhnosti komandira grazhdanskogo vozdushnogo sudna*: postanovlenie Pravitel'stva Rossijskoj Federacii ot 1 avgusta 2014 goda № 762. (In Russian).

## Сведения об авторе

**Кренева Галина Валериевна**, окончила МИИГА (1986), кандидат экономических наук, доцент кафедры организации перевозок на воздушном транспорте МГТУ ГА, автор более 20 научных работ, область научных интересов – экономика гражданской авиации, финансовый менеджмент, оптимизация и снижение эксплуатационных расходов авиакомпаний, транспортная логистика.