

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА
(РОСАВИАЦИЯ)

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ» (МГТУ ГА)

Кафедра организации перевозок на воздушном транспорте

С.А. Рыбкин

КОММЕРЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НА ВОЗДУШНОМ ТРАНСПОРТЕ

Учебно-методическое пособие
по изучению дисциплины
и проведению практических занятий

*для студентов
направления 23.03.01
всех форм обучения*

Москва
ИД Академии Жуковского
2021

УДК 347.71:629.7
ББК 338:05
Р93

Рецензент:

Вороныцына Г.С. – канд. экон. наук, доцент

Рыбкин С.А.

Р93

Коммерческая деятельность на воздушном транспорте [Текст] : учебно-методическое пособие по изучению дисциплины и проведению практических занятий / С.А. Рыбкин. – М.: ИД Академии Жуковского, 2021. – 32 с.

Целью данного учебно-методического пособия является формирование у студентов знаний и умений, необходимых для использования современных подходов в области управления коммерческой деятельностью в гражданской авиации.

Данное учебно-методическое пособие издается в соответствии с рабочей программой учебной дисциплины «Коммерческая деятельность на воздушном транспорте» по учебному плану для студентов направления 23.03.01 всех форм обучения.

Рассмотрено и одобрено на заседаниях кафедры 23.03.2021 г. и методического совета 23.03.2021 г.

УДК 347.71:629.7
ББК 338:05

В авторской редакции

Подписано в печать 01.10.2021 г.

Формат 60x84/16 Печ. л. 2 Усл. печ. л. 1,86

Заказ № 820/0709-УМП01 Тираж 50 экз.

Московский государственный технический университет ГА
125993, Москва, Кронштадтский бульвар, д. 20

Издательский дом Академии имени Н. Е. Жуковского
125167, Москва, 8-го Марта 4-я ул., д. 6А
Тел.: (495) 973-45-68
E-mail: zakaz@itsbook.ru

© Московский государственный технический
университет гражданской авиации, 2021

Содержание

Введение.	4
Термины и определения	5
Раздел 1. Организация работы коммерческих служб аэропортов и авиакомпаний.	8
1.1. Инфраструктура коммерческой службы аэропорта и его основные функции.	8
1.2. Инфраструктура коммерческой службы авиакомпании.	12
Раздел 2. Коммерческие операции при организации воздушных перевозок.	16
2.1. Хендлинг	16
2.2. Особенности лизинга самолетов	20
Раздел 3. Рекомендации по подготовке и выполнению практических занятий	24
Список источников	32

ВВЕДЕНИЕ

Гражданская авиация является одной из наиболее значимых частей транспортного комплекса Российской Федерации. Географическое положение нашей страны и её особенности обуславливают особое место авиационного сообщения по сравнению со всеми другими видами транспорта. Гражданская авиация решает вопросы коммуникации с отдалёнными уголками России, обеспечивает быструю перевозку пассажиров и грузов на значительные расстояния. Вопросы развития гражданской авиации относятся к категории вопросов национальной безопасности и национальных приоритетов.

Эффективное функционирование всех участников воздушных перевозок, во многом, определяется правильно поставленной коммерческой работой. Коммерческая деятельность является базисом развития, поскольку создаёт функциональный, финансовый и управленческий задел для реализации стратегических планов по развитию как всей отрасли в целом, так и отдельных её компонент. В этой связи, в Транспортной Стратегии Российской Федерации до 2030 года особое место уделяется показателям деятельности гражданской авиации по перевозке пассажиров и грузов, развитию сети аэропортов. Коммерческая деятельность на воздушном транспорте является одним из разделов экономики воздушного транспорта, основной целью которого является ответ на вопрос, как, за счет чего обеспечивается прибыльность работы воздушного транспорта, а также разработка коммерческих мероприятий, направленных на повышение эффективности воздушного транспорта. Она включает в себя теоретическое освещение вопросов, связанных с коммерческо-эксплуатационной деятельностью участников авиационного рынка: организация рекламы, PR – компании (public relations), продажа перевозок, бронирование мест, емкостей, организация перевозок коммерческой загрузки и пр.

Гражданские авиаперевозки, как обеспечивающая инфраструктура материального производства и сферы транспортных услуг, подвержена значительному влиянию колебаний на международных рынках, а также различных факторов политического, военного и эпидемиологического характера. В результате пандемии коронавируса в 2020-2021 годах рынок авиаперевозок сократился практически вдвое, что привело к убыточности подавляющего числа авиаперевозчиков и многих организаций, связанных с гражданскими авиаперевозками. В этой связи, вопросы грамотной организации коммерческой деятельности приобрели особую актуальность. Знания в области позиционирования, сегментации, инвестиционной политики, управления расходами и доходами, коммерциализации, развития неавиационной деятельности и прочее являются чрезвычайно востребованными.

ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Авиакомпания (перевозчик) - авиационное предприятие, выполняющее коммерческие перевозки пассажиров, багажа, грузов и почты на собственных или арендованных воздушных судах.

Авиакомпания доставляющая — авиакомпания, которая доставляет партию груза получателю или его агенту.

Авиакомпания первая — участвующая авиакомпания, по маршрутам которой предпринимается или производится первая часть перевозки по авиагрузовой накладной.

Авиакомпания передающая — участвующая авиакомпания, которая передает партию груза получающей авиакомпании в пункте передачи (трансфера).

Авиакомпания получающая - участвующая авиакомпания, которая получает партию груза от передающей авиакомпании в пункте передачи (трансфера).

Авиакомпания последняя - участвующая авиакомпания, по маршрутам которой предпринимается или производится последняя часть перевозки по авиагрузовой накладной, или (с целью определения ответственности за взимание сборов, подлежащих оплате, и сумм за инкассирование издержек) авиакомпания, которая доставляет партию груза получателю независимо от участия или неучастия данной авиакомпании в перевозке.

Авиакомпания участвующая - авиакомпания, по маршрутам которой предпринимается или производится одна (или более) часть перевозки по авиагрузовой накладной.

Авиаотправление — почтовое отправление, принимаемое к пересылке воздушным транспортом.

Авиатопливное обеспечение – комплекс мероприятий, направленных на обеспечение эксплуатации и обслуживания ВС кондиционными авиационными ГСМ и специальными жидкостями (приём, хранение, подготовка и выдача на заправку, заправка ВС авиационными ГСМ и специальными жидкостями) и осуществление контроля качества авиационных ГСМ.

Авиационное предприятие — юридическое лицо, независимо от его организационно-правовой формы и формы собственности, основной целью деятельности которого является осуществление за плату воздушных перевозок пассажиров, багажа, груза и почты и (или) выполнение авиационных работ.

Автоматизированное планирование загрузки — планирование загрузки с помощью ЭВМ.

Агент перевозчика - лицо (организация), уполномоченное(ая) в соответствии с агентским соглашением (договором) совершать юридические и иные действия от своего имени, но за счет перевозчика, либо от имени и за счет перевозчика.

Агент по обслуживанию - компания/организация, назначенная авиакомпанией с целью выполнения функций, связанных с наземным обслуживанием.

Аэровокзал - комплекс сооружений, предназначенный для обслуживания вылетающих и прилетающих пассажиров.

Аэропорт — комплекс сооружений, предназначенный для приема и отправки воздушных судов и обслуживания воздушных перевозок, имеющий для этих целей аэродром, аэровокзал, другие наземные сооружения и необходимое оборудование.

Аэропорт запасный - запланированная альтернатива по маршруту в аэропорту(ах) назначения, предусмотренная для данного рейса.

Аэропорт (пункт) начальный — аэропорт (пункт), из которого начинается выполнение рейса по расписанию (плану полета).

Аэропорт (пункт) конечный - аэропорт (пункт), в котором оканчивается выполнение рейса по расписанию (плану полета).

Аэропорт (пункт) назначения - аэропорт (пункт), в который перевозчик должен согласно договору воздушной перевозки доставить груз и почту.

Аэропорт (пункт) обратного вылета - аэропорт (пункт) конечный, из которого возвращается пассажир, имеющий обратный билет.

Аэропорт (пункт) остановки — промежуточный аэропорт (пункт), в котором пассажир временно прерывает полет.

Аэропорт (пункт) отправления - аэропорт (пункт), из которого начинается или продолжается воздушная перевозка согласно перевозочному документу.

Аэропорт (пункт) промежуточный - аэропорт (пункт), расположенный по маршруту полета, в котором по расписанию (плану полета) предусмотрена посадка воздушного судна.

Аэропорт (пункт) транзитный - аэропорт (пункт), расположенный по маршруту полета, в котором по расписанию (плану полета) предусмотрена посадка воздушного судна.

Аэропорт (пункт) трансфера - аэропорт (пункт), отмеченный в билете и багажной квитанции, авиагрузовой накладной, в котором пассажир совершает пересадку, а также производится перегрузка груза из воздушного судна одного рейса на воздушное судно другого рейса для дальнейшего следования по маршруту перевозки.

Бронирование (резервирование) — предварительное закрепление за пассажиром места на воздушном судне на определенный рейс и дату или предварительное закрепление объема и тоннажа для перевозки багажа, груза на воздушном судне.

Воздушная линия — установленная линия, определяющая пункты, между которыми осуществляются регулярные воздушные перевозки.

Воздушное судно (ВС) — летательный аппарат, поддерживаемый в атмосфере за счет его взаимодействия с воздухом, отличного от взаимодействия с воздухом, отраженным от земной поверхности.

Временной интервал (слот) – время, выделенное в аэропорту рейсу для выполнения самолётом операции прибытия или отправления в определённую дату или период.

Договор заказного рейса (договор чартера, договор фрахтования) — соглашение между перевозчиком (фрахтовщиком) и заказчиком (фрахтователем), в результате которого перевозчик обязуется предоставить заказчику за плату всю грузовую емкость или часть емкости одного или нескольких воздушных судов на один или несколько, рейсов для перевозки груза, почты или для иных целей.

Глубина продажи перевозок – период времени до даты выполнения рейса, в течение которого осуществляется продажа перевозок.

«Интерлайн» (многостороннее соглашение по перевозкам «интерлайн» - пассажирские перевозки) — многостороннее соглашение IATA по перевозкам «интерлайн» — пассажирские перевозки определяют правила регистрации багажа, обработку неисправностей при перевозке багажа, регулирование и пропорциональное распределение расходов по претензиям по багажу между авиакомпаниями, участвующими в перевозке пассажиров. Соглашение публикуется трижды в год в руководстве IATA по многосторонним соглашениям по перевозкам «интерлайн».

Корпоративные перевозки и работы – перевозки пассажиров и грузов, работы, выполняемые владельцем ВС (эксплуатантом) для удовлетворения собственных нужд и потребностей, без получения платы за перевозку (перевозка собственных специалистов к месту работы и обратно, доставка комплектующих изделий предприятий авиационной промышленности, осмотр газо-, нефтепроводов и т. д.)

Обслуживающее предприятие - предприятие, которое в качестве агента Авиакомпании оказывает ему услуги и обслуживает его самолеты.

Ответственный перевозчик — авиапредприятие, рейс которого затронут нерегулярностью и которое отвечает за последствия, вытекающие из нерегулярности полета.

Предприятие связи - самостоятельная хозрасчетная производственная единица в системе общегосударственной сети связи, организующая ее действия и производственный процесс передачи сообщений.

Предприятие (цех) бортового питания – предприятие, предназначенное для приготовления, кратковременного хранения и отпуска на воздушные суда потребного количества рационов бортового питания и посуды для обеспечения ими пассажиров и экипаж в полёте.

Рейс - полет воздушного судна (по расписанию или вне расписания), выполняемый в одном направлении от начального до конечного пункта маршрута.

Рейс регулярный — рейс, выполняемый по маршруту в соответствии с установленным расписанием.

Рейс дополнительный - рейс, выполняемый дополнительно к расписанию по тому же маршруту, по которому осуществляются регулярные рейсы.

Рейс чартерный (заказной) — рейс, выполняемый на условиях договора заказного рейса (договора чартера), заключенного заказчиком по доставке

пассажиров, груза и почты в пункт назначения.

Рейс прерванный - рейс, выполнение которого приостановлено в промежуточном или другом аэропорте (пункте).

Резолюции и Рекомендованные практики - соглашения, достигнутые между членами - авиакомпаниями IATA и АТА, которые создают основу для успешной работы авиакомпаний в отрасли. Резолюции обязательны для членов IATA, а Рекомендованные практики желательны, но не обязательны.

Раздел 1. Организация работы коммерческих служб аэропортов и авиакомпаний.

Тема 1.1. Инфраструктура коммерческой службы аэропорта и его основные функции.

Инфраструктура – комплекс средств и сооружений, обслуживающих производство. В авиационных кругах существуют понятия «аэропорт», «аэровокзал», «аэродром».

Авиационная деятельность аэропорта.

Доходы от авиационной деятельности аэропорта обеспечиваются путем оплаты пользователями аэропорта различных предоставляемых им услуг в области обеспечения авиационных перевозок на основе специальных договоров. В международной практике такие расчеты называются "аэропортовые сборы и сборы за аэронавигационное обслуживание".

Основным заказчиком аэропорта является авиакомпания, оплачивающая предоставляемые ей услуги реальными сборами относительно каждого ВС.

Авиакомпании выплачивают аэропорту также арендную плату за пользование помещениями и зонами аэропорта, которые они используют для обеспечения авиаперевозок и административных целей.

Авиакомпания может иметь собственный персонал для обработки своих ВС в аэропорту или платить другой авиакомпании (агенту) за выполнение подобных услуг.

Некоторые аэропорты могут осуществлять монополию относительно некоторых (определенных) функций обработки авиарейсов (наземного обслуживания) на возмездной основе.

В современных рыночных условиях аэропортовые сборы стали одним из важных факторов функционирования и взаимодействия авиапредприятий. Цель взимания аэропортовых сборов за представление пользователям аэропорта различных услуг заключается в возмещении расходов, понесенный при предоставлении аэропортовых средств и служб, необходимых для обеспечения таких услуг.

Конвенция о международной ГА (Чикагская конвенция 1944 г.) предписывает следующие обязательные требования к аэропортовым сборам.

Требования ИКАО к аэропортовым сборам:

- единообразии условий пользования аэропортом для всех авиакомпаний;
- невозможность превышения аэропортовых сборов с иностранных авиакомпаний по сравнению с национальными;
- невозможность взимания сборов только за право транзита, взлета и вылета иностранных ВС в аэропорту (сборы - только за обслуживание);
- необходимость опубликования информации об аэропортовых сборах и сообщений о них в ИКАО

Инструктивным материалом, детализирующим основные положения Чикагской конвенции, является документ ИКАО "Заявление Совета Договаривающимся государствам относительно аэропортовых сборов и сборов за аэронавигационное обслуживание", в котором приведены основные принципы и рекомендации.

Среди них следует выделить один пункт, касающийся АБ. "Сбор за обеспечение АБ должен непосредственно увязываться с расходами на держание таких служб, не превышая этих расходов (т. е. без дохода).

Более детальные рекомендации по видам аэропортовых сборов, их стоимостной основе и методике начисления приведены в документе ИКАО "Руководство по экономике аэропортов" (Дос 9562).

Основные виды аэропортовых сборов (статьи доходов):

- обеспечение посадки и взлета ВС
- предоставление пожарной службы и скорой помощи
- обслуживание ВС на подходе к аэродрому
- пользование аэронавигационными средствами
- пользование ВПП, РД и перроном, включая соответствующее светотехническое оборудование
- предоставление диспетчерского обслуживания
- пользование аэровокзалом
- пользование местами стоянки и ангарами (в т. ч. За буксировку ВС)
- обслуживание пассажиров
- посадку ли высадку
- пользование трапами
- обработку грузов
- пользование аэропортовыми грузовыми зонами и средствами обработки грузов
- обеспечение безопасности
- шум, производимый ВС при использовании ими аэропорта
- прочие сборы за обслуживание авиaperевозок (связанные с эксплуатацией ВС)

Неавиационная деятельность аэропорта.

Развитие неавиационной деятельности аэропорта - один из важнейших вопросов в коммерческой политике аэропорта, занимая важное место в структуре его доходов.

Доходы от неавиационной деятельности состоят из получаемых аэропортом доходов от различных коммерческих мероприятий, которые он осуществляет самостоятельно или сдавая в аренду помещения, сооружения территории, или предоставляя права деятельности (т. е. концессии), даже если на практике такие мероприятия носят авиационный характер (например, поставка топлива, аренда авиакомпаниями помещений и площадей).

Неавиационная деятельность аэропорта отличается большим разнообразием:

- ангары и грузовые склады
- общественный транспорт, обеспечивающий сообщение между аэропортом и городом (автобусы, такси и т. д.)
- стоянки и прокат автомобилей
- заправочные станции / станции тех. обслуживания автомобилей
- автомобильные выставки
- гостиницы / мотели
- различные магазины розничной торговли (в том числе беспошлинной продажи товаров)
- службы (предприятия) бортового питания
- продажа продуктов питания и напитков (рестораны, бары, кафетерии, торговые автоматы и т. д.)
- службы доставки и информации
- банки / пункты обмена иностранной валюты
- агенты по отправке грузов / экспедиторы
- аренда камер хранения
- залы отдыха и спецобслуживания, конференц-залы
- аптеки, парикмахерские, киоски
- различные автоматы (чистки обуви, игры, продажа мелких предметов и печатных изданий и т. д.)
- кино, гардеробы, бани, спортивные сооружения
- другие виды неавиационной деятельности

Наиболее распространены такие виды неавиационной деятельности, как:

- предприятия общественного питания;
- предприятия, поставляющие авиационное топливо;
- различные магазины розничной торговли;
- пункты обмена иностранных валют;
- стоянки и прокат автотранспорта;
- станции заправки и тех. обслуживания автомобилей;

- гостиничные комплексы;
- и другие виды неавиационной деятельности.

Структура коммерческой службы

В состав структуры коммерческой службы аэропорта входят:

- Отдел авиационной деятельности;
- Отдел неавиационной деятельности;
- Отдел продаж перевозок;
- Отдел рекламы и управления информацией.

Структура и штаты Коммерческой службы аэропорта разрабатываются руководством Коммерческой службы и утверждаются Генеральным директором предприятия (аэропорта).

Основные задачи коммерческой службы аэропорта

Основными задачами Коммерческой службы аэропорта являются:

1. Разработка коммерческой политики в части выполнения работ и оказания услуг по коммерческому обслуживанию пассажиров, наземному обслуживанию ВС.
2. Рациональное использование трудовых, материальных и финансовых ресурсов для получения максимальной прибыли от текущей деятельности структурных подразделений коммерческой службы аэропорта.
3. Организация и осуществление рекламных, PR и других мероприятий, направленных на продвижение услуг авиапредприятия и повышения его имиджа.
4. Осуществление сотрудничества с российскими и зарубежными авиакомпаниями, аэропортами и другими организациями по вопросам развития авиационной, неавиационной и рекламной деятельности.

Функции коммерческой службы аэропорта

В соответствии с возложенными задачами коммерческая служба аэропорта осуществляет:

- Развитие основных направлений авиационных и неавиационных видов деятельности с целью увеличения доходов и получения прибыли;
- Организацию договорной работы в авиационной, неавиационной, рекламной деятельности и деятельности по продаже пассажирских перевозок;
- Участие в разработке основных направлений коммерческой политики по вопросам предоставления наземного обслуживания воздушных судов и услуг для пассажиров, грузо-операторов и грузовой клиентуры;
- Анализ эффективности коммерческой и производственной деятельности и выявление убыточных направлений, разработка перспективных направлений деятельности;

- Разработку планов развития службы и участие в разработке планов развития аэропорта, усовершенствования и модернизации технологических и производственных процессов, в части вопросов, входящих в компетенцию Коммерческой службы;
- Сотрудничество с российскими и международными авиационными организациями (IATA, ICAO, ACI, ФАВТ, ТКП), а также российскими и иностранными авиакомпаниями, аэропортами;
- Проведение маркетинговых исследований с целью привлечения авиакомпаний, организаций для улучшения качества обслуживания пассажиров, а также аэропортового и наземного обслуживания;
- Определение коммерческой эффективности и экономической целесообразности предложений от юридических и физических лиц по осуществлению деятельности на территории авиапредприятия.

Тема 1.2. Инфраструктура коммерческой службы авиакомпании

Коммерческая Служба (КС) является структурным подразделением авиакомпании и образуется приказом Генерального директора.

КС проводит коммерческую работу и маркетинг, осуществляет рекламные мероприятия, заключает договоры, разрабатывает планы движения и расписания полетов воздушных судов, осуществляет организационное обеспечение регулярных и чартерных рейсов, контроль бронирования пассажирских и грузовых перевозок, получает лицензии и сертификаты, создает сеть и координирует деятельность своих представительств и агентов по продаже, а также осуществляет организацию учета и контроля расчетов по продаже перевозок для обеспечения наиболее эффективного использования собственного парка воздушных судов.

КС в своей деятельности руководствуется действующим законодательством, межправительственными нормативными актами, приказами, указаниями и другими директивными документами Министерства транспорта России, Федерального агентства воздушного транспорта, Окружного Межрегионального Территориального Управления Воздушного транспорта, приказами, указаниями и распоряжениями Генерального директора и директора А/К. Уставом авиапредприятия, а также настоящим положением.

Основными задачами КС являются:

1. Разработка и проведение мероприятий, направленных на формирование коммерческой загрузки и более эффективное использование собственного парка воздушных судов, с целью получения прибыли от оказания авиатранспортных услуг.

2. Разработка политики и организация коммерческой эксплуатации международных и внутренних воздушных линий для увеличения объема перевозок и повышения конкурентной способности авиапредприятия.

Начальник коммерческой службы обязан:

1 Организовать работу, направленную на повышение коммерческой

загрузки рейсов, с целью более эффективного использования самолетного парка.

2 Осуществлять коммерческую политику, направленную на эффективную эксплуатацию существующих международных и внутренних воздушных линий, изучение и расширение рынка воздушных перевозок, повышение конкурентной способности авиапредприятия.

3 Обеспечивать своевременное и качественное заключение всех видов договоров по обслуживанию воздушных судов базовой авиакомпании и организацию полетов.

4 Расширять сеть агентов по продаже пассажирских и грузовых перевозок и представительств базовой авиакомпании, устанавливать им плановые задания, контролировать их выполнение.

5 Направлять работу отделов по изысканию дополнительного объема перевозок и увеличения налета часов путем открытия новых воздушных линий, организации чартерных и заказных рейсов, увеличения частот полетов, сдачи самолетов в аренду и т.д.

6 Обеспечивать анализ использования воздушных судов, эксплуатации воздушных линий, пассажиропотоков, коммерческой загрузки, эффективности использования тарифов, льгот и скидок и их разработку.

7 Организовывать подготовку планов движения и расписаний, их своевременную корректировку и рационализацию с учетом экономической эффективности использования самолетного парка, а также брифинг, организационное и навигационное обеспечение полетов.

8 Через подчиненные отделы контролировать деятельность агентов по продаже перевозок и работу представительств, разрабатывать программы по управлению ресурсами и провозными емкостями.

9 Осуществлять руководство работой по своевременному переоформлению Свидетельства эксплуатанта, получению лицензий на эксплуатацию воздушных линий, внесению в них изменений и дополнений.

10 Организовывать систему расчетов со всеми организациями, участвующими в обеспечении и обслуживании рейсов.

11 Требовать от подчиненных производственной, технологической и трудовой дисциплины, распорядка рабочего дня, бережного отношения к закрепленному имуществу.

12 Обеспечивать доведение документов, приказов, указаний руководства авиакомпании до исполнителей, осуществлять контроль над неукоснительным выполнением их требований.

13 Осуществлять контроль над исполнением документов.

14 Соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, требования по охране труда и противопожарной безопасности.

15 Организовывать оформление и своевременное представление документов, связанных с претензиями по профилю деятельности КС.

16 Обеспечивать неразглашение сведений, составляющих

государственную и коммерческую тайны.

Система продажи авиаперевозок

Продажа перевозок является одним из наиболее важных факторов, определяющим успех коммерческой эксплуатации авиалинии. Дистрибутивный канал или способ продажи перевозок представляет собой путь, которым продукт авиакомпании доставляется потребителю. При разработке своей системы распределения продуктов авиакомпания стремится обеспечить максимальный доступ потребителей при минимальной цене.

В сфере продвижения продукта на рынке выделяются два основных канала дистрибуции: продажа через сеть собственных офисов и представительств (прямая или собственная продажа) и продажа через агентскую сеть (непрямая или агентская продажа).

Собственная продажа перевозок авиакомпании

Развитие и совершенствование собственной продажи представляет особый интерес для авиакомпании, поскольку данный канал дистрибуции является низкозатратным и высоко контролируемым. Кроме того, продажа перевозок в собственных офисах является наиболее важным этапом взаимоотношения авиакомпании с клиентурой, источником информации о предпочтениях потребителей её услуг. Авиакомпании сегодня, создав собственный сайт, организуют продажу перевозок в Интернете, что является приоритетом на сегодняшний день.

При организации прямых продаж авиакомпания решает следующие ключевые задачи:

- оптимизация собственной сети продаж (заккрытие неперспективных и открытие новых точек, партнерство с корпоративными клиентами (банки, супермаркеты, крупные компании), специализация офисов продаж);
- создание стандарта сервисного обслуживания (разработка стандартов и процедур в своде инструкций; внедрение системы мотивации персонала; разработка фирменного стиля);
- внедрение новых форм прямых продаж (обслуживание туроператоров через сеть прямых продаж; организация работы с корпоративными клиентами; дополнительные услуги по доставке билетов, страховке, обмену валюты; анализ экономической эффективности продаж через Интернет и телефонный центр).

Несобственная продажа перевозок авиакомпании

Помимо продажи перевозок через представительство организуется сеть **продажи авиаперевозок через различные организации, агентства и их субагентов:**

- Туроператор авиакомпании
- Кассы других авиакомпаний
- Представительства авиакомпаний

- Трансагентства
- Генеральный агент
- Турфирмы.

Как правило, от успешной продажи зависит и эффективность, и успех маркетинговой деятельности авиакомпании. Именно продажа показывает, насколько успешно выбрана стратегия маркетинга, и в какой степени предложенный продукт удовлетворяет запросы потребителей.

Агентская продажа перевозок

Основными задачами авиакомпании при работе с агентами являются:

- сегментирование агентов с целью индивидуализации подхода к различным агентским группам;
- доступность и четкая формулировка условий предоставления статуса агента авиакомпании;
- повышение эффективности системы комиссионной награждения путем введения бонусных комиссионных;
- создание эффективной системы контроля работы агентов;
- укрепление отношений с агентами;
- организация информационной поддержки агентов;
- улучшение бизнес-процессов в системе продаж и дистрибуции.

Принципами работы авиакомпании с агентами являются:

- справедливость, т. е. правила игры авиакомпании на рынке обоснованы и едины для всех;
- партнерство - работа авиакомпании и агента взаимовыгодна;
- прозрачность - правила и процедуры авиакомпании являются доступными, понятными и точными;
- открытость - авиакомпания предоставляет агенту своевременную информацию и налаживает обратную связь с ним;
- дифференциация, а не дискриминация, т.е. могут существовать различные подходы к агентам на основе объективных критериев;
- поощрение результатов работы - поощрение достижения и превышения агентами заданных ключевых по эффективности;
- лидерство на рынке - авиакомпания не только реагирует на действия конкурентов, но и активно воздействует на рынок;
- эффективность - авиакомпания эффективно использует свои ресурсы при работе с агентами.

Основные преимущества не прямой или агентской продажи:

- высокая эффективность, так как авиакомпании дешевле иметь дело с 5 агентами, каждый из которых продаст 100 билетов, чем вступать в прямой контакт с 500 потенциальными пассажирами;
- пассажиры при приобретении билета нередко не в состоянии однозначно определить сразу нужный им рейс и нуждаются в советах опытных агентов о том, какого перевозчика лучше выбрать;
- поскольку агент нередко продает туристический пакет своему клиенту,

в который входит не только авиабилет, но и проживание в гостинице, наземный трансфер и прочее, клиента стоимость такого турпакета устраивает, хотя цена билета могла показаться чрезмерно высокой;

- агент предоставляет потребителю дополнительные услуги, например, визу, страхование, что повышает привлекательность агентов.

Раздел 2. Коммерческие операции при организации воздушных перевозок.

2.1.Хендлинг

Хендлинг - это комплексное организационное обеспечение коммерческого и технического обслуживания ВС, обслуживания пассажиров, багажа и экипажей в аэропортах и городах пребывания по маршруту полета. Указанный термин широко используется в документах ИКАО, его использование в русском языке позволяет заменить вышеприведенные 16 русских слов и значительно сократить рабочую документацию.

Кроме того, термин «хендлинг» часто употребляется в значении «организация обслуживания»: хендлинг экипажа, хендлинг пассажиров и т.д.

Классификация видов хендлинга по технологическому признаку

В практике ООП процесс организации хендлинга можно разделять по технологическим циклам.

По территориально-технологическому принципу:

- аэропортовый;
- внеаэропортовый;

По виду аэропортов, в которых осуществляется хендлинг:

- в аэропорту отправления;
- в промежуточном аэропорту;
- в аэропорту обратного вылета;
- в конечном аэропорту (как правило, совпадает с аэропортом отправления).

По фазам рейса:

- по вылету;
- по прилету.

С учетом вышеизложенного, хендлинг, осуществляемый подразделениями авиапредприятия, подразделяется на два вида:

- аэропортовый хендлинг;
- внеаэропортовый хендлинг.

Аэропортовый хендлинг осуществляется отделом обслуживания и обеспечения полетов (ОООП), в задачу которого входит:

- координация и контроль своевременность выполнения заявленных ООП услуг аэропорта:
- встреча, обеспечение стоянки и вылета ВС;
- техническое обслуживание ВС;
- коммерческое обслуживание пассажиров и грузов;
- обслуживание пассажиров в ВИП залах и ЗОД;
- обеспечение бортипитанием;
- заправка ВС авиаГСМ;
- метео и штурманское обеспечение;
- обеспечение спецавтотранспортом;
- обеспечение авиабезопасности
- встреча экипажей, их информирование по обеспечению полета;
- предоставление транспорта для доставки экипажа в гостиницу;
- выполнение представительских услуг ООП в аэропорту;
- выполнение услуг гида и переводчика для иностранцев при взаимоотношениях с экипажами, службами аэропорта, таможней, пограничниками;
- оплата услуг обеспечения полета в аэропорту;
- информирование диспетчера ПДС о состоянии обслуживания ВС и пассажиров в аэропорту.

Менеджеры отдела обслуживания и обеспечения оснащены мобильной телефонной связью, обеспечен их допуск в зоны аэропорта, в том числе в зону обслуживания ВС, на перрон и самолет.

Внеаэропортовый хендлинг осуществляется ПДС, в задачу которой входит:

- информирование служб аэропорта (представителя, агента) о выполнении рейса, получение подтверждения на прием и обслуживание ВС;
- заказ в аэропорту (представителю, агенту) необходимых видов обслуживания ВС, пассажиров и экипажа;
- расчет себестоимости услуг служб аэропорта (агента);
- организация заявки на оплату услуг аэропорта (агента);
- обеспечение визовой поддержки экипажам и пассажирам;
- бронирование для экипажей гостиницы;
- организация транспорта для доставки экипажа в гостиницу;
- заказа пропусков в аэропорт для встречающих лиц и автомашин;
- обеспечение заказчиков и встречающей стороны необходимой информацией о рейсе;
- другие виды обеспечения по заявкам клиентов и экипажей.

В базе данных ПДС имеются справочники и справочные материалы по реквизитам аэропортов иностранных государств, агентов, перечень адресов АФТН и номера телефонов авиапредприятий Российской Федерации, а также

организаций, с которыми взаимодействует ОООП в своей деятельности.

Классификация аэропортов (аэродромов) при хендлинге

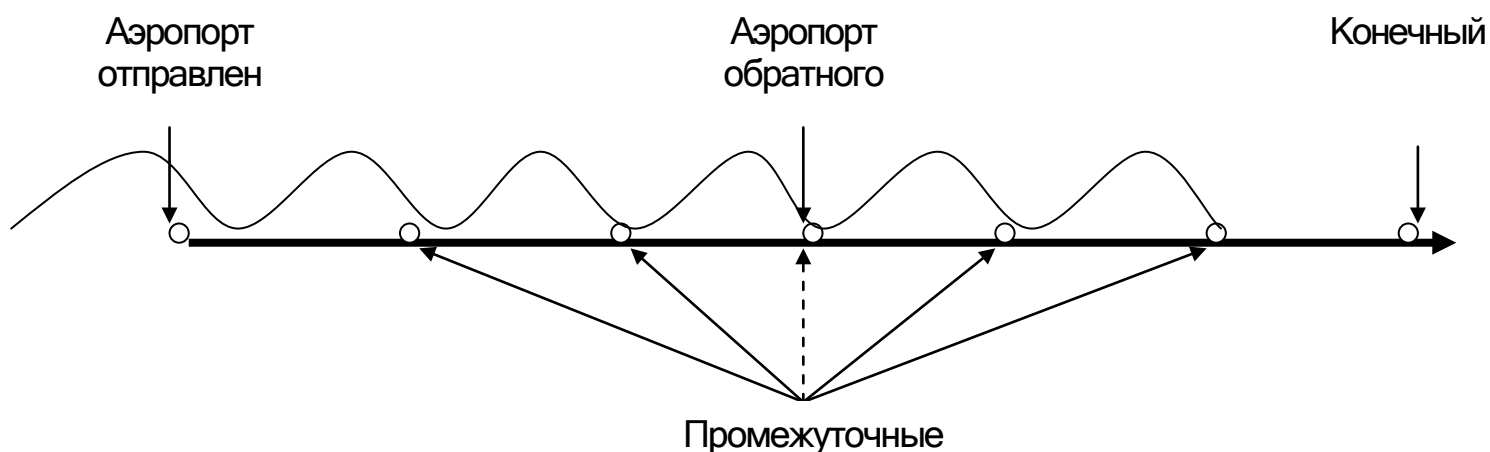
В процессе выполнения рейса технологии хендлинга могут отличаться в зависимости от вида аэропорта по маршруту полета.

При определении вида аэропорта по маршруту полета используется стандартная классификация:

- аэропорт отправления;
- промежуточный аэропорт;
- аэропорт обратного вылета;
- конечный аэропорт.

Условная иллюстрация приведенной классификации аэропортов приведена ниже.

ВИДЫ АЭРОПОРТОВ ПО МАРШРУТУ ПОЛЁТА



Примечания:

Как правило, аэропорт отправления и конечный аэропорт по маршруту рейса, совпадают.

При кольцевом маршруте аэропорт обратного вылета становится промежуточным аэропортом.

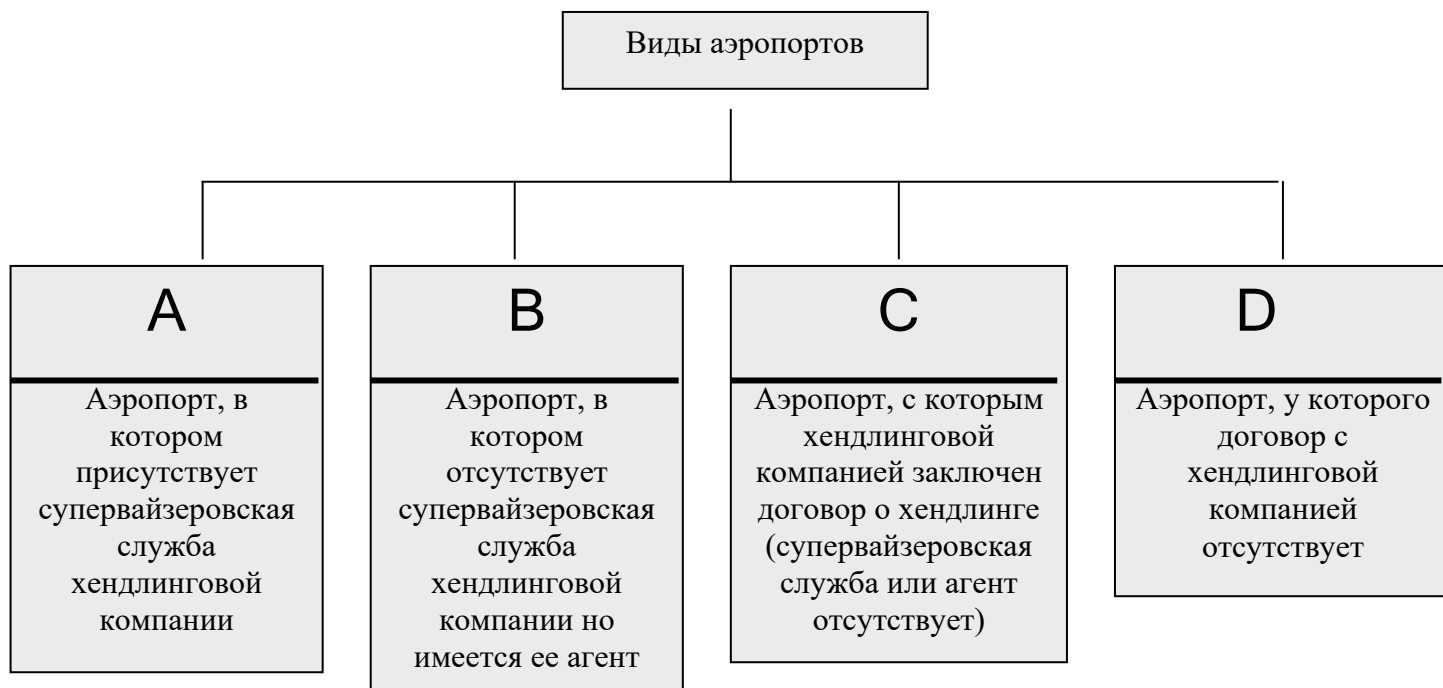
Кроме того, аэропорты при хендлинге различают по характеру взаимодействия с ОООП.

При этом различают следующие виды аэропортов:

- аэропорт, в котором присутствует представитель ОООП (аэропорт типа А);
- аэропорт, в котором отсутствует представитель ОООП, но имеется агент, с которым ОООП имеет договор (аэропорт типа В);

- аэропорт, с которым ОООП имеет прямой договор (представитель ОООП или агент отсутствуют) – аэропорт типа С;
- аэропорт, договор с которым у ОООП отсутствует (аэропорт типа D).

Классификация аэропортов по характеру взаимодействия с ОООП



Блок-схема технологии хендлинга

Технология хендлинга включает в себя следующие блоки технологических операций (рис. ниже);

Блок 1. Получение, проверка, согласование и регистрация заявки на обеспечение хендлинга.

Блок 2. Согласование хендлинга с аэропортами.

Блок 3. Направление задания представителю.

Блок 4. Рассылка поручений агентам.

Блок 5. Получение подтверждений хендлинга от аэропортов.

Блок 6. Получение условий хендлинга от агентов.

Блок 7. Проведение согласований и подтверждение хендлинга.

Блок 8. Внеаэропортовый хендлинг.

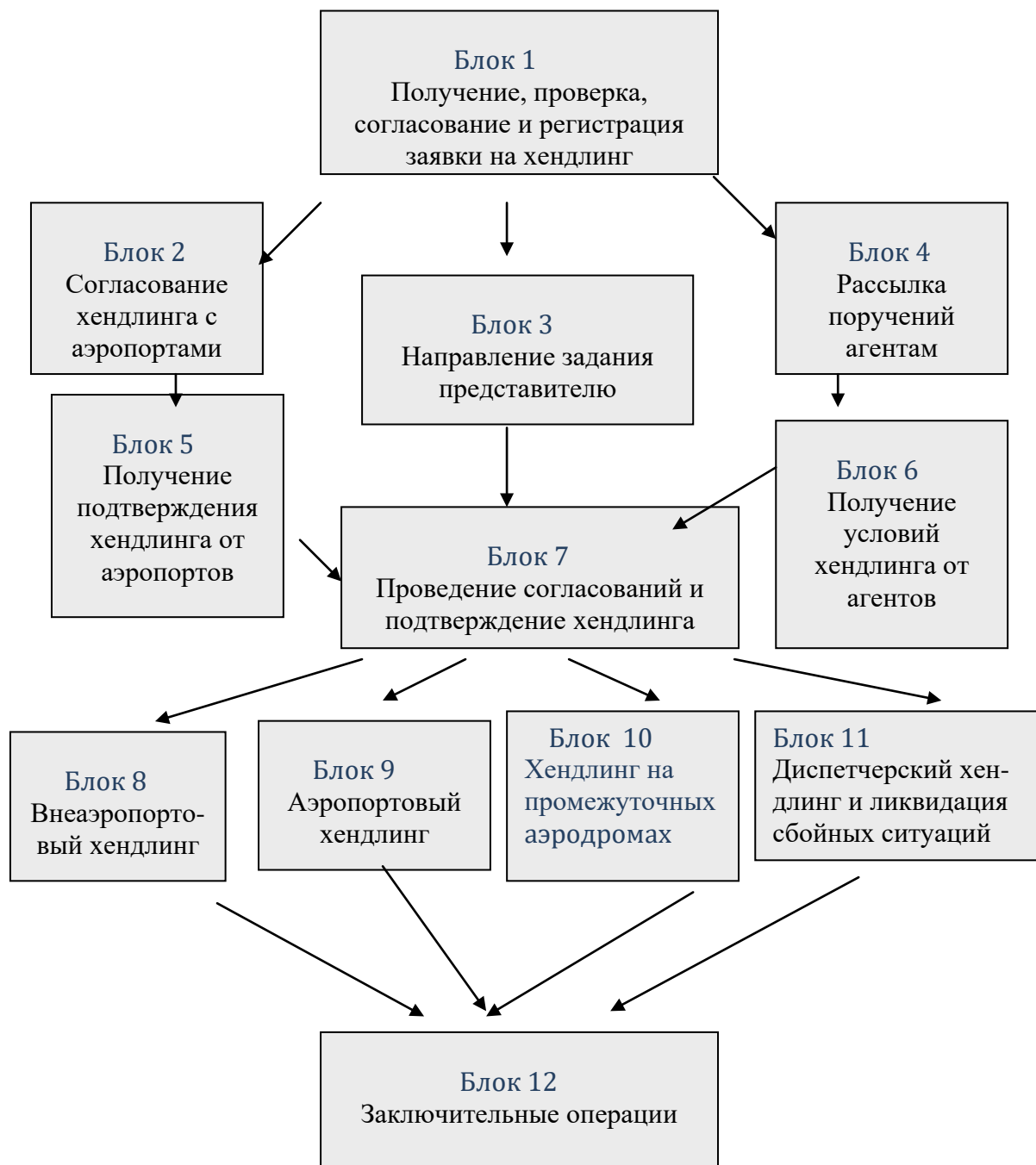
Блок 9. Аэропортовый хендлинг.

Блок 10. Хендлинг на промежуточных аэродромах.

Блок 11. Диспетчерский хендлинг и ликвидация сбойных ситуаций.

Блок 12. Заключительные операции.

Блок-схема технологии хендлинга



2.2. Особенности лизинга самолетов

В последние годы получила широкое распространение такая форма предоставления внешнеэкономических услуг, как аренда (лизинг) самолетов. Эта форма деятельности подразумевает как получение самолетов в аренду, так

и сдачу их в аренду. Фирма (компания), сдающая в аренду — арендодатель, одновременно может являться и получателем аренды — арендатором. В широком смысле под арендой понимается соглашение о найме определенного имущества. При этом арендодатель остается собственником имущества. Арендатор получает право использовать имущество в течение определенного периода с выплатой арендной платы.

Правовое поле авиационного лизинга. Сделки, связанные с финансовой арендой, регулируются следующими законами:

- Гражданский кодекс Российской Федерации (ст. ст. 665—670);
- Федеральный закон от 29 октября 1998 г. № 164-ФЗ «О финансовой аренде (лизинге)» (С изменениями и дополнениями от: 29 января, 24 декабря 2002 г., 23 декабря 2003 г., 22 августа 2004 г., 18 июля 2005 г., 26 июля 2006 г., 8 мая 2010 г., 28 июня 2013 г., 4 ноября, 31 декабря 2014 г.);
- Конвенция УНИДРУА о международном финансовом лизинге (Оттава, 28 мая 1988 г.);
- Федеральный закон от 8 февраля 1998 г. № 16-ФЗ «О присоединении Российской Федерации к Конвенции УНИДРУА о международном финансовом лизинге;
- Приказ Минфина РФ от 17 февраля 1997 г. № 15 «Об отражении в бухгалтерском учете операций по договору лизинга» (с изм. и доп. от 23 января 2001 г.);

В качестве арендатора чаще всего выступают авиакомпании, имеющие в достаточном количестве собственного самолетного парка. Авиакомпании, имеющие избыточные провозные емкости, сдают самолеты в аренду другим авиакомпаниям. Однако имеются компании, специализирующиеся только на аренде самолетов (лизинговые компании).

Лизинговые соглашения позволяют авиакомпаниям эксплуатировать воздушные суда без выплаты авансов и без серьезных капитальных расходов на приобретение этих ВС. При этом арендодателям гарантируется безопасность владения авиатехникой и значительная прибыль на основе комбинаций налоговых льгот, получения процентов по капиталовложениям и в результате возможного фактического повышения остаточной стоимости авиатехники по истечении срока аренды.

В то же время лизинг имеет свои недостатки, например, ограниченную принадлежность воздушных судов конкретным авиакомпаниям, рост финансовых расходов и, соответственно, эксплуатационных расходов (в зависимости от конкретных условий лизинга).

Специфические характеристики лизинга:

- а) гибкость – в каждой конкретной ситуации может быть построена схема взаимодействия, адекватно отражающая все особенности и требования ее участников;
- б) комплексность – лизинговая сделка – это комплекс разнообразных договоров;

- в) специфический характер отношений собственности – конечный пользователь объекта лизинга не обладает правом собственности на него;
- г) ведущая роль пользователя в выборе объекта и условий лизинга.

Существуют различные типы лизинговых соглашений, однако, по сути, они являются производными от двух основных типов: финансовый лизинг и операционный лизинг.

Финансовый лизинг. В рамках финансового лизинга, который обычно составляет 10—20 лет, авиатехника поступает в полное ведение авиакомпании-арендатора с выплатой стоимости оборудования согласованными долями в течение всего срока аренды. После окончания срока аренды и полной выплаты арендной платы авиатехника может перейти в собственность арендатора с выплатой остаточной стоимости или без таковой (в зависимости от условий аренды). В рамках финансовой аренды прибыль и риски, связанные с владением и эксплуатацией, передаются арендатору.

Операционный лизинг. В рамках операционного лизинга арендатор пользуется авиатехникой (обычно в течение относительно короткого периода времени, не превышающего семи лет) и по окончании срока лизинга возвращает самолёт обратно лизингодателю. Операционный лизинг дороже финансового, но позволяет взять ВС на более короткий период.

Классификации лизинга:

Форма взаимодействия и состав участников

- 1. Прямой – только лизингодатель и лизингополучатель
- 2. Косвенный – лизингодатель, лизингополучатель и изготовитель (поставщик)
- 3. Возвратный – поставщик и лизингополучатель одно лицо
- 4. Сублизинг – несколько лизингодателей
- 5. Лизинг поставщику – объединение возвратного лизинга и сублизинга

Распределение обязанностей по обслуживанию

- 1. Чистый – нет никаких дополнительных услуг
- 2. «Мокрый»: - есть дополнительные услуги
 - с частичным обслуживанием,
 - с полным обслуживанием

Территориальное расположение участников

- 1. Внутренний – все участники резиденты одного государства
- 2. Международный – лизингодатель и лизингополучатель находятся в разных странах
- 3. Транзитный – поставщик, лизингодатель и лизингополучатель находятся в разных странах

Мобильность объекта

- 1. Движимый – лизинг движимого имущества (транспорта)
- 2. Недвижимый – лизинг недвижимого имущества

Схема финансирования

- 1. Простой – лизинговая фирма работает полностью за счет собственных средства
- 2. С привлечение средств – лизинговая фирма привлекает финансирование

Условия прекращения договора

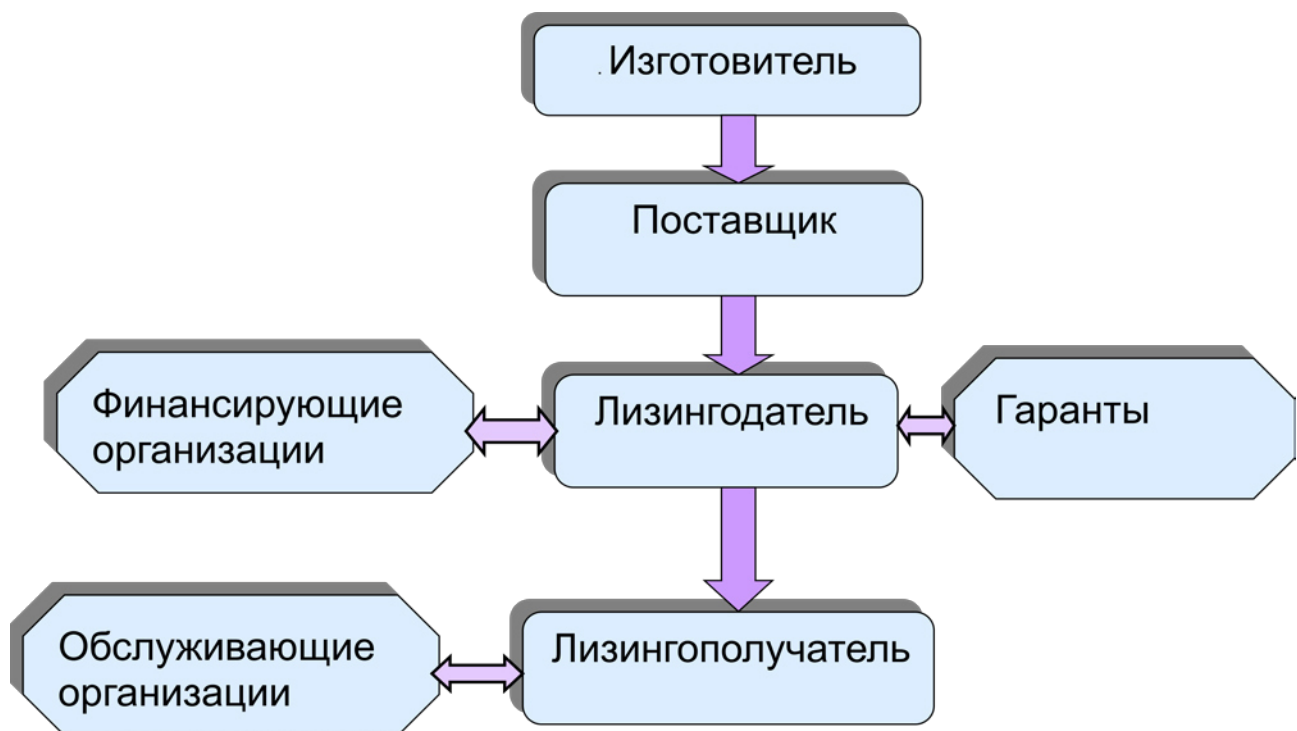
- 1. Без права продления
- 2. С правом продления
- 3. Непрерывный
- 4. С правом выкупа
- 5. С обязательным выкупом

Равномерность платежа

- 1. С равномерными платежами
- 2. С возрастающими платежами
- 3. С убывающими платежами

Форма платежа

- 1. С денежными платежами
- 2. С компенсационными платежами – платежи выплачиваются продукцией
- 3. Со смешанными платежами



Общая схема лизингового процесса.

Раздел 3. Рекомендации по подготовке и выполнению практических занятий.

Теоретические положения

Для оценки риска проектов, риска предпринимаемого коммерческого дела, риска убыточной деятельности авиакомпании (риска потери устойчивости) и т.п. находит применение подход, основанный на определении *точки безубыточности*. Она представляет собой точку критического объема производства (реализации), в которой доходы от продажи произведенного (приобретенного) количества продукта равны затратам на его изготовление (реализацию). Таким образом, расчет точки безубыточности позволяет выявить предельный объем производства (реализации), ниже которого проект (коммерческая деятельность) будет нерентабельным (убыточным). При определении точки безубыточности исходят из равенства поступлений (доходов) от реализации продукции и издержек на ее производство и/или реализацию.

Рассмотрим ситуацию, связанную с оценкой проекта производства нового вида услуги. Анализ безубыточности основывается на валовом подходе, когда происходит сравнение валовых величин дохода и издержек производства. Данный анализ получил наиболее широкое распространение в случае краткосрочного временного интервала, когда издержки производства разбиваются на две группы: условно переменные ($U_{пер}$) и условно постоянные ($U_{пост}$).

Условно переменные издержки изменяют свою величину в зависимости от объема производства. К ним можно отнести: затраты на приобретение сырья, материалов и комплектующих; расходы по оплате труда; транспортные расходы; расходы на хранение и т.п. Условно постоянные издержки не связаны с объемом производства и включают в себя: расходы на аренду и содержание зданий; амортизация основных средств и нематериальных активов; расходы на ремонт основных средств, затраты по оплате процентов за использование займов и кредитов; износ специальной одежды и т.п.

Таким образом, совокупные издержки на производство можно записать в виде следующей формулы:

$$U = U_{пост} + U_{пер} = U_{пост} + u_{пер} \cdot Q, \quad (1)$$

где $u_{пер}$ – средние переменные издержки, приходящиеся на единицу услуги.

Доход от реализации услуги можно вычислить по формуле:

$$D = c \cdot Q, \quad (2)$$

где c - цена единицы услуги, руб.;

Q - физический объем производимой услуги, шт.,

Графически анализ безубыточности можно представить следующим образом (рис.1).

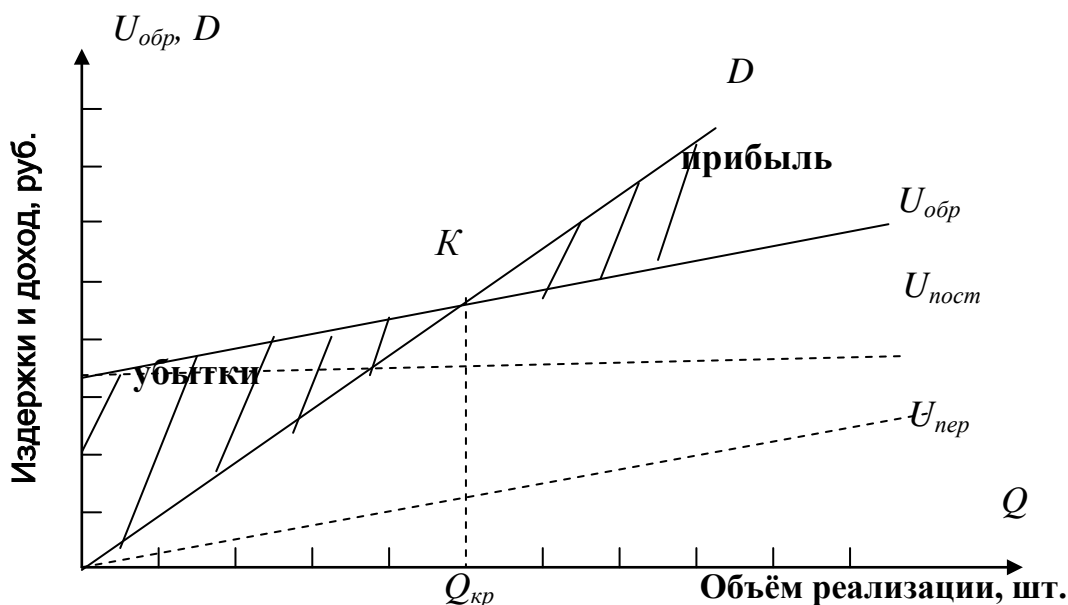


Рис.1. График анализа безубыточности.

Как следует из графика, точка K соответствует критическому объёму производства при соответствующих издержках на производство. Область, расположенная слева от точки K , определяет зону убыточности, а справа – зону прибыльности. Следует отметить также, что в критической точке прибыль будет равна нулю, т.е. доход будет равен издержкам. Отсюда можно записать следующее выражение, которое определяет условие нахождения критического объёма производства:

$$D_{кр} = U_{кр} \Rightarrow Q_{кр}, \quad (3)$$

где $D_{кр}$ - доход от реализации в критической точке;

$U_{кр}$ - издержки производства в критической точке.

Величина издержек в точке критического объёма производства будет равна сумме постоянных и переменных составляющих, приходящихся на критический объём (исходя из геометрии рис. 1):

$$U_{кр} = U_{пост} + \frac{Q_{кр}}{Q} \cdot U_{пер} = U_{пост} + u_{пер} \cdot Q_{кр} \quad (4)$$

Величина дохода в точке критического объёма производства определяется по выражению (исходя из геометрии рис. 1):

$$D_{кр} = \frac{Q_{кр}}{Q} \cdot D = c \cdot Q_{кр} \quad (5)$$

Для получения критического объёма производства услуги решим совместно уравнения (4) и (5) используя условие (3)

$$U_{носм} + \frac{Q_{кр}}{Q} \cdot U_{пер} = \frac{Q_{кр}}{Q} \cdot D \quad (6)$$

Преобразовав равенство (6), получим:

$$Q_{кр} = \frac{U_{носм}}{D - U_{пер}} \cdot Q \quad (7)$$

или, с учетом соотношений (1)-(2), получим:

$$Q_{кр} = \frac{U_{носм}}{c - u_{пер}} \quad (8)$$

Для анализа точки безубыточности по прибыли Π используем уравнение (7), сделав соответствующие преобразования с учетом того, что $D = U_{носм} + U_{пер} + \Pi$:

$$Q_{кр} = \frac{U_{носм}}{U_{носм} + U_{пер} + \Pi - U_{пер}} \cdot Q \quad (9)$$

Отсюда выводим критическое значение объёма производства услуги с учётом прибыли:

$$Q_{кр} = \frac{U_{носм}}{U_{носм} + \Pi} \cdot Q \quad (10)$$

И, наконец, после несложных преобразований окончательное выражение для прибыли будет выглядеть следующим образом:

$$\Pi = U_{носм} \cdot \left(\frac{Q}{Q_{кр}} - 1 \right) \quad (11)$$

Как следует из выражения (11), размер совокупной прибыли в основном будет определяться соотношением объёмов производства услуги. Причём при убыточном проекте это соотношение будет меньше единицы. Следовательно, задавая определённый объём производства услуги (с учётом спроса на услугу) можно спланировать совокупную прибыль при определённых постоянных составляющих издержек производства услуги.

Исходя из графика рис. 1, чем выше точка безубыточности, тем менее привлекательным является проект, так как для реализации его прибыльности (рентабельности), необходимо обеспечить более высокий объём производства (реализации) услуги.

При фиксированном объеме производства услуги (определяемом, например, объемом спроса) в качестве регулируемых параметров, влияющих на точку безубыточности, выступают постоянные издержки $U_{пост}$, цена единицы услуги C , и переменные издержки $U_{пер}$ (или средние переменные издержки $u_{пер}$, приходящиеся на единицу услуги)

Анализ влияния динамики каждого из этих показателей на точку безубыточности позволяет оценить чувствительность (*степень риска*) предприятия к происходящим (возможным) изменениям.

Рассмотрим следующий пример. Необходимо определить точку безубыточности проекта, если планируемая цена единицы услуги составляет $c = 8,3$ руб., переменные издержки на единицу услуги – $u_{пер} = 7,0$ руб., а постоянные издержки – $U_{пост} = 237900$ руб., фактический (планируемый) объём производства услуги – $Q = 250\ 000$ единиц.

Тогда в соответствии с выражением (8):

$$Q_{кр} = \frac{237900}{8,3 - 7,0} = 183\ 000 \text{ единиц.}$$

Таким образом, для обеспечения безубыточности проекта объём производства (реализации) услуги должен быть не менее 183 000 единиц.

Чувствительность проекта определяется степенью изменения указанных выше параметров, которая приведет к тому, что фактический (планируемый) объём производства услуги будет соответствовать точке безубыточности.

Для оценки чувствительности (степени риска) рассчитываются так называемые индексы безопасности по каждому из этих параметров.

Так, индекс безопасности по объёму продаж K_Q определяется:

$$K_Q = \frac{Q - Q_{кр.}}{Q}. \quad (12)$$

В рассмотренном выше примере он будет равен

$$K_Q = \frac{250000 - 183000}{250000} = 0,268.$$

Он свидетельствует о том, что если при неизменных цене и затратах объем производства услуги уменьшится более чем на 26,8%. То проект станет убыточным.

Соответственно индексы безопасности по цене K_c , постоянным $K_{U_{номст}}$ и переменным $K_{U_{пер}}$ издержкам определяется из выражений:

$$K_c = \frac{c - c_{\bar{b}}}{c}; \quad K_{U_{номст}} = \frac{U_{номст.\bar{b}} - U_{номст}}{U_{номст}}; \quad (13)$$

$$K_{U_{пер}} = \frac{U_{пер.\bar{b}} - U_{пер}}{U_{пер}} \quad \text{или} \quad K_{U_{пер}} = \frac{u_{пер.\bar{b}} - u_{пер}}{u_{пер}},$$

где: $T_{\bar{b}}$, $U_{номст.\bar{b}}$, $U_{пер.\bar{b}}$ ($u_{пер.\bar{b}}$) - соответственно цена единицы услуги, постоянные и переменные издержки, при которых планируемый объем производства услуги Q будет соответствовать точке безубыточности.

Значения этих показателей, в свою очередь, определяются из следующих выражений:

$$c_{\bar{b}} = \frac{U_{номст} + U_{пер}}{Q} \quad \text{или} \quad c_{\bar{b}} = \frac{U_{номст} + u_{пер} \cdot Q}{Q}; \quad (14)$$

$$U_{номст.\bar{b}} = Q \cdot c - U_{пер} \quad \text{или} \quad U_{номст.\bar{b}} = Q \cdot (c - u_{пер});$$

$$U_{пер.\bar{b}} = Q \cdot c - U_{номст} \quad \text{или} \quad u_{пер.\bar{b}} = \frac{Q \cdot c - U_{номст}}{Q}.$$

Для приведенных в примере данных эти показатели соответственно равны:

$$c_{\bar{b}} = \frac{237900 + 250000 \cdot 7,0}{250000} = 7,9516; \quad U_{номст.\bar{b}} = 250\,000 \cdot (8,3 - 7,0) = 325\,000;$$

$$u_{пер.\bar{b}} = \frac{250000 \cdot 8,3 - 237900}{250000} = 7,3484.$$

Тогда индекс безопасности по регулируемым параметрам составит:

$$K_c = \frac{8,3 - 7,9516}{8,3} = 0,042; \quad K_{U_{номст}} = \frac{325000 - 237900}{237900} = 0,3662;$$

$$K_{инер} = \frac{7,3484 - 7,0}{7,0} = 0,0498.$$

Таким образом, если при неизменном объеме производства услуги и издержках цена единицы услуги уменьшится более чем на 4,2%, проект станет убыточным. Аналогично при увеличении постоянных издержек более чем на 36,62% или переменных средних издержек более чем на 4.98% проект станет убыточным.

Таким образом, точка безубыточности служит важным показателем при оценке риска инвестиций. Чем ниже точка безубыточности и менее чувствителен проект к изменению ее ключевых параметров – объема реализации услуги, цены единицы услуги, издержек на производство, – тем ниже риск несостоятельности проекта.

Анализ безубыточности позволяет выявить наиболее чувствительные показатели, влияющие на жизнеспособность проекта, и разработать мероприятия, снижающие степень этого влияния, то есть направленные на снижение риска нежизнеспособности проекта.

Следует, однако, отметить, что анализ безубыточности даёт приближённые значения по следующим причинам:

- а) постоянство цены (торговой надбавки) на услуги, что предусматривает пропорциональность роста дохода в зависимости от объёма реализации;
- б) не учитывается в явном виде потребительский спрос;
- в) учитывается только одна критическая точка безубыточности, хотя в практике существуют две, характеризующие нижний и верхний пределы безубыточной деятельности организации;
- г) на практике изменение издержек обращения имеет более сложный характер, а не подчиняются линейному закону.

В этих случаях используются более сложные методы оценки чувствительности (риска), например, основанные на предельном подходе к определению оптимальных параметров коммерческой деятельности (издержек обращения, прибыли, объема реализации и др.) организации.

Варианты заданий

Номер варианта	Q , шт.	T , руб.	$U_{пост}$, руб.	$U_{пер}$, руб.
1.	100	10	500	600
2.	200	20	1000	3500
3.	300	30	1500	8000
4.	400	40	2000	1000
5.	500	50	4000	14000
6.	600	60	6000	25000

7.	700	70	8000	31000
8.	800	80	8500	45000
9.	900	90	9000	65000
10.	1000	100	9500	80000
11.	150	200	300	500
12.	240	15	600	1000
13.	650	45	400	900
14.	750	56	5000	15000
15.	350	60	1200	400
16.	450	75	900	9000
17.	540	25	8000	19000
18.	620	98	1000	12000
19.	780	150	500	10000
20.	850	67	5000	5000
21.	950	210	1700	25000
22.	980	35	2500	1100
23.	250	85	400	1500
24.	410	90	1100	4000
25.	670	105	3000	5500
26.	920	27	780	17000
27.	830	69	700	1700
28.	190	120	900	780
29.	380	54	200	2100
30.	590	80	800	16000

Порядок выполнения задания

1. Выбрать вариант в соответствии с номером в группе по списку.
2. Внимательно ознакомиться с теоретическим описанием анализа безубыточности.
3. В соответствии с вариантом задания рассчитать критический объём реализации (табл. 1).
4. Проверить правильность определения критического объёма реализации, используя уравнения (4), (5) и условие (3).
5. Рассчитать прибыль (убытки) в зависимости от заданных условий и сделать вывод об эффективности деятельности предприятия.
6. В случае убыточной деятельности подобрать издержки обращения и торговую надбавку, которые обеспечили бы безубыточную деятельность.
7. В случае прибыльности деятельности выполнить анализ чувствительности (рисков) с помощью расчетов индексов безопасности.
8. Построить график безубыточности и указать на нём точку безубыточности, а также показать область деятельности предприятия.

9. Результаты практического занятия представить в виде отчёта, который должен включать в себя следующие разделы: название практического занятия, цель, краткое описание теории, результаты расчёта, график безубыточности, краткие выводы.

Список источников

1. Дубинина В. Г., Курочкин Е. П. Управление коммерческой деятельностью авиакомпании. – М.: Авиабизнес, 2009.
2. Эффективность пассажирских авиаперевозок. Окулов В. М., Полубояринов М. И., Дубинина В. Г., Курочкин Е. П. Акимова Н.Ф.. – М.: Авиабизнес, 2009.
3. Вороницына Г. С. Коммерческая деятельность авиакомпании. Учебное пособие. М.: МГТУГА, 2006.
4. Елисеев Б. П. Воздушные перевозки. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2011.
5. Волкова Л. П. Управление деятельностью аэропорта. Часть 1,2 Правовые основы управления деятельностью аэропорта. Учебное пособие. М.: МГТУГА 2006,2007.
6. Афанасьев В. Г. Аэрополитика и регулирование международного воздушного транспорта. – М.: НОЧУ СПО «Авиашкола Аэрофлота», 2014.