**Анализ основных направлений диверсификации деятельности предприятий воздушного транспорта**

Согласно статистическим данным первое полугодие 2009 года нельзя назвать удачным для российских авиаперевозчиков. Снижение объемов перевозок на разных направлениях составило от 10 до 20 %. Кроме того, на финансовом состоянии предприятий сказываются последствия беспрецедентного роста цен на авиаГСМ в течение 2008 года, что явилось, по мнению специалистов, одной из причин банкротства альянса «Эйр Юнион». Последние новости рынка авиаперевозок – банкротство авиакомпании «КД-Авиа» - также не прибавляет оптимизма.

Естественно, что в такой ситуации руководство многих авиакомпаний не может не задаваться вопросами об изыскании способов повышения эффективности текущей деятельности. Наиболее известными, можно сказать, традиционно рекомендуемыми направлениями повышения эффективности и снижения степени риска текущей деятельности можно считать следующие:

- изыскание внутренних резервов в части снижения издержек при сохранении действующей ценовой политики

- уменьшение уровня цен с целью увеличения объема продаж и повышения уровня рентабельности за счет увеличения скорости оборота активов

- увеличение объема продаж и уровня рентабельности за счет выхода на новые рынки сбыта, а также за счет изменения потребительских качеств продукта

- диверсификация текущей деятельности.

По мнению специалистов, внутренние резервы снижения издержек на сегодняшний день авиаперевозчики практически исчерпали. Это объясняется высоким уровнем монополизации поставщиков авиаперевозчиков: аэропортовое обслуживание, аэронавигационное обеспечение, авиаГСМ. Уровень затрат на оплату труда и поддержание квалификации летного состава весьма высок, что обусловлено, во-первых, дефицитом квалифицированного летного персонала, а во-вторых, необходимостью переучивания экипажей на эксплуатируемую технику (летные училища России выпускают специалистов в лучшем случае на Ан-24, а летать приходится в большинстве случаев на другой технике).

Одним из популярных на сегодняшний день приемов снижения издержек внешнего характера с одновременным снижением стоимости авиабилетов считают деятельность авиакомпаний – дискаунтеров. Основой снижения тарифа (за счет снижения внешних издержек) является отказ от любых удобств необязательного характера – в частности отказ от предоставления любого бесплатного питания и напитков на борту воздушного судна, установление минимально возможной нормы бесплатного провоза багажа и минимизация «шага» между рядами кресел с целью увеличения пассажировместимости самолета. Самая известная авиакомпания России, декларирующая принципы low cost перевозок – компания «Sky Express», однако, тарифы на рейсы этой авиакомпании если и отличаются от других перевозчиков, то не радикально. Причина заключается в ограниченном, по сравнению с иностранными перевозчиками, возможностями российских дискаунтеров. Так, в России можно буквально пересчитать по пальцам города, обслуживаемые несколькими аэропортами, да и цены в них сравнимы или даже идентичны (например, цены на обслуживание в аэропортах московского аэроузла). Следовательно, нет возможности выбрать аэропорт «подешевле», пусть и с меньшими удобствами для пассажиров.

Ограниченная потенциальная емкость рынка пассажирских и грузовых перевозок наряду с высоким уровнем конкуренции уменьшает возможности авиакомпаний и в отношении третьего способа увеличения уровня рентабельности. Попытки же «украшения» авиаперевозки повышенными уровнями комфортности и класса обслуживания резко увеличивают уровень издержек. Тем не менее, борьба между перевозчиками за пассажиров на этом направлении ведется и очень активно.

Более подробно хотелось бы остановиться на таком способе повышения эффективности деятельности, как диверсификация, определить потенциальные возможности и направления диверсификации для авиакомпаний.

Выделяют следующие направления диверсификации текущей деятельности:

Связанная, которая в свою очередь делится на вертикальную (прогрессивную или регрессивную) и горизонтальную и несвязанная (латеральная).

Несвязанная – латеральная - диверсификация означает обращение к принципиально иным видам деятельности, не связанных с текущим бизнесом и по сути своей, от специфики текущей деятельности не зависит. Следовательно, при выборе латеральной диверсификации руководство авиапредприятия должно обращать внимание на те сферы, тенденция доходности которых противоположна тенденции доходности основного производства. Какие направления деятельности могут увеличивать доходность при уменьшении доходности от перевозок, то есть при уменьшении степени подвижности населения? Одним из очевидных направлений является доходность рекреационных предприятий, расположенных в незначительной удаленности от центра региона. При этом не стоит забывать о том, что несмотря на увеличение уровня скепсиса по отношению к летному персоналу, авиация как транспорт (следовательно, как брэнд) имеет больший потенциал романтики и привлекательности по сравнению с другими видами деятельности.

По мнению журналистов, сегодня вырастает поколение, видевшее самолет только на экране телевизора или в кинотеатре. Однако дорогостоящий сервис на борту воздушного судна может быть перенесен во вполне земные условия. В августе 2009 года при демонстрации в День Воздушного Флота авиационной техники на территории ФГУП «Аэропорт Иркутск» наибольшей популярностью у посетителей пользовался самолет одной из региональных авиакомпаний, в котором посетителей не просто встречали, а встречали бортпроводники, и не просто встречали, а угощали карамелью и прохладительными напитками.

Теперь вернемся к рассмотрению связанной диверсификации. Как уже было упомянуто, связанная диверсификация может быть вертикальная или горизонтальная.

Вертикальная диверсификация – это продвижение по стадиям производственно-коммерческого цикла, захват сферы деятельности своих поставщиков (регрессивная) или покупателей (прогрессивная). В первом случае применительно к авиакомпании это возможность участия в наземном обслуживании собственной авиатехники и пассажиров, а во втором – возможность непосредственной реализации авиаперевозок без участия агентов по продажам. На практике эти направления можно считать наиболее опробованными, однако целью такого регресса или прогресса является не увеличение объема работ и не снижение степени риска, а все то же снижение издержек, причем решение принимается на основе анализа постоянных и переменных затрат. Например, аренда стойки регистрации в аэропорту вылета – расходы постоянные, а регистрация пассажиров работниками аэропорта – переменные. При достижении определенного объема работ удельные затраты на одного пассажира в варианте аренды стойки регистрации будут меньше нежели при использовании услуг работников аэропорта.

Горизонтальная диверсификация – это освоение смежных с текущим бизнесом видов деятельности. Кажется, направление для авиакомпании нереальное. Ведь просто сказать, что помимо компьютера можно производить телевизоры, а что делать в случае с перевозками? По всей вероятности, примером горизонтальной диверсификации в отрасли воздушного транспорта можно полагать выполнение всех видов авиаперевозок и всех видов авиаработ. Это не так уж и мало. Перевозки пассажиров и грузов можно выполнять регулярными рейсами по расписанию, а можно выполнять чартерные рейсы по заявкам организаций, туристических компаний, или (и такое бывает!) частных лиц. Выполнение авиаработ (перевозка вахтовых групп, аэрофотосъемка, лесопатрулирование) дает возможность поддержки, а зачастую и «перекрестного дотирования» пассажирских рейсов. В свою очередь, выручка от продажи пассажирских перевозок в период «массовых продаж» (апрель-июнь) позволяет компании генерировать значительные денежные потоки для обеспечения финансовых обязательств или проведения трудоемких форм обслуживания авиатехники. В сущности, вывод не представляет собой ничего принципиально нового: легче пережить трудные времена тем, кто согласен выполнить, может выполнить и берется за любую оплачиваемую работу. Подтверждением может служить тот факт, что наиболее высокие темпы роста объема работ на сегодняшний день имеют авиакомпании, выполняющие как авиаперевозки, так и различные виды авиаработ.