

Афзалов Арсэн Маратович,
студент, ИУЭФ К(П)ФУ, Казань

Нестерова Вероника Константиновна,
студентка, ИУЭФ К(П)ФУ, Казань

Нугманова Талия Рафисовна,
студентка, ИУЭФ К(П)ФУ, Казань

Суханов Станислав Сергеевич,
студент, ИУЭФ К(П)ФУ, Казань

Хайруллина Альбина Джавдатовна,
к.э.н, доцент, ИУЭФ К(П)ФУ, Казань.

АНАЛИЗ РИСКОВ ПАО «АЭРОФЛОТ» И РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ИХ ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ

Аннотация: ПАО «Аэрофлот» - один из крупнейших авиационных холдингов мира и России. В своем годовом отчете компания уделяет большое внимание рискам, которые контролируются Департаментом управления рисками. В основу организационного аспекта процесса управления рисками компания ставит разветвленную структуру, в которой есть как владельцы вероятности наступления риска, так и владельцы возможного ущерба риска.

Ключевые слова: ПАО «Аэрофлот», риск, управление рисками, организация риск-менеджмента, финансовые риски авиакомпании, владелец риска

ПАО «Аэрофлот» является одной из старейших авиакомпаний мира и одним из наиболее узнаваемых российских брендов, входит в число крупнейших авиационных холдингов мира. Компания включает сетевые авиакомпании «Аэрофлот» и «Россия», лоукостер «Победа», а также профильные сервисные предприятия. В общей сложности, согласно отчету за 2022 год, ПАО «Аэрофлот» имеет более 320 воздушных судов и штаб сотрудников в размере 26 тысяч человек [1].

Группа «Аэрофлот» является акционерным обществом, чьи акции обращаются на московской фондовой бирже. При этом только 25% акций обращается в свободном доступе, 73,7% приобретены государством, 1,2% - квазиказначейские акции [10].

В 2022 году общий пассажиропоток авиакомпаний в России составил 107,6 млн человек, где ПАО «Аэрофлот» занял 37% рынка, обогнав «S7 Airlines» (14%), «Уральские авиалинии» (8%) и иные компании. Суммарно компания перевезла 40,7 млн человек, из которых 20,5 млн человек приходится на «Аэрофлот», 11,7 млн человек – на «Победу», 8,5 млн человек – на «Россию». Более 35 млн человек было перевезено по внутренним линиям [1].

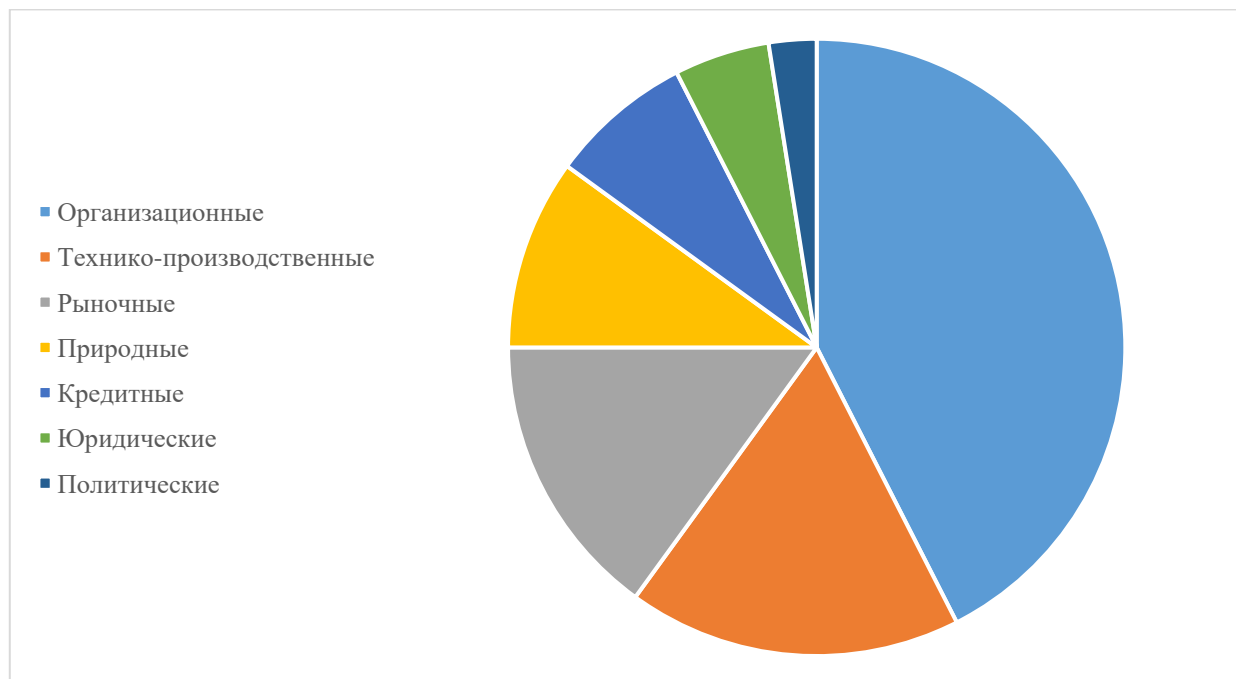
В 2022 году в России было перевезено более 736 тыс. тонн грузов авиаперевозками. ПАО «Аэрофлот» занимает 26% данного рынка, доставив 191 тыс. тонн груза. В сегменте грузоперевозок акционерное общество также лидирует, обгоняя группу «Волга-Днепр» (16,3%), группу S7 (9,2%) и иные компании [1].

Цель исследования: найти и проанализировать существующие риски компании «Аэрофлот», выявить владельцев рисков и предложить возможные антирисковые мероприятия по снижению вероятности наступления и ущерба рисков.

ПАО «Аэрофлот» в своих годовых отчётах регулярно упоминает о наличии у компании рисков, причем в отчете сформирован отдельный блок под названием «Управление рисками», в связи с чем можно сделать вывод о том, что компания не игнорирует свои риски, а контролирует их с помощью специально созданного функционального подразделения - Департамента управления рисками.



Изучив представленные в отчёте риски, мы провели классификацию по нескольким критериям: по сфере возникновения риска, по управляемости, а также определили относятся они к внешним или внутренним рискам компании. Большинство рисков носит организационный характер, соответственно, практически каждый риск в этой категории поддается управлению. На втором месте, по сфере возникновения, располагаются технико-производственные риски. Такие риски сложнее контролировать, поскольку в сфере воздушных перевозок задействовано колоссальное количество сложного в изготовлении и обслуживании оборудования. Наименьшую долю в рисках компании занимают юридические риски, поскольку их легче избежать с помощью грамотных специалистов с данной области (рис. 1).



составлено авторами

Диаграмма 1 – Структура рисков компании «Аэрофлот».

Следующим шагом мы провели анализ методом «Галстук-бабочка» каждого риска и пришли к выводу, что в основе многих рисков лежит человеческий фактор, то есть невнимательность, неосторожность, низкая квалифицированность, отсутствие опыта.

Далее все риски были проранжированы по 10 бальной шкале по вероятности наступления и наносимому ущербу. Несмотря на то, что большинство рисков компании управляемы и возникли внутри компании, в топ-10 рисков по тяжести, представленных в таблице 1, входят, в основном, внешние риски. Основную долю по тяжести занимают риски природного и рыночного характера. Такие риски практически невозможно прогнозировать с высокой точностью, поскольку компания не может сократить вероятность возникновения землетрясения, но для покрытия ущерба потребуются значительные финансовые ресурсы, которых у ПАО «Аэрофлот» не имеется. В этом и заключается основной риск – огромная зависимость от настроений кредиторов, без помощи которых компания не сможет обеспечивать стабильное функционирование своей деятельности.



Топ 10 рисков ПАО «Аэрофлот» по тяжести.

Название риска	Тяжесть (до 100)	Тип риска	Причина возникновения	Последствия
1. Вероятность возникновения негативных изменений в окружающей природной среде или отдаленных неблагоприятных последствий этих изменений, вызванных антропогенным воздействием.	68,8	Природный; Внешний.	1. Человеческая деятельность, приводящая к пожарам и многочисленным загрязнениям, землетрясениям и тд.	1. Неспособность конкурировать с более оборудованными и современными компаниями; 2. Финансовые потери; 3. Ущерб репутации.
2. Риски возникновения неблагоприятных отклонений при достижении целей Компании, обусловленных изменениями цен на топливо.	64,38	Рыночный; Внешний.	1. Увеличение спроса на топливо; 2. Увеличение издержек поставщиков; 3. Увеличение налогов.	1. Увеличение издержек; 2. Отсутствие возможности погашения задолженностей Компании.
3. Риски убытков, обусловленных качеством и аутентичностью (подлинностью) закупаемых группой «Аэрофлот» запчастей и агрегатов, а также компонентов и материалов, обеспечивающих основную деятельность.	60,83	Технико-производственный; Внутренний.	1. Подбор ненадежных поставщиков.	1. Необходимость приобретения нового оборудования; 2. Нарушение правил безопасности; 3. Совершение экстренной посадки самолета.
4. Риски возникновения убытков в результате ошибок, допущенных при принятии решений, определяющих стратегию деятельности и развития Группы.	60,04	Организационный; Внутренний.	1. Плохой выбор рекламной кампании; 2. Неграмотное заключение контрактов с другими компаниями; 3. Несвоевременные выплаты инвесторам; 4. Неграмотное составление бюджета.	1. Финансовые потери; 2. Ущерб репутации среди покупателей, поставщиков и инвесторов.
5. Риск возникновения убытков вследствие неспособности организации обеспечить своевременно и в полном объеме исполнение своих обязательств.	58,74	Кредитный; Внутренний.	1. Неграмотное распоряжение бюджетом; 2. Внеплановые траты компании.	1. Издержки на компенсации; 2. Составление нового плана по срокам и продажам билетов; 3. Ущерб репутации компании.



6. Риск убытков, обусловленный неисполнением контрагентом-дебитором своих финансовых обязательств в отношении компаний Группы «Аэрофлот».	58,29	Кредитный; Внешний.	1. Плохая система проверки данных о партнере; 2. Разорение контрагента.	1. Задержка выполнения планов и сроков; 2. Несвоевременные выплаты дивидендов.
7. Риски возникновения неблагоприятных отклонений при достижении целей Компании, обусловленных изменениями процентных ставок.	56,88	Рыночный; Внешний.	1. Экономический кризис.	1. Невозможность привлечения средств в основной капитал компании; 2. Сокращение рейсов.
8. Риск убытков из-за возможного отказа потребителей от приобретения товаров и услуг компаний Группы, а также услуг, переданных на аутсорсинг, причиной которого является несоответствие предлагаемых компаниями продуктов и услуг требованиям потребителей к качеству.	52,5	Организационный; Внутренний.	1. Возникновение инцидента, приводящего к порче репутации компании; 2. Низкий спрос на авиабилеты из-за военного положения или политического конфликта.	1. Ущерб репутации компании; 2. Финансовые потери.
9. Риски возникновения неблагоприятных отклонений при достижении целей компании, обусловленные изменением валютного курса.	45,1	Рыночный; Внешний.	1. Неграмотное распоряжение бюджетом; 2. Внеплановые траты компании; 3. Неудачный выбор рекламной кампании; 4. Некомпетентность руководства.	1. Несвоевременные выплаты инвесторам; 2. Ущерб репутации; 3. Издержки, возникшие в процессе невыполнения планов и сроков.
10. Риски убытков, связанные с отсутствием возможностей у Группы привлекать заемный капитал для осуществления финансово-хозяйственной деятельности на приемлемых условиях.	38,64	Кредитный; Внутренний.	1. Ошибки финансового отдела; 2. Порча репутации компании; 3. Низкий спрос на авиабилеты.	1. Низкие финансовые возможности; 2. Ущерб репутации; 3. Невыполнение поставленных планов и сроков.

систематизировано авторами

С целью выявления финансовых рисков ПАО «Аэрофлот» была подробно изучена финансовая отчетность компании [5]. В первую очередь следует обратить внимание на валюту баланса 2021–2022 г.г. и ее динамику. В 2021 году данный показатель составил 937 788 555 тыс. рублей, а в 2022 – 784 706 739 тыс. рублей. Сокращение валюты баланса на 16,32% - признак падения уровня деловой активности, снижения стоимости активов, вывода средств частными учредителями и инвесторами [3-5].



Горизонтальный и вертикальный анализ активов и пассивов ПАО «Аэрофлот» позволил проанализировать соотношение разделов баланса за период 2021–2022 гг. Преобладающими активами в структуре баланса ПАО «Аэрофлот» в течение всего периода исследования являются внеоборотные активы, на последний день анализируемого периода – 76,57% , что является одним из факторов риска потери ликвидности текущей деятельности компании, включая выплаты кредиторам. Также считаем, что данное обстоятельство влияет на финансовую устойчивость компании и увеличивает риски для инвесторов и кредиторов. Структура баланса на указанный момент свидетельствует о низкой платежеспособности ПАО «Аэрофлот» и высокой доле заемных средств.

Ликвидность ПАО «Аэрофлот» по срочным обязательствам – недостаточная, по менее срочным – достаточная: компания обладает достаточным запасом высоколиквидных активов, но за последние 3 года обеспеченность собственными средствами снижается.

Важным показателем снижения ликвидности явилось превышение суммы краткосрочных обязательств над стоимостью оборотных активов, что вызвало сложности своевременной оплаты всех счетов и построении новых связей с поставщиками и контрагентами:

2021 год: 193 442 890 т.р. (КО) > 166 923 502 т.р. (ОА)

2022 год: 209 573 483 т.р. (КО) > 183 889 451 т.р. (ОА).

Поскольку отчет о финансовых результатах 2022 года компанией ПАО «Аэрофлот» не опубликован, рассмотрим ее ключевые финансовые результаты за 2019–2021 г.г. и проанализируем тренд (табл. 2).

Таблица 2

Показатели эффективности деятельности ПАО «Аэрофлот» за 2019–2021 г.г.

Показатель	Значение, тыс. рублей			Изменение показателя, 2021–2019	
	2019	2020	2021	тыс. руб.	%
1. Выручка	551 767 420	229 766 365	378 657 216	-173 110 204	-31,37%
2. Себестоимость продаж	542 976 396	331 733 965	414 313 277	128 663 119	-23,70%
3. Чистая прибыль	5 286 800	-96 527 133	-45 639 139	-50 925 939	-963,27%

составлено авторами

Показатели прибыли ПАО "Аэрофлот" демонстрируют снижение выручки и себестоимости, что обусловлено падением пассажиропотока из-за внешних ограничений, а также отрицательную прибыль с 2020 года. При этом динамика за 2020–2021 г.г. - положительная, к тому же налицо небольшое восстановление. Чистый убыток группы Аэрофлот за 2021 г. сократился на 72,0% по сравнению с прошлым годом [3-5].

В таблице 3 представлены показатели рентабельности ПАО «Аэрофлот» в динамике за 2019–2021 г.г. Как видим, низкие показатели рентабельности собственного капитала ПАО «Аэрофлот» говорят о продолжительном уменьшении размера чистой прибыли на 1 рубль собственного капитала. Показатель рентабельности продаж демонстрирует отрицательную отдачу и неэффективность основной деятельности предприятия.

Таблица 3

Показатели рентабельности ПАО «Аэрофлот» за 2019–2021 г.г.

Показатель рентабельности	Значение			Изменение	Норматив
	2019	2020	2021		
1. Рентабельность собственного капитала	7,58%	-181,18%	-42,95%	-50,53%	10 - 20%
2. Рентабельность активов	2,66%	-35,61%	-10,13%	-12,79%	>10%
3. Рентабельность продаж по валовой прибыли	1,59%	-44,38%	-9,42%	-11,01%	1–5% — невысокая рентабельность

составлено авторами



Анализируя динамику показателей рентабельности, можно сделать вывод о том, что ПАО «Аэрофлот», несмотря на отрицательный эффект вложенных средств, умело распределяет убытки и бремя, хотя капитал по-прежнему показывает отрицательный эффект отдачи. Этому во многом способствует частично государственная форма организации, благодаря чему компания получает помощь, льготы, отсрочки по платежам.

В организационную основу процесса управления рисками ПАО «Аэрофлот» ставит разветвленную структуру, состоящую из множества подразделений, в которых есть как владельцы вероятности риска, так и владельцы ущерба риска.

В ходе выявления владельцев риска были определены департаменты, которые являются владельцами самых тяжелых для компании рисков:

- департамент эксплуатации природных систем (риски природного характера);
- департамент управления рисками (руководство процессом построения системы управления рисками);
- отдел охраны труда и окружающей среды (риски нарушения техники безопасности и экологические риски);
- юридический департамент (юридические риски компании);
- департамент управления закупочной деятельностью (риски закупочной деятельности компании);
- департамент финансового планирования (финансовые риски компании).

В ходе оценки рисков компании не было выявлено наличие внутренних резервов, которые могли бы в полной мере покрывать наносимый потенциальными угрозами ущерб. Однако, авторами были выявлены расходные статьи компании, направленные на мероприятия по уменьшению вероятности и частичного покрытия ущерба рисков:

1. Расходы, связанные с поддержанием парка воздушных судов и аэродромов в состоянии летной годности: 25 458 377 000 руб.

2. Расходы на авиационную безопасность: 3 452 734 000 руб.

3. Расходы на страхование имущества: 1 053 355 000 руб.

Источниками финансирования (покрытия) ущерба могут служить субсидии и льготы, регулярно выделяемые со стороны государства. Также возможен сценарий развития ситуации, когда государство будет выкупать долг авиакомпаний с последующей конвертацией и вхождением государства в их акционерный капитал. Такое уже произошло в 2022 году, когда после выпуска дополнительных акций государство приобрело ценные бумаги компании на 52,5 млрд рублей, за счет чего увеличило свою долю в компании с 57,3% до 73,7% [7-9].

Считаем, что с целью снижения вероятности наступления рисков природного характера и минимизации возможного ущерба, компании следует проводить следующие антирисковые мероприятия:

- проведение регулярного экологического аудита - для выявления возможных проблем и обеспечения соблюдения экологических норм и требований;
- разработка экологической программы обучения для сотрудников, направленной на повышение осведомленности и эффективного взаимодействия с окружающей средой.

А во избежание ущерба со стороны рыночных рисков, ПАО «Аэрофлот» стоит обратить свое внимание на следующие антирисковые меры:

- разработка и реализация стратегии энергетической эффективности, направленной на сокращение зависимости от топлива и улучшение топливной экономичности авиапарка (модернизация двигателей, оптимизация маршрутов полетов и использование современных технологий управления потреблением топлива);
- проведение регулярного анализа экономического эффекта мероприятий по снижению зависимости от цен на топливо и корректировка стратегии, в случае необходимости;



– установление системы стратегического планирования и управления, основанной на анализе данных, трендах рынка и оценке потенциальных рисков (регулярная оценка внутренней и внешней среды, конкурентной аналитики и прогнозирование будущих тенденций, с учетом различных сценариев и альтернативных решений).

Таким образом, можно сделать вывод, что, ПАО «Аэрофлот» — это признанный лидер отрасли, крупнейшая авиационная группа России, постоянно развивающийся хозяйствующий субъект, занимающий более трети рынка российских пассажироперевозок и четверть российского рынка грузовых перевозок.

Внутри организации существуют проблемы финансовой устойчивости, ликвидности, которые могут привести к прекращению деятельности. Для этого следует определить финансовые риски предприятия для разработки грамотной политики и стратегии компании.

Как и было отмечено ранее, у ПАО «Аэрофлот» нет внутренних резервов, которые в полной мере способны покрыть ущерб от исследуемых ранее рисков. Поэтому источниками финансирования покрытия ущерба могут послужить субсидии и льготы, регулярно выделяемые со стороны государства или же выкуп долга компании государством с последующим вхождением его в акционерный капитал.

Итак, ПАО «Аэрофлот» — слаженная и разветвленная организационная структура, позволяющая держать на контроле факторы неопределенности среды функционирования. Считаем, что грамотная митигация рисков факторов осуществляется, в первую очередь, благодаря созданному в компании департаменту управления рисками, в основные обязанности которого входит: общая координация процессов управления рисками, разработка методологических документов в области обеспечения процесса управления рисками, организация обучения работников в области управления рисками.

Список литературы:

1. Аэрофлот. Центр отчетности. Отчеты. Годовой отчет за 2022 год. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ir.aeroflot.ru/ru/reporting/annual-reports/>;
2. Аэрофлот. Центр отчетности. Отчеты. Годовой отчет за 2021 год. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ir.aeroflot.ru/ru/reporting/annual-reports/>;
3. Аэрофлот. Центр отчетности. Финансовая отчетность. РСБУ. Промежуточная бухгалтерская отчетность 2023. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ir.aeroflot.ru/ru/reporting/financial-results/ras/>;
4. Аэрофлот. Центр отчетности. Финансовая отчетность. РСБУ. Бухгалтерская отчетность на 31.12.2021. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ir.aeroflot.ru/ru/reporting/financial-results/ras/>;
5. Аэрофлот. Центр отчетности. Финансовая отчетность. РСБУ. Бухгалтерская отчетность на 31.12.2020. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ir.aeroflot.ru/ru/reporting/financial-results/ras/>;
6. Аэрофлот. Информационные технологии и инновации. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.aeroflot.ru/media/aflfiles/media/strategy/pasport_2022.pdf;
7. Государство выделяет 100 млрд рублей на поддержку авиаотрасли. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://journal.open-broker.ru/radar/gosudarstvo-vydelyaet-100-mlrd-rublej-na-podderzhku-aviaotrasli/?ysclid=lq0xxfaf11289394405>;
8. Государство увеличило долю в «Аэрофлоте» до 73% за 52 млрд рублей. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.forbes.ru/biznes/471457-gosudarstvo-uvelicilo-dolu-v-aeroflote-do-73-za-52-mlrd-rublej>;
9. Группа «Аэрофлот» получит половину субсидий на поддержку полетов по России. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/business/news/2022/06/29/929008-aeroflot-poluchit-polovinu-subsidii>;
10. О компании «Аэрофлот». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ir.aeroflot.ru/ru/company-overview/about-aeroflot/>.

