

## РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО УВЕЛИЧЕНИЮ ДОЛИ ОБЪЕДИНЕННОЙ АВИАСТРОИТЕЛЬНОЙ КОРПОРАЦИИ НА МЕЖДУНАРОДНОМ РЫНКЕ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ

К.В. Добрякова

dobryakovakv@student.bmstu.ru

МГТУ им. Н.Э. Баумана, Москва, Российская Федерация

---

### Аннотация

*Представлены результаты маркетингового анализа деятельности ПАО «Объединенная авиастроительная корпорация», горизонтального анализа финансовой отчетности, прогнозирования развития международного рынка гражданской авиации и оценка перспектив деятельности организации. Предложены и обоснованы рекомендации по выбору мероприятий ассортиментной, коммуникационной и сбытовой политики при реализации стратегии развития корпорации*

### Ключевые слова

*Международный рынок, гражданская авиация, промышленность, маркетинговый анализ, стратегия, конкуренция*

Поступила в редакцию 05.04.2017

© МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2017

---

В настоящее время вопрос развития авиационной промышленности активно обсуждается в научном и профессиональном сообществах, так как деятельность авиационной сферы оказывает значительное влияние на темпы экономического роста [1]. В связи с этим крайне важно, чтобы публичное акционерное общество «Объединенная авиастроительная корпорация» (ПАО «ОАК») улучшила показатели эффективности, заняв большую долю на международном рынке авиации.

В современных условиях важным условием существования многих предприятий является конкурентоспособность на рынке [2]. Для этого необходимо на постоянной основе проводить аналитические и исследовательские работы, по результатам которых формируется стратегия развития предприятия.

ПАО «ОАК» было создано 20 ноября 2006 года в соответствии с указом Президента РФ в целях сохранения и развития научно-производственного потенциала российского авиастроительного комплекса, обеспечения безопасности и обороноспособности государства, концентрации интеллектуальных, производственных и финансовых ресурсов для реализации перспективных программ создания авиационной техники [3].

Корпорация включает в себя около 30 предприятий и является одним из крупнейших игроков на мировом рынке авиастроения. Компании, входящие в структуру корпорации, обладают правами на всемирно известные «Су», «МиГ», «Ил», «Ту», «Як», «Бериев» и новые бренды SSJ, MC-21.

Приоритетные направления для корпорации являются разработка, производство, испытания и сопровождение эксплуатации, гарантийное и сервисное обслуживание авиационной техники гражданского и военного назначения. Также в комплекс работ организации входят вопросы, связанные с модернизацией, ремон-

том и утилизацией воздушных судов, а также подготовка кадров и повышение квалификации летного состава [3].

Предприятие стремится увеличить долю гражданской авиации в структуре продаж, прежде всего путем наращивания серийного производства SSJ100 и реализации программы перспективного семейства самолетов MC-21. Значительный портфель заказов на эти виды продукции обеспечивает бесперебойную загрузку мощностей в среднесрочной перспективе.

**Методы исследования.** В рамках маркетингового анализа ПАО «ОАК» проведены следующие виды работ: PEST-анализ [4], анализ конкуренции на основе пяти рыночных сил по М. Портеру, GAP-анализ, SWOT-анализ [5], BCG-анализ, ABC-анализ. Результаты этих работ представлены в табл. 1.

Таблица 1

### Виды и результаты маркетингового анализа

Вид анализа	Результаты
PEST-анализ	Самое сильное влияние на предприятие оказывают технологические и экономические факторы внешней среды, а самое слабое влияние — социальные факторы
Анализ конкуренции на основе пяти рыночных сил по М. Портеру	Уровень угрозы со стороны товаров-заменителей и входа новых игроков низкий. Уровень влияния поставщиков, угрозы ухода потребителей, а также внутриотраслевой конкуренции средний
GAP-анализ	В 2014 году планируемый выпуск гражданских воздушных средств на производстве на 20 % выше реального. Основной причиной отклонения от плана является отказ заказчика (авиакомпания «ЮТэйр») от поставки 6 ВС SSJ-100. План по выпуску гражданских воздушных судов на внешний рынок был выполнен полностью
SWOT-анализ	Основные угрозы: недостаточный технический уровень производства, эффективность сбытовых каналов, число вариантов сбыта, а также уровень инноваций
BCG-анализ	В ходе анализа отрасль авиастроения попала в категорию «Вопросительные знаки/ трудные дети/ проблемные товары», возможно, потому что относится к новым товарам. Следует укреплять позиции существующих воздушных средств на рынке, увеличивать инвестиции для дальнейшего развития. В краткосрочном периоде ожидается низкая норма прибыли
ABC-анализ	Самыми важными воздушными средствами (группа А), приносящими максимальную прибыль, являются MC-21, SSJ-100 (гражданской авиации). На их развитие и продвижение должны быть выделены максимальные инвестиции. К группе В относят Ил-96, Ту-104 (гражданской авиации). Данные воздушные средства обеспечивают стабильные продажи. Инвестиции в эту группу необходимы только для поддержания существующего уровня

Для того чтобы убедиться в том, что у организации имеется достаточно ресурсов для реализации стратегии проведен горизонтальный анализ финансовой отчетности (табл. 2) и спрогнозировано развитие международного рынка гражданской авиации, а также проведена оценка перспектив деятельности ПАО «ОАК».

Таблица 2

**Результаты горизонтального анализа финансовой отчетности**

Наименование	2015 год (млн руб.)	2014 год (млн руб.)	Абсолютн. изменения, млн руб.	Относит. изменения, %
Выручка	351,842	294,538	54,304	19,46
Валовая прибыль	45,245	44,534	711	1,6
Государственные субсидии, отнесенные к доходу	242	332	90	37,19
Расходы на разработки и исследования	285	651	366	128,42
Коммерческие расходы	15,394	7,785	7,609	97,74
Управленческие расходы	34,282	26,636	7,646	28,7
Обесценение внеоборотных активов	30,107	–	30,107	100
Прочие операционные доходы	1935	3261	1326	68,53
Прочие операционные расходы	38,578	9,554	29,024	303,79
Прибыль/убыток от операционной деятельности	71,935	4212	67,723	160,79
Финансовые доходы	8,632	6,026	2606	43,21
Финансовые расходы	45,404	20,045	25,359	126,51
Доля убытков объектов инвестиций, учитываемых методом долевого участия	295	2,093	1798	609,49
Убыток до налогообложения	109,002	11,900	97,102	815,98
Доходы/расходы по налогу на прибыль	235	1,754	1754	746,38
Убыток за год	108,767	13,654	95,113	696,59

Анализ финансовой отчетности организации выявил улучшение финансовых показателей, что означает, наличие у ПАО «ОАК» денежных средств для реализации разработанной стратегии. Также составлен прогноз развития рынка гражданской авиации методом экстраполяции. Полученные результаты представлены на рисунке.

Поскольку все рассмотренные воздушные суда прошли этап разработки и первоначального выведения на рынок и в настоящее время находятся в фазе зрелости, предприятию следует сместить свои усилия в направлении роста продаж за счет разработки улучшенных или новых видов продукции, ориентированных на рынки, на которых уже работает «ОАК» [6].



Прогноз развития международного рынка гражданской авиации до 2020 года

Для реализации поставленной цели и задач выбрана стратегия рационализации ассортимента [7]. Выбор конкретного канала сбыта определяется рядом факторов и параметров самого вида продукции, поведения потребителей, состояния рынка и т. д. Набор таких критериев может быть достаточно большим (табл. 3) [8]. Звездочками обозначена степень предпочтения канала сбыта.

Таблица 3

### Характеристики выбора канала сбыта

Характеристики	Качественная оценка характеристики	Рекомендуемые каналы при заданном значении характеристики		
		Прямой	Косвенный канал	
			Короткий	Длинный
<b>Характеристики покупателей</b>				
Величина покупки	Большая	***	**	*
Регулярность покупки	Низкая	*	**	***
Оперативность поставки	Низкая	*	**	***
<b>Характеристики товаров</b>				
Техническая сложность	Высокая	*	**	***
Стадия жизненного цикла продукции	Зрелость	**	**	***
Серийность	Высокая	***	**	*
Габариты	Большие	**	**	***
<b>Характеристики предприятия</b>				
Ограниченность финансовых ресурсов	Небольшая	*	**	***
Охват рынка	Низкий	***	**	*
<b>Характеристики рынка</b>				
Размер	Большой	*	**	***
Доступность	Низкая	***	**	*
Концентрация	Высокая	**	**	**

В настоящее время предприятия, входящие в ПАО «ОАК», используют прямой канал сбыта для гражданской авиации в отличие от военной, где может быть использован еще и косвенный короткий канал, через «Рособорэкспорт» [3].

Для ПАО «ОАК» использование косвенного длинного и короткого каналов сбыта является крайне невыгодным. Во-первых, из-за сложности контроля, во-вторых, самолеты на складе не хранятся и в нужный момент их невозможно быстро доставить, поэтому рациональнее использовать уже существующий канал сбыта [9].

Для достижения поставленной цели в коммуникационной политике ПАО «ОАК» следует принимать участие в международных авиационных выставках и конференциях. Основные рекомендуемые для участия в 2017 году мероприятия представлены в табл. 4.

Таблица 4

#### Международные авиационные выставки и конференции, рекомендуемые к участию

Название мероприятия	Дата проведения	Периодичность проведения
AERO India 2017	14.02.2017 – 18.02.2017	Ежегодно
Routes Asia	19.03.2017 – 21.03.2017	Ежегодно
МАКС-2017	15.08.2017 – 20.08.2017	Раз в два года
Dubai Airshow	12.11.2017 – 16.11.2017	Раз в два года

При этом отметим, что участие одного самолета модели МС-21, например в выставке «МАКС-2017», составит примерно 10 млн руб.: затраты на регистрацию, транспортировку модели самолета до места проведения мероприятия и обратно, оплата работы персонала, аренда шале, оплата заказа раздаточных материалов и затраты на авиационное топливо для демонстрации взлета и посадки и т. д.

**Выводы.** По итогам проведенных аналитических работ по изучению внутренней среды предприятия стоит обратить особое внимание на политические, экономические и технические особенности. При использовании новейшего оборудования технический фактор будет оказывать положительное влияние на деятельность предприятия. Несмотря на это политические и экономические факторы в большинстве своем будут вносить только дополнительные сложности. По результатам SWOT-анализа выявлено, что существенной проблемой является программа импортозамещения или ухудшение отношений с западными странами. По финансовым показателям положение предприятия, по сравнению с 2014 годом, улучшается, за исключением некоторых крупных кредиторских задолженностей.

В настоящее время для работы ПАО «ОАК» наступил благоприятный период. Однако следует стабилизировать положение дел внутри предприятия и снизить вероятность влияния внешних факторов на деятельность корпорации. Отметим, что по некоторым прогнозам в ближайшем будущем спрос на воздушные суда будет увеличиваться. В реализации политики сбыта рационально оста-

вить все, как есть, поскольку переход к другим каналам сбыта повлечет за собой финансовые затраты, которые предприятие могло бы направить на коммуникационную политику.

## Литература

- [1] Крутлова Е.Ю. Анализ долгосрочных тенденций мирового рынка гражданской авиации для целей выбора конкурентной стратегии авиапроизводителя. *Транспорт Российской Федерации*, 2015, № 1, с. 12–15.
- [2] Соболев Л.С. К вопросу развития гражданской авиации в России. *Научный вестник МГТУ ГА*, 2015, № 4, с. 138–143.
- [3] *Сайт Объединенной Авиастроительной Корпорации*. URL: <http://www.uacrussia.ru/ru/> (дата обращения 04.05.2017).
- [4] Чинючин Ю.М. Общая характеристика состояния дел в гражданской авиации и проблемные вопросы. *Научный вестник МГТУ ГА*, 2014, № 205, с. 5–9.
- [5] Критская С.С., Ключков В.В. Анализ перспектив развития авиационной промышленности с учетом угрозы введения санкций против российской экономики. *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*, 2014, № 40, с. 12–25.
- [6] Волков В.М., Ярославцева А.А. Влияние стадий полного жизненного цикла на безопасность сложных технических систем. *Научный вестник МГТУ ГА*, 2015, № 218(8), с. 99–101.
- [7] Портер М. *Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов*. Москва, Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
- [8] Александров А.А., Горлачева Е.Н., Полынская Г.А. *Маркетинг в инновационной сфере: методические указания к выполнению курсовой работы*. Москва, Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2016. 81 с.
- [9] Артеменко И.В., Олешко В.С., Самойленко В.М. О формировании стоимости разработки летательного аппарата. *Научный вестник МГТУ ГА*, 2015, № 218(8), с. 142–148.

**Добрякова Ксения Владимировна** — студентка кафедры «Промышленная логистика», МГТУ им. Н.Э. Баумана, Москва, Российская Федерация.

**Научный руководитель** — И.Н. Омельченко, д-р техн. наук, д-р экон. наук, заведующая кафедрой «Промышленная логистика», МГТУ им. Н.Э. Баумана, Москва, Российская Федерация.

## DEVELOPING RECOMMENDATIONS AIMED AT INCREASING THE GLOBAL CIVIL AVIATION MARKET SHARE OF THE UNITED AIRCRAFT CORPORATION

K.V. Dobryakova

dobryakovakv@student.bmstu.ru

Bauman Moscow State Technical University, Moscow, Russian Federation

---

### Abstract

We present marketing analysis results of the activity of the United Aircraft Corporation JSC, horizontal financial statement analysis results, results of forecasting global civil aviation market development and an estimation of the prospects the activity of the organisation has. We suggest and validate recommendations dealing with selecting product portfolio policy, communication policy and sales policy measures over the course of implementing the corporation development strategy

### Keywords

Global market, civil aviation, industry, marketing analysis, strategy, competition

© Bauman Moscow State Technical University, 2017

---

### References

- [1] Kruglova E.Yu. Analysis of long-term trends of world civil aviation market with the purpose of choosing an aircraft producer's competitive strategy. *Transport Rossiyskoy Federatsii*, 2015, no. 1, pp. 12–15.
- [2] Sobol' L.S. To the question of the development of civil aviation in Russia. *Nauchnyy vestnik MGTU GA [Civil Aviation High Technologies]*, 2015, no. 4, pp. 138–143.
- [3] Sayt Ob"edinennoy Aviastroitel'noy Korporatsii [Website of the United Aircraft Corporation]. Available at: <http://www.uacrussia.ru/ru/> (accessed 4 May 2017).
- [4] Chinyuchin Yu.M. General description of civil aviation status and current problematic issues. *Nauchnyy vestnik MGTU GA [Civil Aviation High Technologies]*, 2014, no. 205, pp. 5–9.
- [5] Kritskaya S.S., Klochkov V.V. Analysis of the prospects of the aviation industry in view of the threat of the imposition of sanctions on Russian economy. *Natsional'nye interesy: priority i bezopasnost'* [National interests: priorities and security], 2014, no. 40, pp. 12–25.
- [6] Volkov V.M., Yaroslavtseva A.A. influence of stages of full life cycle on safety of complex technical systems. *Nauchnyy vestnik MGTU GA [Civil Aviation High Technologies]*, 2015, no. 218(8), pp. 99–101.
- [7] Porter M. Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otrasley i konkurentov [Competitive strategy: branches and competitors evaluation method]. Moscow, Al'pina Biznes Buks publ., 2005. 454 p.
- [8] Aleksandrov A.A., Gorlacheva E.N., Polynskaya G.A. Marketing v innovatsionnoy sfere: metodicheskie ukazaniya k vypolneniyu kursovoy raboty [Marketing in innovation sector: coursework practice advisory]. Moscow, Bauman Press, 2016. 81 p.
- [9] Artemenko I.V., Oleshko V.S., Samoilenko V.M. About the formation of the development costs of the aircraft. *Nauchnyy vestnik MGTU GA [Civil Aviation High Technologies]*, 2015, no. 218(8), pp. 142–148.

**Dobryakova K.V.** — student, Department of Industrial Logistics, Bauman Moscow State Technical University, Moscow, Russian Federation.

**Scientific advisor** — I.N. Omelchenko, Dr. Sc. (Eng.), Dr. Sc. (Econ.), Head of Department of Industrial Logistics, Bauman Moscow State Technical University, Moscow, Russian Federation.