

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ  
КАФЕДРА МЕЖДУНАРОДНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ А.В.Григорьев

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**  
38.04.02 Менеджмент  
38.04.02.15 Международный менеджмент

Разработка комплексной стратегии управления рисками в региональных  
авиакомпаниях (на примере ГП Красноярского края «КрасАвиа»)

Руководитель \_\_\_\_\_ канд. экон. наук, доцент А.А. Третьяков

Выпускник \_\_\_\_\_ А.А. Семенов

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ Кольшикина Д.Н.

Красноярск 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоритические аспекты управления рисками.....	5
1.1 Сущность, содержание и виды рисков.....	6
1.2 Стандарты управления рисками .....	11
1.3 Особенности управления рисками в региональных авиакомпаниях .....	15
2 Управления рисками в региональной авиакомпании ГП КК «КрасАвиа»..	24
2.1 Характеристика авиакомпании .....	25
2.2 Классификация рисков региональной авиакомпании ГП КК «КрасАвиа» .	47
2.3 Существующие инструменты управления рисками ГП КК «КрасАвиа» .	52
3 Стратегия комплексного управления рисками ГП КК «КрасАвиа» .....	54
3.1 Анализ потенциала управления рисками в авиакомпании .....	55
3.2 Управление финансовыми рисками .....	58
3.3 Управление операционными рисками.....	73
3.4 Внедрение стратегии управления рисками.....	79
Заключение .....	82
Список сокращений .....	84
Приложение А .....	88
Приложение Б.....	91
Приложение В.....	93

## ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день современная экономика подошла к такому этапу собственного развития, при котором практически невозможно предугадать ее дальнейшее развитие. Несмотря на все заверения аналитиков о том, что мировой финансовый кризис подходит к своему завершению и нас ожидает долгосрочный период роста, к сожалению, современные реалии таковы, что невозможно достаточно точно прогнозировать развитие тех или иных событий.

Современный экономический мир столкнулся с тем, что практически любое решение организации, государства, либо отдельного субъекта принимаются в условиях практически полной неопределенности. Субъекты экономической деятельности могут лишь частично защитить себя от последствий подобных событий. В связи с этим обсуждение вопросов управления рисками, как в мире, так и в России становится все более популярным.

В условиях нестабильной мировой экономической системы и социально-политической обстановки в мире, роста и усиления конкуренции, любое предприятие, особенно авиаперевозчики коммерческой гражданской авиации для успешного существования обязаны ежедневно принимать множество сложных управленческих решений, в том числе реализовывать новые проекты по внедрению технических и технологических новшеств, что неизбежно сопряжено с повышенным риском, усиливает его и приводит к появлению новых и новых видов риска.

Специфика отрасли гражданской авиации такова, что деятельность каждого авиапредприятия подвержена широкому спектру рисков, многие из которых способны оказать на нее колоссальное воздействие. Прежде всего, стоит отметить, что управление операционными рисками играет первостепенное значение, т.к. возникновение опасной ситуации зачастую приводит к катастрофическим последствиям (и, соответственно, огромными убытками), а также то, что ценовые и валютные риски, которые особенно

важны для небольших, региональных авиакомпаний, деятельность которых во многом опирается на субсидии со стороны государства.

Несмотря на то, что в связи требованиями законодательства, в каждой авиакомпании в нашей стране используются отдельные инструменты управления рисками, к сожалению, практически ни в одной региональной авиакомпании вопросам не уделяется должного внимания системному управлению рисками. Зачастую, даже топ-менеджмент не в полной мере представляет, каким рискам и в какой степени подвержена его организация.

Из отечественных авиакомпаний полноценная система управления рисками есть только у Аэрофлота (у которого существует целый департамент управления рисками). Однако, даже такие гиганты, как S7 и UTair используют лишь определенный набор инструментов для управления рисками (так, например, они не хеджируют валютные риски, несмотря на то, что ежегодно выплачивают многомиллионные лизинговые платежи в валюте).

Традиционно, в сфере гражданской авиации бытует мнение, что безопасность полетов создается в пилотской кабине, на перроне или в ангаре, а управление финансовыми рисками не сулит каких-либо существенных преимуществ. Однако, у зарубежных авиаперевозчиков все чаще прослеживается тенденция к комплексному подходу при управлении риском, в том числе возлагая ответственность за безопасность полетов на руководство. Именно оно взвешивает риски и финансовую жизнеспособность, устанавливает приоритеты и распределяет ресурсы. Также важно отметить, что именно руководство формирует культуру безопасности организации.

В данной работе мы постараемся обратить внимание на том, насколько в настоящий момент важен системный подход к управлению рисками в отечественных региональных авиакомпаниях.

## **1 Теоритические аспекты управления рисками**

Существует большое разнообразие мнений по поводу понятия определения, сущности и природы риска. Это связано с многоаспектностью этого явления: в самых различных областях, зачастую имеющих свою собственную, порой весьма сложную, специфику находят свой собственный, уникальный подход к такому предмету как риск. Нередко даже внутри одной организации приходится использовать различные определения, чтобы точно отразить сущность конкретного риска.

Понятие «риск» и «управление риском» может трактоваться менеджерами компании по-разному. Терминологическая путаница затрудняет восприятие проблемы подразделениями и препятствует слаженной работе по ее решению. Поэтому наличие единой корпоративной терминологии по риск-менеджменту крайне важно. В данной главе мы попробуем точно определить необходимые предпосылки для дальнейшего проведения тщательного анализа и разработки эффективной стратегии управления рисками на авиационном предприятии.

В данной главе мы рассмотрим основные принципы управления рисками в такой комплексной системе, как региональная авиакомпания, уделив особое внимание различию между подходами к выявлению рисков в разных подсистемах подобных предприятий, а также рассмотрим существующие стандарты управления рисками.

Кроме того, мы рассмотрим существующие особенности законодательства, и их влияние на управление рисками в небольших авиакомпаниях Российской Федерации.

## 1.1 Сущность, содержание и виды рисков

По своей сути система риск-менеджмента – это процесс принятия и выполнения управленческих решений, направленных на экономически эффективную защиту организации, с целью предотвращения недопустимого риска и минимизации возможного ущерба. В основе управления рисками лежит целенаправленный поиск и организация работы по снижению степени риска, искусство получения и увеличения дохода (выигрыша, прибыли) в неопределенной хозяйственной ситуации.

Для того, чтобы более точно понять вышесказанное, необходимо более подробно остановиться на том, что же такое риск.

В общем виде риск может быть определен как потенциальная опасность, угрожающая объекту наблюдения каким-либо вредом. Характеризуя некую ситуацию в контексте потенциального риска, говорят о вероятности осуществления некоторого нежелательного события (в принципе, можно говорить и о вероятности наступления некоего желательного события); иными словами, обе упомянутые ситуации могут быть описаны одним определением: риск – это вероятность отклонения фактического результата от ожидаемого [8].

Как правило, вне зависимости от вида риска, он оценивается в терминах вероятности. Что касается ожидаемых исходов в ситуации риска, то они чаще всего описываются в виде некоторых потерь (или приобретений), причем их стоимостное выражение, особенно в такой области, как гражданская авиация, не является единственно возможным. Риск реализации нежелательного (или желательного) события оценивается двумя основными характеристиками: вероятностью осуществления данного исхода, а также значимостью последствий при его осуществлении

В теории риск-менеджмента различают два понятия: риск и неопределенность.

На сегодняшний день существует огромное количество различных формулировок понятия неопределенности. Большинство определений

объединяет такая характеристика, как неполнота и неточность информации, ведущая к непросчитываемой многовариантности конечного исхода [5]. В дальнейшем мы будем использовать определение из «Энциклопедии финансового риск-менеджмента»: под неопределенностью понимают неполноту или неточность информации об условиях хозяйственной деятельности, в том числе о связанных с ней затратах и полученных результатах. Причинами неопределенности являются три основных фактора: незнание, случайность и противодействие [11].

Риск определяют как вероятность (угрозу) потери предприятием части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления определенной производственной и финансовой деятельности (7). Риск выступает в качестве некоего «индикатора» неопределенности. Основным различием в данных понятиях является то, что риск характерен для производственно-экономических систем с массовыми, повторяющимися событиями, а при неопределенности вероятности последствий приходится определять субъективно из-за отсутствия статистических данных за прошлые периоды [11].

Риск есть базовое свойство любой экономики, им нужно заниматься, им нужно управлять. Необходимо правильно оценивать степень риска и уметь управлять риском, чтобы добиваться более эффективных результатов [4].

Существуют разные виды риска в зависимости от объекта или действия, рисковость которого оценивается, – политический, производственный, имущественный, финансовый, и т.д. В авиационной сфере, для авиакомпании, особо значимую роль играют операционные и финансовые риски. Первый имеет отношение к структуре актива баланса, второй – к структуре источников финансирования [8].

В экономических литературных источниках проблема риска рассматривается в связи с деятельностью финансово-кредитных институтов, страховых и инвестиционных компаний, спекуляций с ценными бумагами и др. Работы, в которых исследуется роль риска в деятельности производственного

предприятия, являются, скорее, исключением.

Однако, среди этих исключений, ключевое место занимает именно авиация. С того момента, как в небо поднялся первый летательный аппарат, изучения и улучшению безопасности полетов уделялось значительное внимание. Впрочем, на первое место, без сомнения выходят такие технические аспекты, как надежность и безопасность техники, изучаемые соответственно теорией надежности и теорией безопасности. В рамках данных дисциплин, риск рассматривается как некоторая вероятностная мера, зачастую формализованное, как среднее значение функции потерь [12]. Впрочем, в последние годы наблюдается стремление, как в научных кругах, так и на реальных предприятиях перейти к комплексному пониманию и работе с риском: отождествление «понятия риска» с определением «вероятности» некоторого события», как это принято в теории надежности, неконструктивно, особенно в случаях изучения «управляемых рисков» и маловероятных редких событий [12].

Стоит также отметить, что в российской практике широко известен Государственный стандарт РФ ГОСТ Р 51897-2002 "Менеджмент риска. Термины и определения", регламентирующий понятийный аппарат в области менеджмента риска. В связи с тем, что данный стандарт практически не применяется на практике (в нем не рассматривается организационная структура риск-менеджмента и процесс управления рисками) определения

По своей природе риск делят на три вида [4]:

1. Когда в распоряжении субъекта, делающего выбор из нескольких альтернатив, есть объективные вероятности получения предполагаемого результата. Это вероятности, независящие непосредственно от данной фирмы: уровень инфляции, конкуренция, статистические исследования и т.д.

2. Когда вероятности наступления ожидаемого результата могут быть получены только на основе субъективных оценок, т.е. субъект имеет дело с субъективными вероятностями. Субъектные вероятности непосредственно



характеризуют данную фирму: производственный потенциал, уровень предметной и технологической специализации, организация труда и т.д.

3. Когда субъект в процессе выбора и реализации альтернативы располагает как объективными, так и субъективными вероятностями.

Благодаря этим видоизменениям риска субъект делает выбор и стремится реализовать его. В результате этого риск существует как на стадии выбора решения, так и на стадии его реализации.

Существуют следующие факторы, характеризующие риск:

- вероятность того, что неблагоприятное событие произойдет;
- масштаб последствий от возможного неблагоприятного события;
- частота возникновения неблагоприятного события (раз в месяц, сезонно, непрерывно);
- продолжительность подверженности опасности от данного события (неделя, месяц, год, постоянно);
- продолжительность времени, в течение которого последствия неблагоприятного события будут проявляться, а вероятности оцениваться.

В процессе своей деятельности организации сталкиваются с совокупностью различных видов риска, которые отличаются между собой по месту и времени возникновения, совокупности внешних и внутренних факторов, влияющих на их уровень и, следовательно, по способу их анализа и методам описания.

Как правило, все виды рисков взаимосвязаны и оказывают влияние на деятельность организации. При этом изменение одного вида риска может вызывать изменение большинства остальных. Классификация рисков означает систематизацию множества рисков на основании конкретных признаков и критериев, позволяющих объединить подмножества рисков в общие понятия.

Существует множество подходов к классификации рисков, которые определяются целями и задачами. Наиболее важными элементами,

положенными в основу классификации рисков, являются:

- время возникновения;
- основные факторы возникновения;
- характер учета;
- характер последствий;
- сфера возникновения.

Более подробно на классификации рисков, которым подвержена рассматриваемая авиакомпания мы остановимся во второй главе.

## 1.2 Стандарты управления рисками

Эффективная система управления рисками в компании строится на основе синтеза методов упреждающего и экстренного управления, и способна к постоянному модифицированию на всех этапах, в зависимости от меняющейся бизнес-среды и потоков информации.

Большой вклад в развитие риск-менеджмента вносит стандартизация менеджмента рисков. Именно внедрение управленческих стандартов позволяет компаниям выработать единую концепцию управления рисками, обеспечить гибкость и мобильность принятия решений, преодолеть проблемы и объективные сложности, снижающие эффективность их деятельности.

В разработку стандартов вносят свою лепту профессиональные организации, занимающиеся вопросами управления рисками и проявляющие интерес к тематике риск менеджмента. Риск менеджмент это быстро развивающееся направление. Как мы уже знаем, существует множество описаний различных видов того, что включает в себя понятие риск и риск менеджмента, как им руководствоваться и с какой целью. Принятие стандартов необходимо для достижения общего согласия по нескольким вопросам, а именно:

- используемая терминология;
- процесс практического применения риск менеджмента;
- организационная структура риск менеджмента;
- цель риск менеджмента [22].

В настоящий момент к наиболее известным стандартам риск-менеджмента, действующим в различных областях относятся:

- стандарт «FERMA», (Федерация европейских ассоциаций риск-менеджеров);
- стандарт COSO II (Комитет спонсорских организаций Комиссии Тредвея, США.);
- Australian/New Zealand Risk Management Standard (AS/NZS 4360));

- южно-африканский стандарт – «KING II»;
- Национальный российский стандарт риск-менеджмента ГОСТ Р-ИСО 31000.

Следует отметить, что практическая потребность в сближении различных стандартов риск-менеджмента в России нарастает в связи с намечающимися положительными тенденциями, такими как [10]:

- усиление государственной политики и роли регуляторов в управлении рисками;
- стремление компаний к прозрачным системам управления;
- проявление интереса к риск-менеджменту со стороны среднего бизнеса;
- интеграция различных направлений управления рисками,
- а также широкое применение технологий краудсорсинга.

Согласно европейскому стандарту «FERMA»: «риск -менеджмент является центральной частью стратегического управления организации, это процесс, следуя которому организация системно анализирует риски каждого вида деятельности с целью максимальной эффективности управленческих решений и, соответственно, всей деятельности в целом» (8). Стандарт по управлению рисками «FERMA», содержит в себе схему, которая является основой для внедрения системы управления рисками.

Стандарт риск-менеджмента «COSO II» призван решить следующие задачи: определить уровни риска в соответствии со стратегией развития; совершенствовать процессы принятия решений по реагированию на возникающие риски; сократить число непредвиденных событий и убытков в хозяйственной деятельности; определить всю совокупность рисков; управлять всей совокупностью рисков; использовать благоприятные возможности; рационально использовать капитал. В стандарте отражаются новые аспекты концепции риск-менеджмента по сравнению с внутренним контролем, а именно: более широкий диапазон целей, включая стратегические; более

широкий спектр средств реагирования на риск: концепция риск-аппетита и приемлемого риска; установка на централизованное управление совокупным портфелем всех рисков организации [19].

Наиболее продвинутым в практическом плане является южноафриканский стандарт «KING II», представляющий собой набор типовых решений в практике риск-менеджмента. В данном стандарте не уделяется внимание определенному бизнесу, но в то же время представлены идеология процесса и его стадии.

Новозеландский стандарт AS/NZS4360 применим в большей степени к управлению рисками проектов и рисками инноваций, однако именно его положения лежат в основе, получающего все большее признание стандарта в области управления рисками — ISO 31000:2009 Risk management – Principles and guidelines.

Как мы уже упомянули выше в России имеет место быть Государственный стандарт РФ ГОСТ Р 51897-2002 «Менеджмент риска. Термины и определения», описывающий понятийный аппарат в области риск-менеджмента, который не нашел широкого практического применения.

В 2011 году опубликован Российский Национальный стандарт риск-менеджмента ГОСТ Р-ИСО 31000. В настоящее время на базе ISO 31000 и других новых международных стандартов разрабатываются национальные стандарты для основных секторов российской экономики.

В настоящее время большинство компаний стремятся разработать такие документы как «Политика управления рисками», «Карта рисков». Такая практика свидетельствует о недостаточной формализации процесса риск-менеджмента [10].

Следует отметить, что в основе формирования стандарта управления рисками в компании должна лежать модель внутрифирменной системы риск-менеджмента. Стандарт должен предусматривать унификацию терминов, процедур, методов управления рисками, регламентацию отчетности и организационного обеспечения принятия решений. Его внедрение должно

обеспечивать эффективность управления рисками, интеграцию в общую систему управления компанией для принятия решений на всех уровнях организационной иерархии.

Соответственно именно стандарт определяет место риск-менеджмента в структуре организации и соотношение его функций с функционалом других управленческих структур с целью достижения баланса эффективности, результативности и допустимого риска деятельности организации.

В сфере гражданской авиации управление рисками тесно связано с безопасностью полетов. Однако, имеет место весьма распространенное заблуждение: многие традиционно полагают, что безопасность полетов создается и присутствует в пилотской кабине, на перроне или в ангаре. Но, к счастью, все чаще прослеживается тенденция возлагать ответственность за безопасность полетов на руководство. Ведь именно оно взвешивает риски и финансовую жизнеспособность, устанавливает приоритеты и распределяет ресурсы [18].

Разработке стандартов в области управления безопасностью полетов уделяется достаточно пристальное внимание. Но, к сожалению, на сегодняшний день не существует комплексного стандарта, охватывающего разные виды рисков: от экономических до операционных. Однако, использование стандартов позволяет в значительной мере упростить разработку стратегии управления рисками для каждой конкретной авиакомпании.

### 1.3 Особенности управления рисками в региональных авиакомпаниях

Российская Федерация – член Международной организация гражданской авиации (ИКАО от англ. ICAO – International Civil Aviation Organization) – специализированного учреждения ООН, устанавливающего международные нормы гражданской авиации и координирующее её развитие с целью повышения безопасности и эффективности.

Уставной целью ИКАО является обеспечение безопасного, упорядоченного развития международной гражданской авиации во всем мире и другие аспекты организации и координации международного сотрудничества по всем вопросам гражданской авиации, в том числе международных перевозок [26].

Наша страна, как и любое другое государство, член ИКАО, является ответственным за обеспечение должной безопасности полетов воздушных судов в своем воздушном пространстве, вне зависимости от любых обстоятельств. Достижение требуемого высокого уровня авиационной безопасности и качества услуг по обеспечению организации воздушного движения обеспечивается и контролируется органами государственного управления и регулирования на основе законодательной и нормативной базы сертификации и лицензирования.

В настоящий момент уполномоченными органами осуществляющим надзор в сфере гражданской авиации являются Федеральная службы по надзору в сфере транспорта (Ространснадзор) и Федеральное агентства воздушного транспорта (Росавиация), подведомственные Министерству транспорта Российской Федерации [23].

Ространснадзор осуществляющим функции по контролю (надзору) в сфере гражданской авиации, использования воздушного пространства Российской Федерации, аэронавигационного обслуживания пользователей воздушного пространства Российской Федерации, авиационно-космического поиска и спасания, морского (включая морские порты), внутреннего водного,

железнодорожного транспорта, автомобильного и городского наземного электрического транспорта (кроме вопросов безопасности дорожного движения), промышленного транспорта и дорожного хозяйства, а также обеспечения транспортной безопасности [23].

Ространснадзор осуществляет контроль и надзор за соблюдением законодательства Российской Федерации, в том числе международных договоров Российской Федерации о гражданской авиации [23].

Федеральная служба по надзору в сфере транспорта имеет право проверять в установленном порядке деятельность юридических и физических лиц, осуществляющих перевозочную и иную связанную с транспортным процессом деятельность, а также участвовать (но не организовывать) в установленном порядке в проведении расследований авиационных происшествий [23].

В свою очередь, Росавиация осуществляющим функции по оказанию государственных услуг и управлению государственным имуществом в сфере воздушного транспорта (гражданской авиации), использования воздушного пространства Российской Федерации, аэронавигационного обслуживания пользователей воздушного пространства Российской Федерации и авиационно-космического поиска и спасания, функции по оказанию государственных услуг в области транспортной безопасности в этой сфере, а также государственной регистрации прав на воздушные суда и сделок с ними [23].

Федеральное агентство воздушного транспорта взаимодействует в установленном порядке с органами государственной власти иностранных государств и международными организациями в установленной сфере деятельности [23].

Основным законодательным документом, закрепляющий правовые основы использования воздушного пространства Российской Федерации и деятельности в области авиации является Воздушный кодекс Российской Федерации. Кроме того, воздушное законодательство состоит из федеральных законов, указов Президента и постановлений Правительства РФ, федеральных



правил использования воздушного пространства и авиационных правил, а также принимаемых в соответствии с ними иных нормативных правовых актов [25].

В соответствии с требованиями Воздушного кодекса РФ разработчики и изготовители ВС, авиационные предприятия и физические лица, осуществляющие и обеспечивающие авиаперевозки, а также все виды деятельности по производству, обеспечению, обслуживанию перевозок и подготовке авиационного персонала подлежат обязательной сертификации.

Сертификация Организаций по техническому обслуживанию и ремонту авиационной техники является неотъемлемой частью общего сертификационного процесса. На сегодняшний день практически все авиакомпании осуществляют то или иное техническое обслуживание воздушных судов, которые они эксплуатируют.

Под сертификацией объектов гражданской авиации понимается процедура подтверждения соответствия, посредством которой независимая от изготовителя (поставщика, исполнителя) и потребителя (покупателя) Организация удостоверяет в письменной форме, что объект гражданской авиации соответствует установленным требованиям [16].

Сертификация объектов гражданской авиации проводится по принятым формам. Выбор формы сертификации осуществляет Уполномоченный Орган по сертификации с учетом процедуры сертификации конкретного объекта, установленной нормативными документами. В ходе сертификации проверяются характеристики (показатели) объектов гражданской авиации, используются методы испытаний и/или оценки соответствия, позволяющие провести идентификацию и подтвердить соответствие объектов действующим требованиям [16].

При сертификации предъявляются строгие требования ко всем контролируемым характеристикам деятельности Организации по техническому обслуживанию. К числу основных характеристик относятся:

- организация производства и структура управления;

- документационное и информационное обеспечение технического обслуживания;
- обеспеченность квалифицированным инженерно-техническим персоналом;
- обеспеченность производственной базой и средствами технического обслуживания;
- процессы технического обслуживания;
- материально-техническое и финансовое обеспечение;
- система контроля качества.

Организация ТО (Организация по техническому обслуживанию) должна иметь структуру производства и управления, которая должна решать следующие задачи:

- планирование деятельности Организации, освоение новых видов работ и изыскание рынка сбыта своих услуг, определение перспектив развития;
- планирование и управление отходом воздушных судов на техническое обслуживание и ремонт;
- оценка технического состояния авиационной техники, назначение объема работ по техническому обслуживанию с учетом наработки и результатов оценки технического состояния конкретного ВС, совершенствование регламентов, технологий и методов технического обслуживания;
- организация выполнения работ и управление процессами технического обслуживания в соответствии с требованиями нормативной и эксплуатационно-технической документации;
- кадровое обеспечение ожидаемых объемов работ по техническому обслуживанию ВС, в том числе необходимым количеством специалистов по категориям, специальностям и квалификации (с

- учетом наличия финансовых ресурсов для их подготовки и содержания, социально-бытовых и других условий);
- обеспечение процессов технического обслуживания средствами обслуживания, запасными частями, материалами, различными видами энергии;
  - обеспечение высокого качества технического обслуживания и эффективности его контроля (15).

Как можно заметить из приведенного выше, а также подробного анализа регулирующих документов, несмотря на серьезные критерии, предъявляемые к авиакомпаниям, которые намерены сертифицироваться, как Организация ТОиР (Организация по техническому обслуживанию и ремонту), вопросам управления рисками практически не уделяется никакого внимания, за исключением вопросов первостепенной важности, посвященных качеству процесса технического обслуживания.

Особое внимание стоит уделить тому, что именно региональные авиакомпании, в подавляющем большинстве эксплуатирующие отечественные воздушные суда, чаще всего и в большем объеме проходят процедуру сертификации. Это связано с тем, что авиационное предприятие обязано сертифицироваться на проведение технического обслуживания каждого конкретного типа работ (техобслуживание по разным формам, ремонт, взвешивание, буксировка и т.п.) на каждом конкретном типе воздушного судна (Ан-2, Ан-24, Ми-8Т и т.п.). Зачастую, даже у небольших авиакомпаний, эксплуатируется множество различных видов самолетов и вертолетов.

Процедура сертификации требует тщательной подготовки и больших трудозатрат, особенно когда требуется введение в сертификат авиакомпании нового типа воздушного судна.

В октябре 2015 года в свет вышло новое издание федеральных авиационных правил, посвященных процедуре сертификации авиакомпаний (ФАП-285, взамен ФАП-145, утратившего силу). На подготовку этого издания

было истрачено много времени и сил. Оно принципиально изменило структуру процедуры сертификации, однако, в вопросе управления риском и качеством на предприятиях гражданской авиации, в нем не было никаких значительных нововведений.

По-прежнему Организация по ТО авиационной техники должна иметь в своей структуре специализированные подразделения, осуществляющие надзор за выполнением работ на АТ (в соответствии с действующими нормами, правилами и ЭТД) и контролируемые в установленном объеме качество выполняемых работ. Подразделения по контролю качества могут функционировать:

а) как Отдел технического контроля (ОТК) Организации по ТО АТ, Центра ТО и Р;

б) в виде подразделений, таких как:

- по управлению качеством продукции;
- по техническому контролю, диагностике и надежности АТ;
- по управлению техническим состоянием АТ и др.

при условии, что одной из основных функций такого подразделения является контроль качества ТО АТ.

Кроме сертификации, в целях обеспечения безопасности полетов и авиационной безопасности, соблюдения установленных экологических норм при эксплуатации воздушных судов, обеспечения нормального функционирования рынка авиационных перевозок, работ и услуг, защиты интересов потребителей этих услуг производится процедура лицензирования деятельности авиакомпаний.

Лицензированию в региональных авиакомпаниях подлежат следующие виды деятельности (федеральные авиакомпании должны лицензировать и некоторые иные виды деятельности):

а) осуществление и обеспечение воздушных перевозок (внутренних и международных) пассажиров, багажа, грузов и почты на коммерческой основе;

б) обслуживание воздушного движения, а также обслуживание воздушных судов, пассажиров, багажа, грузов и почты на аэродромах и в аэропортах;

в) проведение авиационных работ для обеспечения потребностей граждан и юридических лиц, в том числе выполняемых в воздушном пространстве иностранных государств, и деятельность по обеспечению авиационных работ;

Несмотря на то, что лицензирование имеет схожие цели с процедурой сертификации, в реальной действительности лицензирование – хоть и необходимый и эффективный, но довольно простой, незатейливый механизм контроля сферы гражданской авиации.

К управлению рисками лицензирование не имеет прямого отношения, в связи с чем, не будем останавливаться на его подробном рассмотрении.

Выше мы убедились в несовершенстве существующего государственного регулирования в области управления рисков в отечественных авиакомпаниях, а также во вполне закономерном перевесе значения операционных рисков перед всеми остальными. Очевидно, что данный дисбаланс был вызван самыми насущными проблемами, основан на боязни последствий авиационных происшествий и практически 100-летнего опыта изучения причин самых серьезных происшествий, и способов их предотвращения.

Однако, в завершении рассмотрения теоритических аспектов особенностей регулирования рисков в авиакомпаниях, необходимо остановится на одном немаловажном моменте.

С каждым днем авиакомпании в России все в большей степени зависят от государства не как от регулятора, что было всегда, а как от спонсора. Сейчас рынок авиаперевозок держится во многом за счет государственных субсидий.

На региональные перевозки в I кв. 2015 г. было потрачено 289 млн руб., выполнено более 900 рейсов, перевезено 29,8 тыс. пасс. (получается, что размер субсидии на одного пассажира составил почти 9700 руб.). Субсидии получают 18 авиакомпаний для выполнения полетов по 77 направлениям. Критерии программы субсидирования региональных перевозок закономерным образом

расширяются и включают в себя уже так называемые межрегиональные маршруты, продолжают получать субсидии три социально значимых направления: Дальний Восток, Крым и Калининград. При этом перечень субсидируемых маршрутов расширяется [28].

Многие из субсидируемых региональных авиакомпаний являются государственным унитарными предприятиями. Деятельность таких авиакомпаний регулируется Федеральным законом № 161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях». Согласно данному закону унитарное предприятие – коммерческая организация, не наделённая правом собственности на закреплённое за ней собственником имущество (т.е. их имущество является неделимым и не может быть распределено по вкладам, паям, долям, акциям) [3].

Подобная организационно-правовая форма накладывает ряд жестких ограничений, как на текущую деятельность авиакомпании, так и на взаимоотношения с контрагентами.

Вышеназванное определение в значительной степени усложняет работу авиакомпании с банками, так как увеличивает их риски при предоставлении заемных средств.

Кроме того, согласно пункта 3, статья 9.1, ФЗ №164 «О финансовой аренде (лизинге) государственные унитарные предприятия:

- Не вправе брать кредиты на выплату лизинговых платежей;
- Обеспечивать какой-либо залог, кроме воздушного судна берущегося в лизинг;
- Изменять размер лизинговых платежей;

А также согласно пункту 4 этого же закона:

- Со счета государственного предприятия нельзя бесспорно списать средства.

Кроме того, в соответствии с п.1 ч.2 ст.1 Федерального закона от 18.07.2011 N 223-ФЗ (ред. от 13.07.2015) «О закупках товаров, работ, услуг

отдельными видами юридических лиц» установлены общие принципы закупки товаров, работ, услуг и основные требования к закупке товаров, работ, услуг государственными унитарными предприятиями, что также в значительной мере затрудняет быстрое принятие управленческих решений, и накладывает ряд значительных ограничений при выборе поставщиков услуг и товаров.

Однако, в данном законе есть важные уточнения, позволяющие управлять финансовыми рисками предприятия в обход требований к закупкам. Подробнее мы остановимся на этом моменте в третьей главе.

## **2 Управления рисками в региональной авиакомпании ГП КК «КрасАвиа»**

В сложившихся условиях нестабильной конъюнктуры рынка авиаперевозок возникает понимание необходимости управления рисками. К сожалению, практически ни в одной авиакомпании в России вопросу риск-менеджмента не уделяется должного внимания. В ряде авиакомпаний система риск-менеджмента внедряется частично, чаще всего как обязательное условие прохождения аудита, например, по авиационной безопасности и безопасности полетов. В большинстве же авиапредприятий РФ управление рисками сводится лишь к обязательному страхованию в рамках Воздушного кодекса и условий выполнения международных полетов [15].

Региональная авиакомпания ГП КК «КрасАвиа», к сожалению, не является исключением из данного правила. Несмотря на многообразие и комплексность воздействия разного рода рисков, управлению и их минимизации уделяется недостаточно пристальное внимание.

Однако, анализ текущего состояния и тенденций развития отрасли гражданской авиации и экономики в целом, проблем и особенностей авиакомпании ГП КК «КрасАвиа» подтверждает актуальность и своевременность разработки механизма управления рисками.

Остановимся на данном анализе подробнее.



[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]



[Redacted text block]

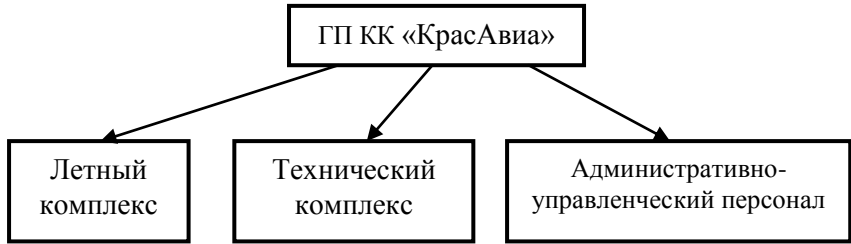


[Redacted text block]

[Redacted text block consisting of multiple paragraphs of blacked-out content]

[Redacted text block]

[Redacted text line]



[Redacted text line]

[REDACTED]

[REDACTED]

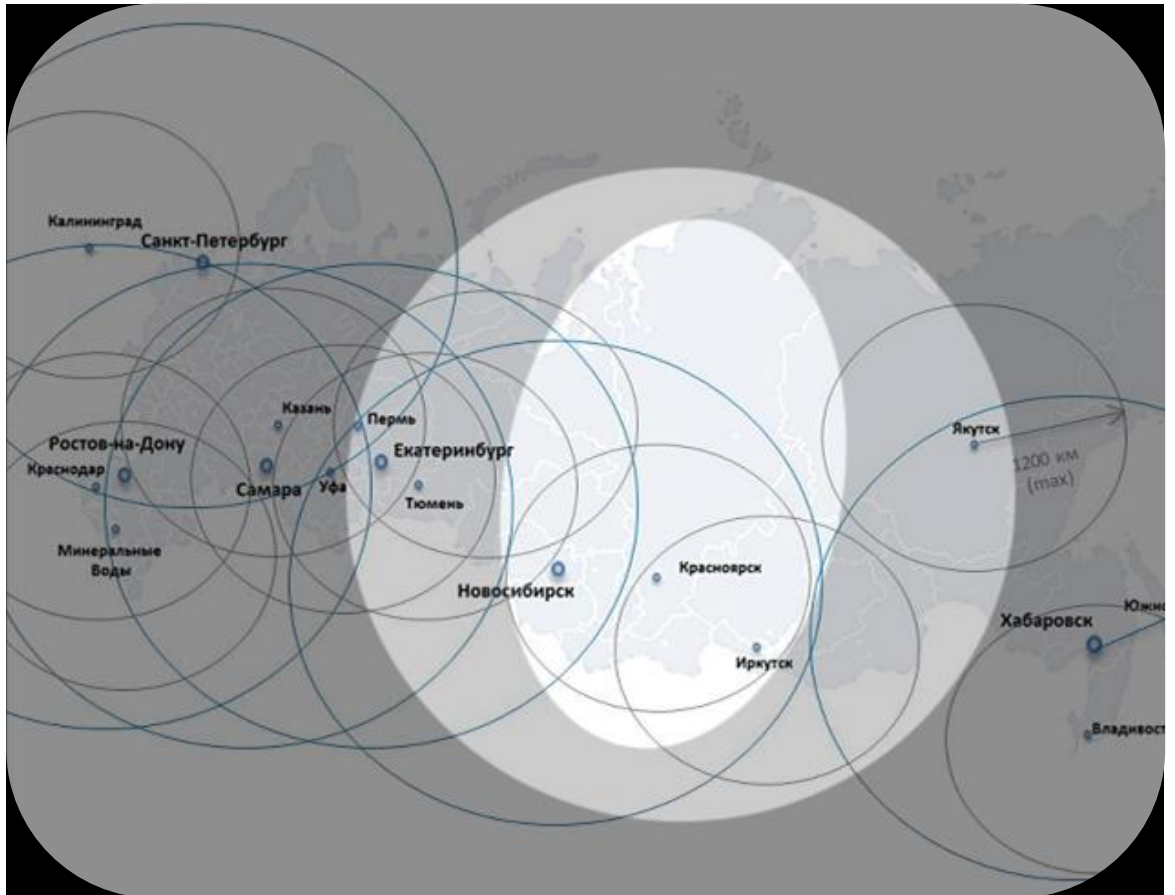
[REDACTED]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]



[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]







[REDACTED]

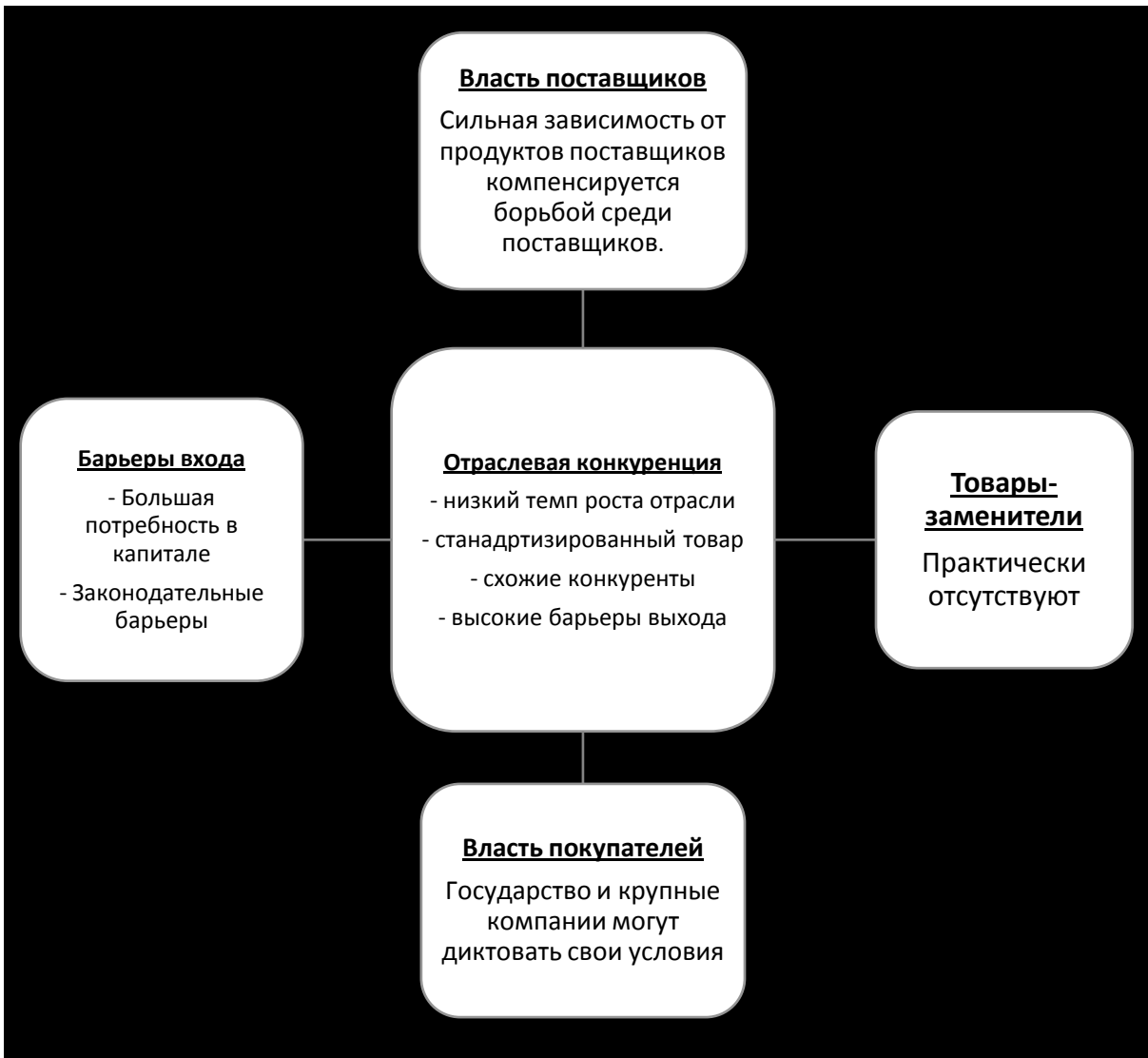
[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[Redacted text block]



[Redacted text block]

[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]

[REDACTED]

	[REDACTED] [REDACTED]	[REDACTED] [REDACTED]	
	[REDACTED]		
	[REDACTED] [REDACTED]		
	[REDACTED]		
	[REDACTED] [REDACTED]		
	[REDACTED]		
	[REDACTED] [REDACTED]		
	[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]		
	[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]		
	[REDACTED]		

[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

■	[Redacted]	■	
	[Redacted]	■	■
■	[Redacted]	■	■
■	[Redacted]	■	■
	[Redacted]		
	[Redacted]		
■	[Redacted]	■	■
	[Redacted]		
■	[Redacted]	■	■
	[Redacted]		
■	[Redacted]	■	■
	[Redacted]		
■	[Redacted]	■	■
	[Redacted]		
■	[Redacted]	■	■
	[Redacted]		
■	[Redacted]	■	■
	[Redacted]		
■	[Redacted]	■	■
	[Redacted]		
■		■	■



[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]		
[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]	[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]	
[REDACTED] [REDACTED]	[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]	
[REDACTED] [REDACTED]	[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]	[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]		[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED]		
[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]	[REDACTED] [REDACTED]	
[REDACTED]		[REDACTED]



<p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p>		<p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p>
<p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p>	<p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p>	<p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p>
<p>[REDACTED]</p>		<p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p>
<p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p>		<p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p>
<p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p>		<p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p>
<p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p>	<p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p>	
<p>[REDACTED]</p>		
<p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p>		<p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p>

<p>[REDACTED]</p>		<p>[REDACTED]</p>
<p>[REDACTED]</p>	<p>[REDACTED]</p>	
<p>[REDACTED]</p>		
<p>[REDACTED]</p>	<p>[REDACTED]</p>	<p>[REDACTED]</p>
<p>[REDACTED]</p>	<p>[REDACTED]</p>	<p>[REDACTED]</p>
<p>[REDACTED]</p>	<p>[REDACTED]</p>	<p>[REDACTED]</p>

[REDACTED]

S	W	O	T
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>S1.</b> Большой парк воздушных судов</li> <li>• <b>S2.</b> Государственная поддержка</li> <li>• <b>S3.</b> Широкая маршрутная сеть</li> <li>• <b>S4.</b> База корпоративных клиентов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>W1.</b> Низкий коэффициент использования воздушных судов</li> <li>• <b>W2.</b> Высокая себестоимость рейсов из-за низкой топливной эффективности</li> <li>• <b>W3.</b> Старение парка ВС.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>O1.</b> Наличие новых рынков за пределами Красноярского края</li> <li>• <b>O2.</b> Оказание уникальных видов авиауслуг</li> <li>• <b>O3.</b> Возможность оказания специалистами иных видов услуг другим компаниям</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>T1.</b> Ожесточение конкуренции внутри отрасли</li> <li>• <b>T2.</b> Дефицит кадров</li> <li>• <b>T3.</b> Валютный риск (большой объем валютных лизинговых платежей).</li> </ul>



[Redacted text block]



[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	
[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]	
[REDACTED]	[REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED] [REDACTED]	[REDACTED] [REDACTED]

<p>[REDACTED]</p>	<p>[REDACTED]</p>
	<p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p>
<p>[REDACTED]</p>	<p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p>
<p>[REDACTED]</p>	<p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p>
<p>[REDACTED]</p>	
<p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p>	
<p>[REDACTED]</p>	<p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p>



[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED] [REDACTED]	[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]	[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED] [REDACTED]	[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]	[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]

[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED]	
[REDACTED]	
[REDACTED]	[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED]	
[REDACTED] [REDACTED]	
[REDACTED]	[REDACTED]

[REDACTED]	[REDACTED]
	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED] [REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED] [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

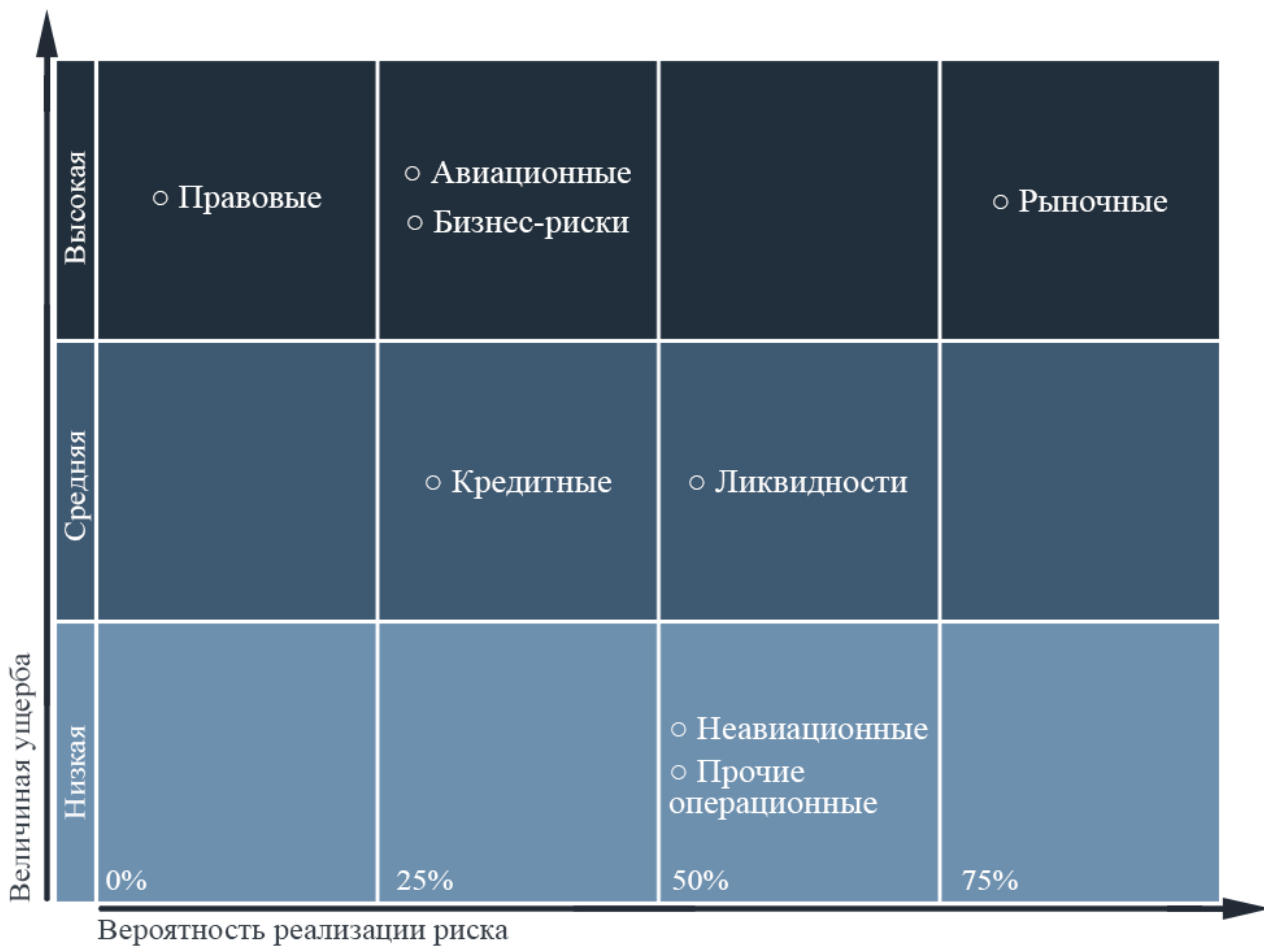
[REDACTED]

[REDACTED]





[Redacted text block]



[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

	Управляемые риски	Сложно управляемые риски	Практически неуправляемые риски
Финансовые	Рыночные риски: - валютный - процентный - ценовой  Риск ликвидности	Кредитный риск	
Операционные	Авиационные риски: - эксплуатационные - гражданская ответственность  Неавиационные риски: - медицинские - несчастные случаи	Прочие операционные риски	
		Внутренние риски: - мошенничества - забастовок - информационной безопасности	Внешние риски: - экспедиционный - погодный
Правовые			Законодательные риски Геополитические риски
Бизнес		Рост колебания спроса Репутационный риск	Стратегический риск Риск конкуренции

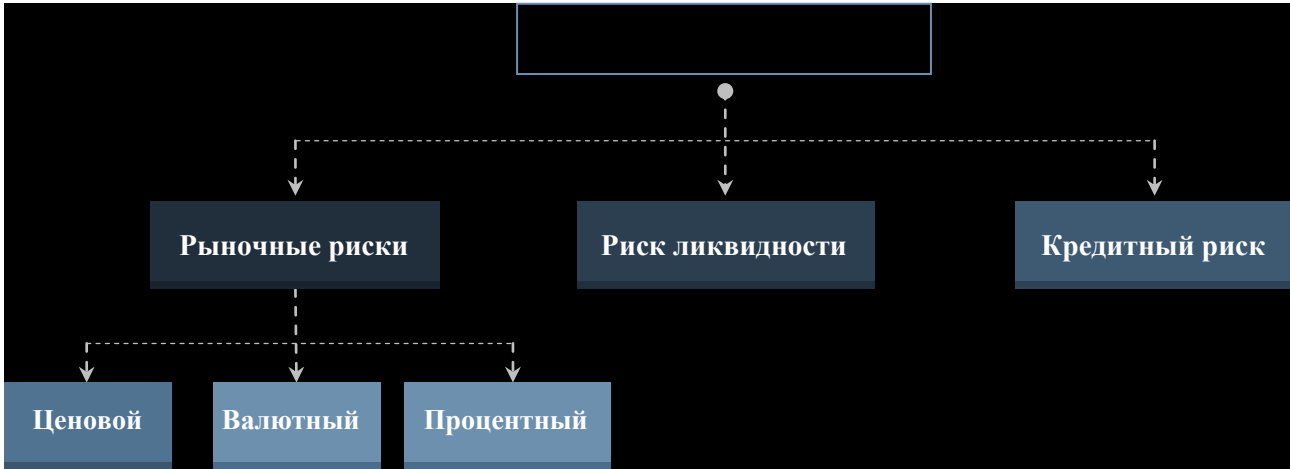
[Redacted text block]



[REDACTED]

[REDACTED]

[Redacted text block]



[Redacted text block]

[Redacted text block]









[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]





[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]



[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]







[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted text block consisting of approximately 35 lines of blacked-out content]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]





[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[Redacted]

[Redacted]

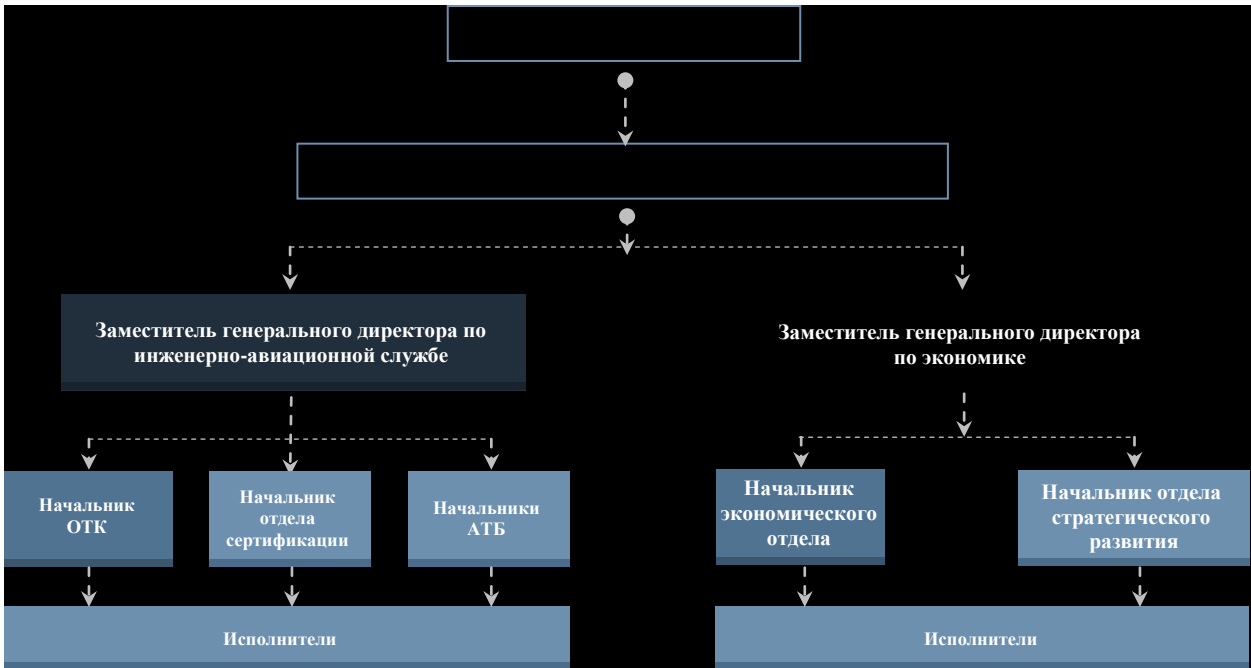
[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

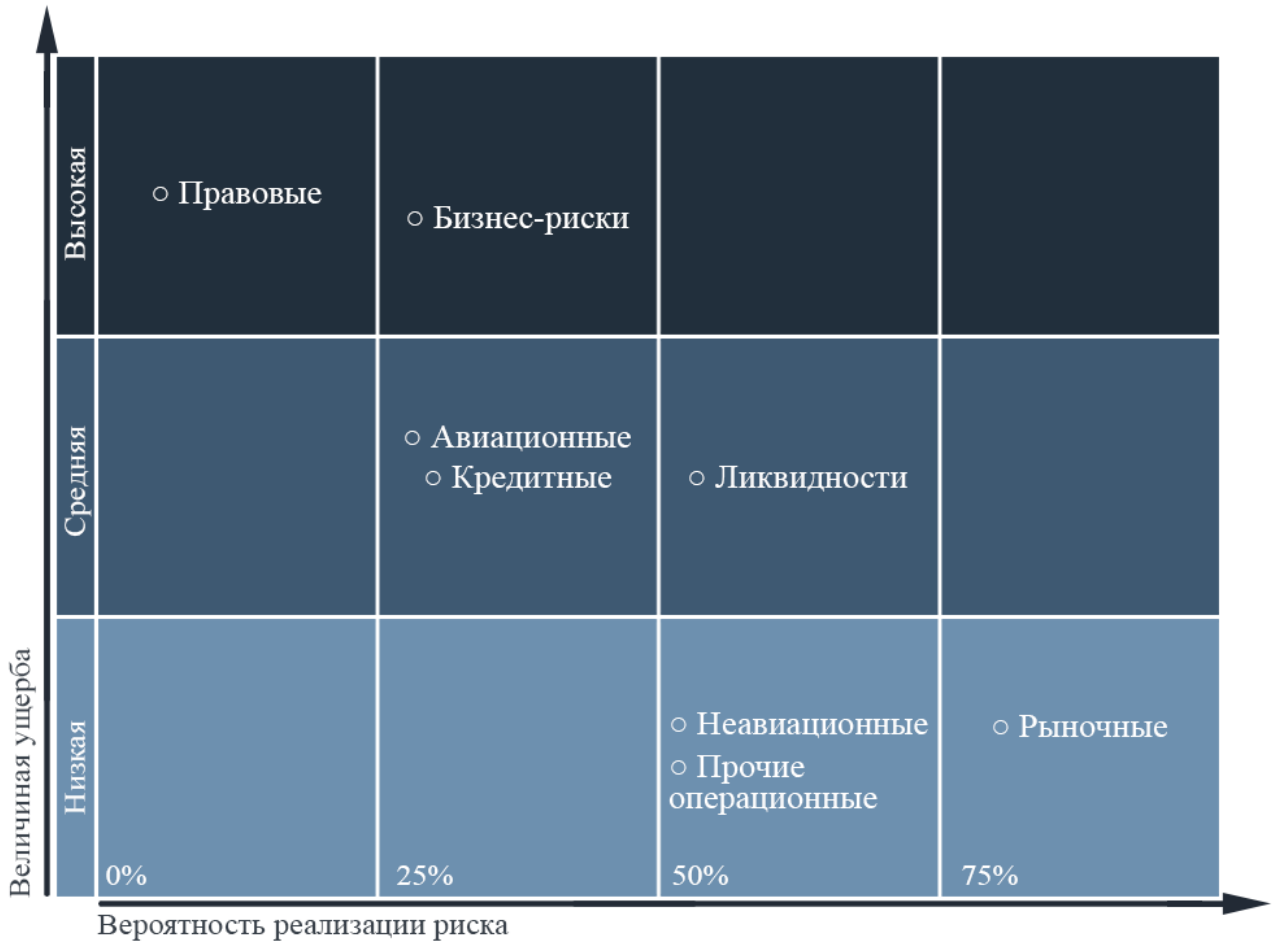
[Redacted]

[Redacted text block]



[Redacted text block]





[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]



## Список сокращений

IRR – internal rate of return

NPV – net present value

АТ – авиационная техника

ВС – воздушное судно

ГП – государственное предприятие

ГСМ – горюче-смазочные материалы

ИАС – инженерно-авиационная служба

КК – Красноярский край

НДС – налог на добавленную стоимость

ОТК – отдел технического контроля

ПАО – публичное акционерное общество

РУБП – руководство по обеспечению безопасности полетов

СЗХ – стратегическая зона хозяйствования

ТО – техническое обслуживание

ТОиР – техническое обслуживание и ремонт

ФГУП – федеральное государственное унитарное предприятие

ФЗ – федеральный закон

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

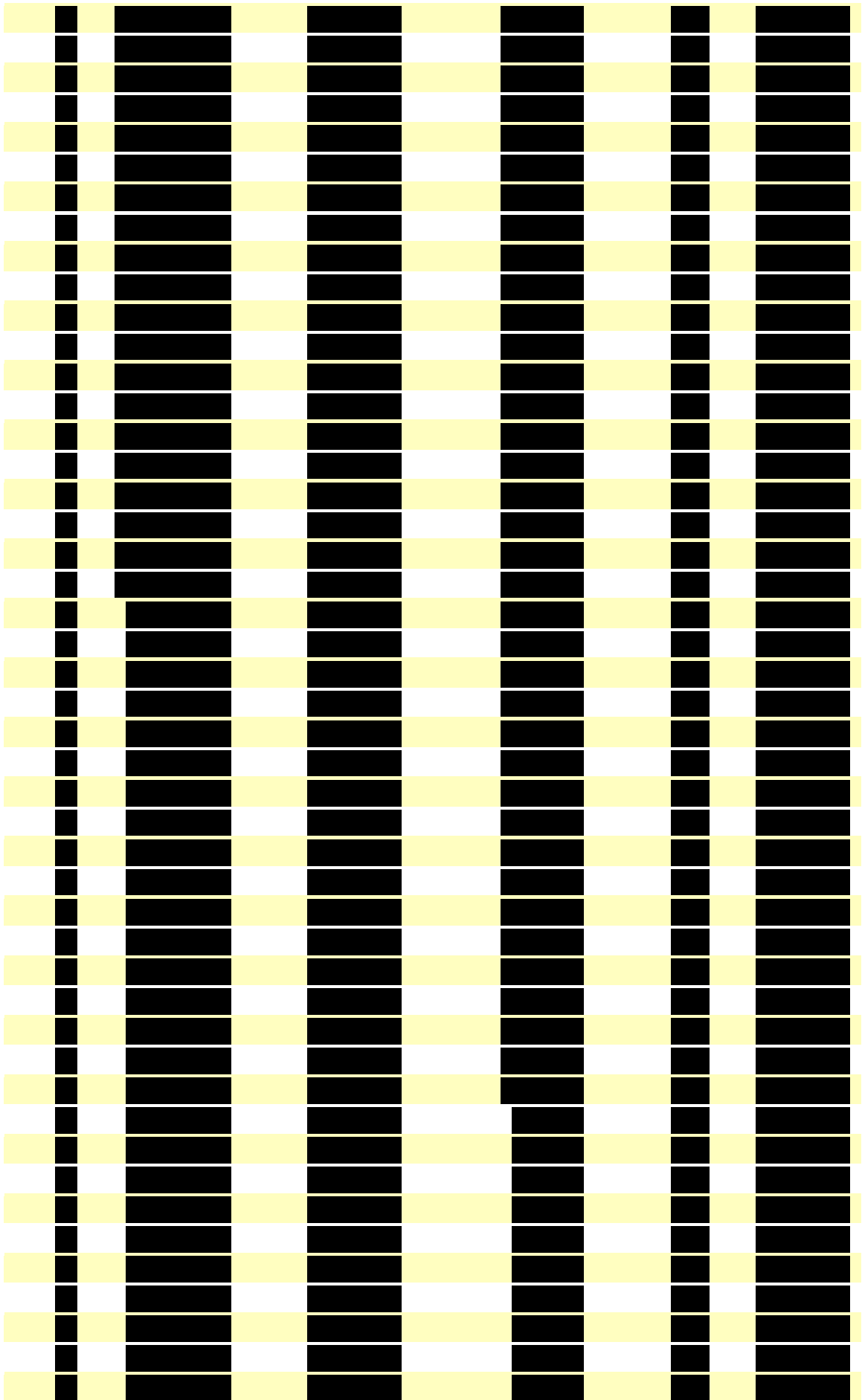
[Redacted]

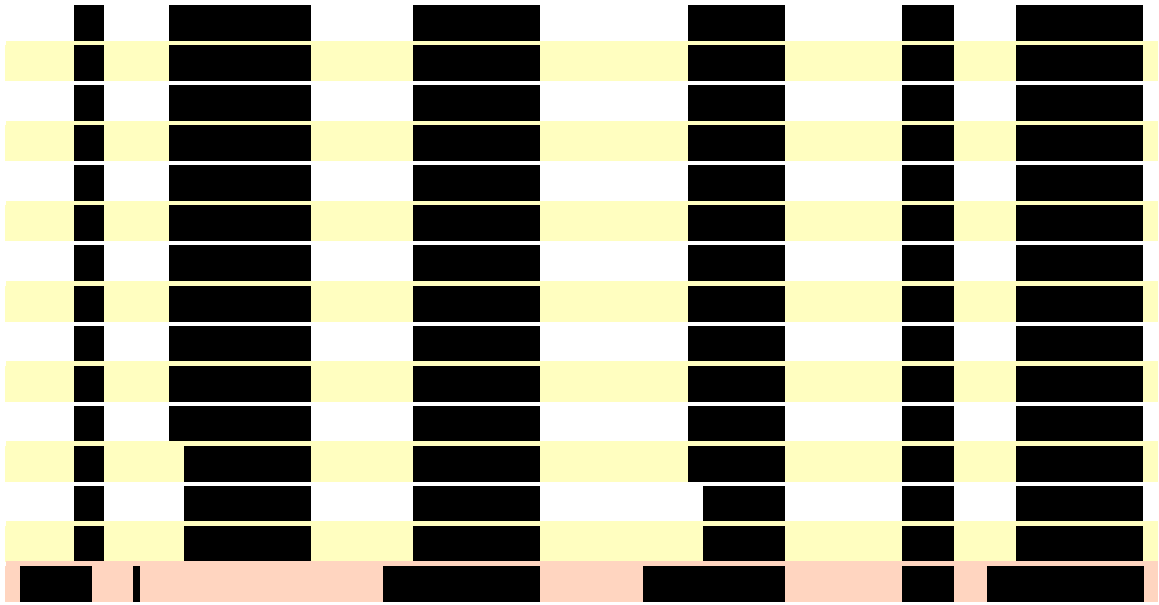


[Redacted text block]

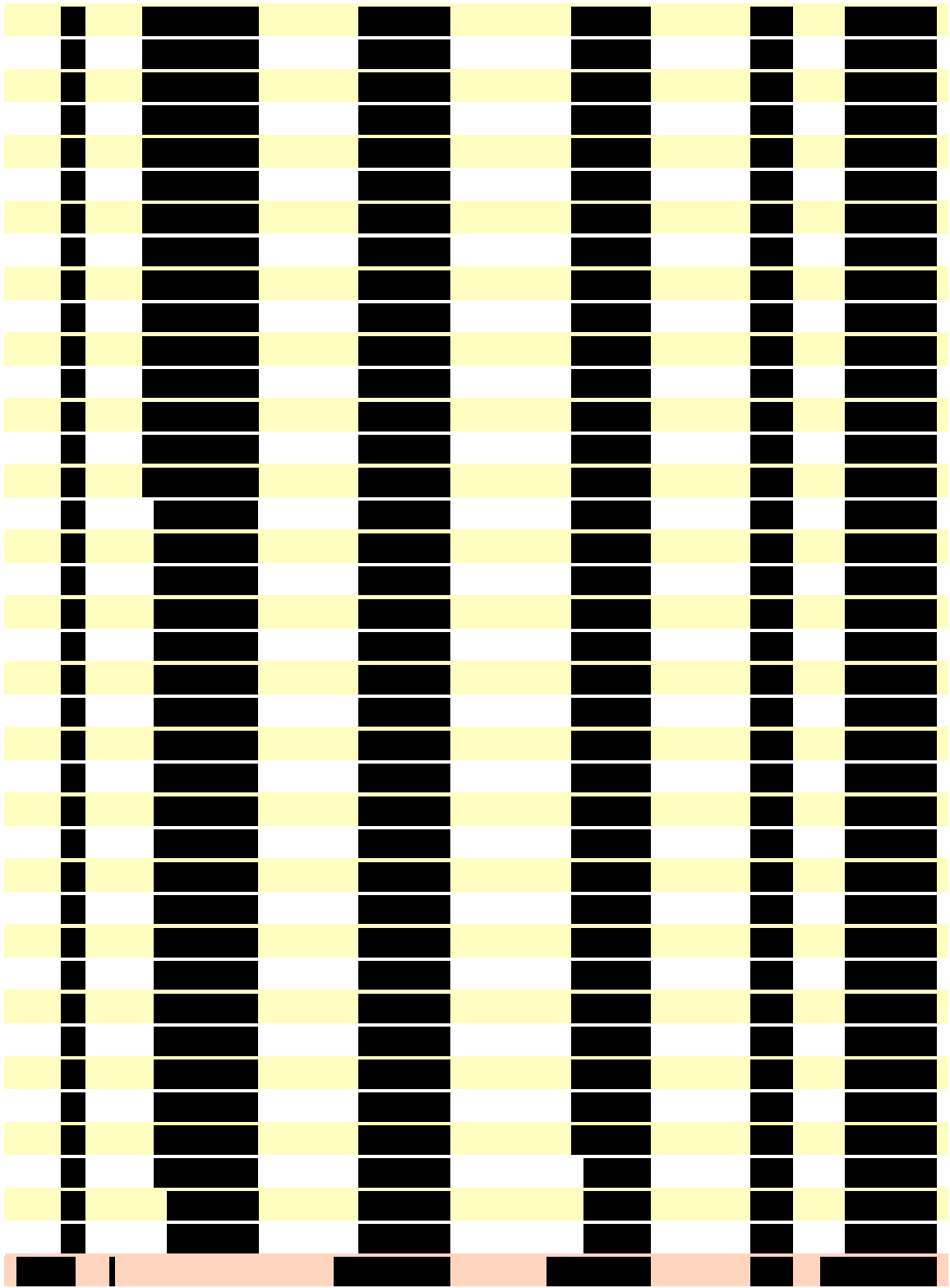


















Семенов А.А.,  
**ациональной авиакомпании ГП КК «КрасАвиа»**  
 выделены 2 потребительских сегмента, обозначенные цифрами 1 и 2.  
 структурных блоках бизнес-модели устанавливаются связь с соответствующими сегментами.

	<b>Ключевые виды деятельности</b> 	<b>Ценностные предложения</b> 	<b>Взаимоотношения с клиентами</b> 	<b>Потребительские сегменты</b>
Повител цики	Организация и обеспечение полетов. Техническое обслуживание воздушных судов.	1 а) Дешевые рейсы в места, доступные и другим видам транспорта. б) Дорогие рейсы по уникальным направлениям.	1 Клиенты хотят учета своих индивидуальных потребностей 2 Индивидуальный подход с учетом конкретных требований	Рег авиа
и обеспе ехниче вание и Т	<b>Ключевые ресурсы</b> 	2 Широкий спектр оказываемых услуг	<b>Каналы сбыта</b> 1 Агенты + напрямую через сайт 2 Реклама + тендеры (закупки различных организаций)	Чартер авиа
ТЫ	Воздушные суда Персонал	Поток доходов	Предостав права пользован воздушны	
аренда воздушных судов (лизинг) + ГСМ + за держание летной годности воздушных судов		1 Продажа билетов + гос. субсидии	2	