

**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].

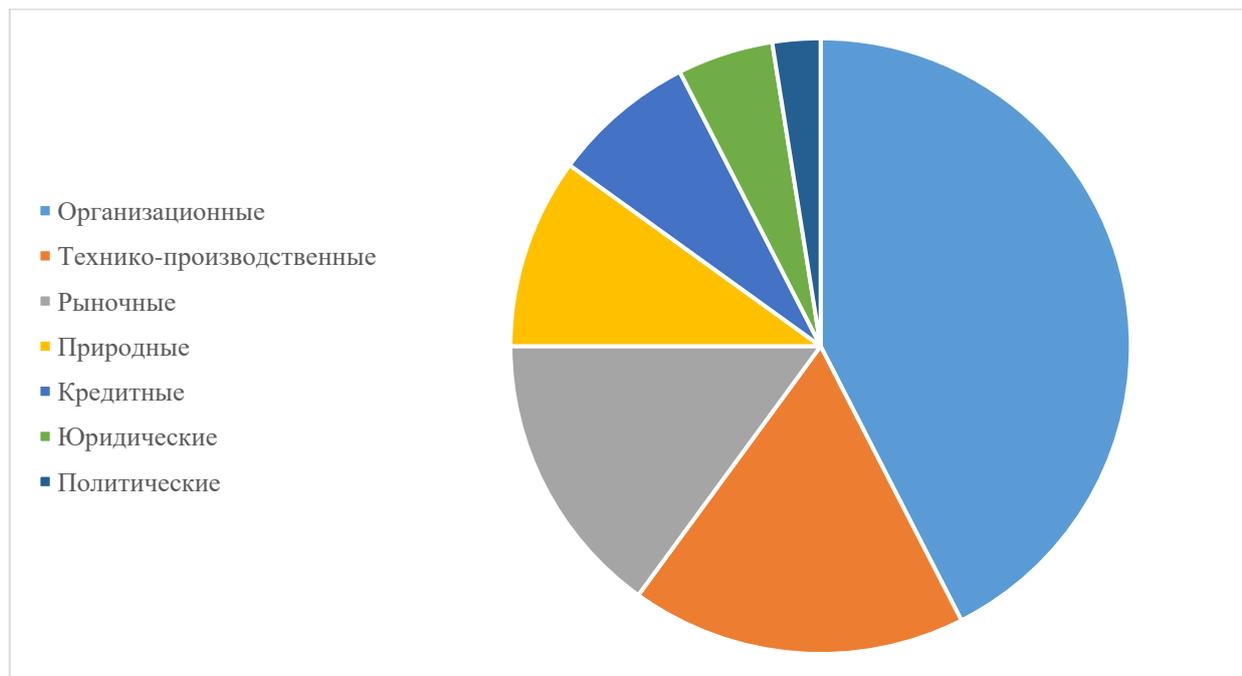
В 2022 году в России было перевезено более 736 тыс. тонн грузов авиаперевозками. ПАО «Аэрофлот» занимает 26% данного рынка, доставив 191 тыс. тонн груза. В сегменте грузоперевозок акционерное общество также лидирует, обгоняя группу «Волга-Днепр» (16,3%), группу S7 (9,2%) и иные компании [1].

**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 отчетах 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](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/>.

