**Санкт-Петербургский государственный университет**

Клименко Сергей Анатольевич

Влияние деловой культуры на стратегическое управление в фирме в России.

Направление 38.04.01 - «Экономика»

Магистерская программа «Экономика и управление на предприятии»

Научный руководитель: к.э.н., доцент Зябриков Владимир Васильевич

**Санкт-Петербург**

**2017**

**Оглавление**

[Введение 3](#_Toc482219301)

[Глава 1. Теоретические и методические аспекты исследования деловой культуры компании 5](#_Toc482219302)

[1.1. Понятие, элементы и функции деловой культуры 5](#_Toc482219303)

[1.2. Роль деловой культуры в стратегическом управлении фирмы 15](#_Toc482219304)

[1.3. Взаимосвязь деловой культуры и жизненного цикла фирмы 23](#_Toc482219305)

[Глава 2. Исследование деловой культуры авиационных компаний «Трансаэро» и «Ютэйр» 33](#_Toc482219306)

[2.1. Исследование российского рынка авиаперевозок 33](#_Toc482219307)

[2.2. Оценка финансового состояния и рыночных позиций компаний «Трансаэро» и «Ютэйр» 40](#_Toc482219308)

[2.2.1. «Трансаэро» 40](#_Toc482219309)

[2.2.2. «Ютэйр» 51](#_Toc482219310)

[Глава 3. Оценка влияния деловой культуры на стратегическое управление 62](#_Toc482219311)

[3.1. Выявление взаимосвязи между этапом жизненного цикла компании «Трансаэро» и особенностями ее деловой культуры, стратегией в компании 62](#_Toc482219312)

[3.2. Выявление взаимосвязи между этапом жизненного цикла компании «Ютэйр» и особенностями ее деловой культуры, стратегией в компании 67](#_Toc482219313)

[3.3. Сравнительный анализ результатов, полученных при исследовании влияние деловой культуры в компаниях «Трансаэро» и «Ютэйр» на их стратегии 73](#_Toc482219314)

[Заключение 81](#_Toc482219315)

[Список использованной литературы 83](#_Toc482219316)

# Введение

В условиях усиливающейся динамичности внешней среды, интеграции рынков сбыта, сокращения жизненного цикла продукта, развития технологий и средств коммуникации главным фактором успешного развития компаний становится своевременная и адекватная реакция на изменения, происходящие в их внешнем окружении и внутренней среде. Одним из известных инструментов, используемых для описания процессов развития любых экономических систем, является модель жизненных циклов. Управление развитием компании с учетом особенностей деловой культуры на основе модели жизненных циклов дает возможность определять направления необходимых преобразований и последовательно и целенаправленно проводить изменения, повышающие финансовую устойчивость и конкурентоспособность компаний.

Рынок пассажирских авиаперевозок является высококонкурентным и подверженным влиянию большого количества внешних факторов. Одновременно с этим успешное функционирование авиакомпаний требует от них клиентоориентированности, которая возможна только в рамках реализации эффективной стратегии, основанной на сильной деловой культуры компании.

Целью работы является исследование влияния деловой культуры на стратегическое управление в фирме в России на примере компаний «Трансаэро» и «Ютэйр».

В соответствии с целью были поставлены и решены следующие задачи:

* исследованы сущность, роль и виды деловой культуры;
* определена связь деловой культуры и жизненного цикла фирмы;
* исследована деловая культура компаний «Трансаэро» и «Ютэйр»;
* определены этапы жизненного цикла, на которых находятся компании компаний «Трансаэро» и «Ютэйр»;
* проведен сравнительный анализ деловой культуры компаний «Трансаэро» и «Ютэйр» и их взаимосвязь со стратегией в каждой из компаний.

Предметом исследования является взаимосвязь стратегического управления и деловой культуры. Объекты исследования – компаний «Трансаэро» и «Ютэйр».

Теоретические основы исследования составили работы российских и зарубежных ученых в сфере деловой культуры, управления жизненными циклами, маркетинга, управления персоналом и менеджмента.

При решении поставленных задач были использованы сравнительный и системный анализ, экономико-статистические методы, кабинетный метод исследования.

Научная новизна проведенного в работе исследования заключается в подходе к стратегическому управлению компаний с точки зрения жизненного цикла и особенностей деловой культуры на каждом этапе на базе анализа внешней среды и финансовых показателей деятельности компаний.

# Глава 1. Теоретические и методические аспекты исследования деловой культуры компании

## 1.1. Понятие, элементы и функции деловой культуры

Современная компания – это сложный механизм, состоящий из людей и групп, объединенных для достижения цели и решения задач на основе принципов разделения труда и распределения обязанностей. Функционирование предприятий неразрывно связано с постоянным развитием, совершенствованием и приспосабливанием к постоянно меняющимся факторам внешней среды. Для того чтобы оставаться на рынке, компания сегодня должна формировать и накапливать потенциал, обеспечивающий гибкую, своевременную и адекватную реакцию на внешнюю среду, при этом активно изменяя окружающую действительность, эффективно управляя функционированием и развитием своих элементов и подсистем.

Одной из подсистем является деловая культура, выполняющая функции адаптации фирмы к внешней среде и идентификации ее персонала, определяющая структуру управления, распределение должностных функций и полномочий, внутренние коммуникации и процедуры, а также нормы и ценности, лежащие в основе организационного поведения. Именно деловая культура выполняет цементирующую роль для всех других подсистем компании, действуя при этом как фильтр, последовательно работающий при принятии решений. На основе деловой культуры компании развивают «доминирующую логику», действующую как информационный фильтр, который в процессе создания стратегии акцентирует одни данные и игнорирует другие[[1]](#footnote-1).

Различные авторы по-разному подходят к определению деловой культуры. Понятие «деловая культура» в теории менеджмента впервые появилось в 1982 году, когда американские эксперты Т. Дил и А. Кеннеди стали изучать факторы, влияющие на успех работы американских транснациональных корпораций[[2]](#footnote-2).

М. Армстронг определяет деловую культуру как совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников данной организации, определяющих взаимодействие людей и в значительной мере влияющих на ход выполнения работы. Деловая культура может служить на пользу организации, создавая обстановку, способствующую повышению производительности труда и внедрению нового. Но она может работать и против организации, создавая барьеры, которые препятствуют выработке корпоративной стратегии. Эти барьеры выражаются в сопротивлении новому и отсутствии контактов[[3]](#footnote-3).

Г. Морган утверждает, что «культура» – это один из способов осуществления организационной деятельности посредством использования языка, фольклора, традиций и других средств передачи основных ценностей, убеждений, идеологии, которые направляют деятельность предприятия в нужное русло»[[4]](#footnote-4). К. Шольц считает, что «корпоративная культура представляет собой неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и, в свою очередь, само формируется под воздействием их поведения»[[5]](#footnote-5). По мнению, Д. Элдриджа и А. Кромби, что «под культурой организации следует понимать уникальную совокупность норм, ценностей, убеждений, образов поведения и т.п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей» [[6]](#footnote-6).

Одна из основных причин отсутствия единого определения понятия «деловая культура» является тот факт, что все авторы, проводя свои исследования, анализировали различные аспекты организаций и их культуры, действия в соответствии со стоящими перед ними целями и сформулированными гипотезами. В то же время, именно это позволило получить к сегодняшнему дню широкий спектр подходов к изучению, трактовке и развитию деловой культуры, что позволяет каждой компании найти такой взгляд на деловую культуру, который наилучшим образом соответствует ее целям.

Одновременно с этим практически все авторы сходятся во мнении, что правильно выстроенная деловая культура – это действующий стратегический инструмент, позволяющий координировать и направлять структурные подразделения компании, ее руководство и отдельных сотрудников на достижение поставленных целей в соответствии с миссией и корпоративной стратегией, а также обеспечивающий бесконфликтный моральный климат, создающий комфортные условия труда, выявляющий возможности персонала, мотивирующий его и предоставляющий возможности карьерного роста, эффективно распределяющий функции и ответственность, иными словами, позволяющий построить такую систему внутрифирменных отношений, которая гармонично объединяет людей для достижения целей, стоящих перед компанией.

Как правило, зрелые компании, стабильно функционирующие на своих рынках, обладают очень стойкими и сильными культурами, которые приводят к тому, что организация становится невосприимчивой к каким бы то ни было изменениям. Сотрудникам такой организации обычно очень комфортно существовать, сознавая незыблемость устоявшихся годами норм поведения и провозглашенных некогда принципов взаимодействия и организации работы. Одновременно с этим, чем старше и стабильнее организация, тем сложнее в ней запустить и успешно реализовать перемены.

Одним из основных тормозящих факторов может стать именно сильная деловая культура организации. Но даже если менеджеры организации осознают, что ее культура тормозит развитие компании, даже если они владеют инструментами изменения деловой культуры, к сожалению, быстро реформировать деловую культуру не получается, для этого требуются годы.

Для определения структуры деловой культуры фирмы можно воспользоваться моделью «культурной сети» организации Д. Джонсона (cultural web), которая включает в себя следующие элементы: парадигма, властные структуры, символы, истории и мифы, ритуалы и обычаи, системы контроля и организационные структуры (рис. 1)[[7]](#footnote-7).



Рис. 1. Пример структуры деловой культуры фирмы

Условно можно разделить все механизмы внедрения деловой культуры на первичные и вторичные (таблица 1)[[8]](#footnote-8).

Таблица 1

Механизмы изменения, формализации и закрепления деловой культуры

|  |  |
| --- | --- |
| Первичные механизмы внедрения | Вторичные механизмы формализации и закрепления |
| * На что обращают внимание, что оценивают и контролируют лидеры * Поведение лидеров в кризисных ситуациях * Критерии распределения дефицитных ресурсов * Ролевое моделирование, обучение и наставничество * Базовые критерии «раздачи пряников» и повышения статуса работника * Базовые критерии при найме, отборе, продвижении и увольнении работника | * Структура организации * Организационные процедуры и системы * Обычаи и ритуалы * Дизайн офиса * Истории, легенды, мифы об определенных лицах и событиях * Официальное провозглашение организационных ценностей и философии |

Данное деление отражает базовую модель деловой культуры Э. Шейна (рис. 2)[[9]](#footnote-9).



Рис. 2. Базовая модель деловой культуры Э. Шайна

Д. Койс и Де Котиис выделяют следующие характеристики деловой культуры[[10]](#footnote-10).

* Независимость – ощущение самостоятельности в отношении рабочих процедур, выбора целей и приоритетов.
* Сплоченность – ощущение общности или совместных действий в рамках организации, включая добровольное желание членов организации принять на себя материальный риск.
* Доверие – ощущение свободы открытых контактов с членами организации, находящимися на более высоких уровнях по личным или щепетильным вопросам.
* Ресурс – ощущение временных рамок и конкуренции за необходимые для решения задач ресурсы.
* Поддержка – ощущение степени, в которой начальники терпимы по отношению к поступкам подчиненных, включая согласие позволить членам организации учиться на своих ошибках без боязни ответных мер.
* Признание – ощущение того, что вклад членов в свою организацию ценится.
* Справедливость – ощущение того, что организация придерживается стабильных политик и действует без «причуд».
* Инновация – ощущение того, что перемены и творчество поощряются, в том числе – риск при проникновении в новые сферы, где данный член организации имеет небольшой опыт или вовсе его не имеет.

Д. Литвин и Р. Стрингер выделяют следующие факторы деловой культуры, которые важны при оценке возможности проведения тех или иных организационных изменений[[11]](#footnote-11).

* Структура – ощущения по поводу ограничений и свободы действий и степени формальности или неформальности рабочей атмосферы.
* Ответственность – восприятие доверия к выполнению важной работы.
* Риск – чувство риска и вызова в работе, ставится ли акцент на принятии обдуманного риска или на безопасных и нерискованных действиях и решениях.
* Теплота – наличие дружеских и неформальных групп и взаимоотношений.
* Поддержка – ощутимая готовность помочь со стороны менеджеров и коллег, акцент на взаимную поддержку.
* Нормативы – ощущение важности скрытых или открыто выраженных целей и стандартов работы, акцента на качество и результативность работы, значимости личных и командных целей.
* Конфликт – ощущение, что менеджеры и другие работники хотят услышать различные мнения, акцент на выявление проблем, а не на их сглаживание или игнорирование.
* Тождественность – ощущение, что сотрудник принадлежит к компании, что он ценен как член команды.

Функции деловой культуры вытекают из ее элементов. Каждая функция может стать существенным тормозом или катализатором при проведении организационных перемен[[12]](#footnote-12).

* Создание общего языка.

Если внутри организации ее члены не понимают друг друга, это представляет собой угрозу ее существованию, если понимают – это позволяет сходным образом интерпретировать происходящие внутри и вне организации события, так как понятный для всех понятийный аппарат, который используется членам организации дает возможность расставлять сходным образом приоритеты (критерии оценки хорошей работы, допустимость фамильярностей в производственных отношениях, проявление почтения и уважения к вышестоящим сотрудникам, традиционность общаться с сотрудниками во внерабочее время и др.).

* Создание границ и критериев определения «свой» – «не свой».

Осознание различий позволяет выработать и определить свои уникальные подходы к подбору и сокращению персонала, что является крайне важным в периоды организационной трансформации. В период перемен для успеха преобразований часто нужно сломать стереотипы «свой» – «чужой», что требует кропотливой и длительной работы[[13]](#footnote-13).

* Распределение властных полномочий и статусов.

На этапе трансформации критерии, лежащие в основе распределения властных полномочий и принятия управленческих решений, могут как повредить, так и способствовать переменам, препятствуя либо способствуя выдвижению новых агентов или лидеров перемен и предоставления им необходимых для успеха перемен статусов и полномочий.

* Определение внутрикорпоративных норм поведения и построения отношений между людьми.

Модель предпочтительного поведения в организации, как правило, задается ее первым лицом и/или иными популярными «в народе» формальным и неформальными лидерами, которые могут способствовать созданию отдельных субкультур (в подразделениях), необычайно сильных и, порой, антагонистичных культуре, которую хотелось бы владельцу или первому лицу организации видеть.

Специфика горизонтальной и вертикальной передачи информации также может существенно помочь либо помешать переменам. При анализе ситуации стоит сделать акцент на том, по каким каналам обычно в организации «ходит» информация – по официальным или неофициальным, в каком виде – структурированном или нет, с опорой на эмоции или рациональные доказательства (статистику, факты).

В организации может существовать установка на внутреннюю конкуренцию (к примеру, такое может быть в компании, где работают эксперты-индивидуалы, либо в ремонтной службе, где каждый мастер индивидуально работает с заказчиком) или сотрудничество[[14]](#footnote-14).

В ряде компаний существуют особенности взаимодействия между представителями различных полов, в таких компаниях «смена пола» первого лица порой приводит к необходимости введения некоего периода адаптации для выстраивания отношений по-новому.

* Распределение «кнутов» и «пряников».

Чтобы в организации реализовывался принцип справедливости, должно существовать «общественное мнение» насчет возможных прегрешений или подвигов ее членов и, соответственно, вознаграждений и наказаний. Любой проект перемен, как правило, затрагивает вопрос перераспределения акцентов в этой сфере – то, что поощрялось вчера, уже может быть неприемлемо завтра. Соответственно, руководители проектом перемен должны четко отдавать себе отчет, насколько серьезны различия между «вчерашней» системой раздачи вознаграждений и завтрашней, сформулированы ли весомые аргументы в пользу подобного изменения, и готов ли персонал их воспринять[[15]](#footnote-15).

* Подходы к выполнению работы.

То, как именно принимаются решения в организации (единолично или коллегиально, интуитивно, на базе анализа, согласно определенной процедуре или неорганизованно) может существенно повлиять на старт и реализацию изменения. Нередко изначально декларируется, что уже на этапе оценки возможности и планирования изменения топ-менеджеры следуют стратегии вовлечения персонала, тогда как в момент принятия решения о её внедрении вся концепция игнорируется, решение принимается без вовлечения персонала, тем самым нивелируется первоначальная инициатива сменить подход к выполнению работы и принятию решения.

Ряд проектов перемен (к примеру, постановка управления по целям и показателям) требует от компании развития культуры делегирования полномочий и принятие на себя сотрудниками более высокой ответственности как за свои результаты деятельности, так и за своих подчиненных. Поэтому отсутствие культуры делегирования может свести на нет подобные начинания. Здесь не менее важны подходы к формулированию целей и задач (например, в аспектах критериев SMART, то есть критериев определенности, измеримости, достижимости, реализуемости и ограниченности во времени) и реализации функции контроля – одной из базовых функций менеджера[[16]](#footnote-16).

* Формирование корпоративной идеологии.

Легенды и мифы о том, как компания справлялась со сложными переломными моментами, как взаимодействовала с уникальными или ценными сотрудниками, как правило, отражает те реальные ценности, согласно которым живут ее члены. Иногда способы поведения или принятия решений в кризисных ситуациях транслируются и на периоды «мирной жизни», определяя модель поведения в любой даже не столь трудной ситуации.

Обобщая сказанное выше, можно говорить о том, что деловая культура призвана выполнять две важнейшие функции:

* внешняя адаптация – выживание во внешней среде (экономическая функция деловой культуры);
* внутренняя интеграция – сохранение целостности (социальная функция деловой культуры).

Часто в современных организациях к формированию корпоративной идеологии подходят формально, закрепляя их в соответствующих документах, однако подчас декларируемые ценности диаметрально противоположны реальным.

## 1.2. Роль деловой культуры в стратегическом управлении фирмы

Деловая культура во многом влияет на темпы и вектор развития фирмы, одновременно с этим, от стратегии, выбранной компанией, зависит то, какая деловая культура будет помогать ее реализации, а какая противодействовать. Культура не статична, она развивается в любой организации и проявляет себя по-разному в различных ситуациях. Соответственно, нет идеальных инструментов управления ею, и можно рассматривать все подходы к ее изменению через призму особенностей ситуации и целей, наличие которых и обусловили потребность в «культурной революции».

Помочь в изменении деловой культуры может следующее[[17]](#footnote-17):

* радикальное изменение внешнего окружения организации либо политических тенденций (к примеру, денационализация компании);
* введение новых ценностных ориентаций через спланированные акции (к примеру, введение программ, стимулирующих клиентоориентированность персонала);
* введение системы вознаграждений за командную работу или определенные результаты деятельности и т.д.);
* целевой подбор персонала, обладающего определенными ценностями и несущего в себе основные атрибуты новой и нужной в плане поддержки стратегических решений компании культуры, и соответственно, введение новых критериев подбора персонала;
* увольнение отдельных работников и, особенно, руководителей, являющихся носителями сильных противоречащих стратегии компании субкультур, радикально отклоняющихся от принятых норм поведения;
* личный пример первого (первых) лиц организации и целевое обучение либо коучинг руководителей;
* аудит и целенаправленные акции по изменению психологического контракта;
* вовлечение сотрудников, клиентов и партнеров организации в обсуждение атрибутов существующей в компании деловой культуры и разработку формализованного перечня ценностей компании, поддерживающих ее стратегию.

Ситуационные факторы, которые уменьшают значимость деловой культуры как фактора сопротивления изменениям и способствуют реализации инициатив по намеренному ее реформированию, перечислены ниже[[18]](#footnote-18).

1. Серьезная кризисная ситуация, которая способна вынудить руководство задуматься об эффективности существующей в организации культуры. Это может быть значительное снижение финансовых показателей, внедрение принципиально новых технологий компанией-конкурентом, появление новых товаров или услуг-заменителей. Настоящим вызовом оказывается, к примеру, денационализация бывших государственных предприятий, работники которых с трудом осознают, что в условиях рынка клиентоориентированность выходит на передний план, и ее отсутствие может привести к краху новоиспеченного негосударственного бизнеса.

2. Смена руководителя организации или подразделения. Новый руководитель может предложить альтернативный набор ценностей и норм, которые способны привести организацию к лучшим результатам, а ее работников – к более комфортным условиям труда и вознаграждения.

3. Культура молодой или небольшой организации. Чем моложе компания, тем проще изменить нормы поведения и набор ценностей ее работников, тем проще измениться самим и способствовать изменению принципов и ценностей ее руководителям.

4. Слабая деловая культура. Чем сильнее привержены работники ценностям и нормам бытия в организации, тем сложнее что-либо менять.

На определенном этапе своего развития руководство фирмы задает себе вопрос: «Что дальше?». Чаще всего это происходит, когда возникают финансовые проблемы, происходит торможение роста, начинаются сложности в управлении продуктами, персоналом и бизнес-единицами. В качестве попытки управления этими сферами появляются специализированные выделенные функции: сначала маркетинг в узких рамках, в основном реклама; затем управление финансами в упрощенном варианте; управление персоналом в основном в виде рекрутинга. Такой подход решает лишь некоторую часть вопросов. Но при этом появляется новая проблема – необходимость наладить взаимодействие новых подразделений.

На этом этапе чаще всего именно директор по персоналу является инициатором процесса осознания стратегии компании, поскольку для формирования команды топ-менеджмента и ее развития, для проведения оценки персонала и для осуществления других стратегических инициатив, ему необходимо понимать не только долгосрочные цели компании, но и ценности, на которых будет базироваться стратегия.

Директор по маркетингу также заинтересован в систематизации бизнеса, т.к. без понимания корпоративной стратегии он не имеет критериев для анализа рынка, проведения исследований и т. п. Аналогично и финансовый директор, не имея четких стратегических ориентиров и адекватной стратегии организационной структуры управления, не может качественно построить инвестиционную, кредитную политику, внедрить систему управленческого учета и бюджетирования. Объективно компания подошла к этапу систематизации менеджмента. Началом этого этапа является внедрение стратегического планирования. Происходит это, когда компания обычно достигает возраста от 6-14 лет в зависимости от специфики рынка и самого бизнеса.

Параллельно с систематизацией менеджмента в компании постепенно складывается деловая культура, которая формируется вокруг определенных ценностей.

Принято выделять следующие типы деловых культур[[19]](#footnote-19).

* Адхократическая культура, которая формируется, если основными ценностями фирмы являются творчество, свобода, гибкость, креативность и инновационность. Характерными чертами такой культуры является индивидуализм и риск, предпринимательство и активность, экспериментирование и пионерство. Устойчивость бизнесу придают именно обязательства в принятии новшеств и экспериментирование. Чаще всего такая культура встречается в IT-компаниях, продюсерских центрах, рекламных агентствах, тренинговых компаниях и аналогичных бизнесах. Успешным менеджером в компании с адхократической культурой может быть человек, смотрящий вперед, признающий новшества и умеющий рисковать.
* Клановая (семейная) культура, культура лидера, часто встречается среди молодых компаний и стартапов. «Клан» или «Семья» интегрируется вокруг «семейных» ценностей и в то же время делает упор на гибкость, динамизм и определенную свободу, а лояльность и традиции придают бизнесу устойчивость. Значительный уровень централизации компенсируется скоростью принятия решений и высоким уровнем доверия. В таких фирмах не бывает «диссидентов», а успешные менеджеры в них чаще всего выступают в роли отца-наставника. В фирмах ощущается единство и участие, партнерство с сотрудниками и клиентами. Они могут из себя представлять как крупные компании, так и семейные рестораны, салоны красоты или магазины.
* Предпринимательская культура или культура рынка более всего адаптирована к конкурентной внешней среде и в то же время достаточно стабильна и контролируема. Для такой культуры важны внешняя ориентация, конкурентность и дифференциация, что делает ее устойчивой и конкурентоспособной. Характерными признаками такой культуры являются фокусирование на продажах и прибыли, на сегментах и нишах, на конкурентоспособности и эффективности, на внешней позиции и контроле рынка. Успешным менеджером в такой фирме может стать только требовательный хозяин. Такая культура характерна для растущих и высококонкурентных рынков[[20]](#footnote-20).
* Бюрократическая или иерархическая культура отличается ориентацией компании на внутренние процессы, контроль, порядок и стабильность. Эти ценности обычно присущи государственным и коммунальным или очень крупным промышленным предприятиям с большой историей. Такие организации тяжелее всего адаптируются к меняющимся конкурентным условиям. При смене собственников новые владельцы таких предприятий, прежде всего, отделяют продажи от производства, а управленческие функции, кроме операционной деятельности, сосредотачивают в управляющих компаниях. Таким образом, предприятие превращается в производственную площадку, выполняющую производственные задания и соблюдающую стандарты, которые диктует управляющая компания. Это позволяет сохранить целостность технологически-производственной функции и адаптировать компанию к требованиям клиентов. Характерными чертами таких предприятий являются стабильность и планомерность. Также такая культура характерна для фирм с участием западных инвесторов, которые требуют от предприятия структурированность работы, высокую формализацию и стандартизацию, что придает компаниям устойчивость, которая влечет снижение инвестиционных рисков соответственно.

Таким образом, деловая культура, к какому бы типу она ни относилась, придает фирмам устойчивость за счет разных факторов. Культура позволяет выживать на меняющихся рынках при условии, если она поддерживает стратегию, ориентируется не только на потребности клиентов, но и учитывает их ценности.

Некоторые эксперты выделяют характерные черты деловых культур, которые присущи для большинства фирм, осуществляющих деятельность в соответствующих странах, так для России наболее присуща клановая культура, которас основывается на коллективизме и эмоциональной модели управления[[21]](#footnote-21).

Стратегическая роль деловой культуры состоит в том, что она является одним из наиболее действенных и эффективных инструментов реализации стратегии. Ключевым связующим или разъединяющим звеном между стратегией компании и ее корпоративной культурой служат ценности (рис. 3)[[22]](#footnote-22).

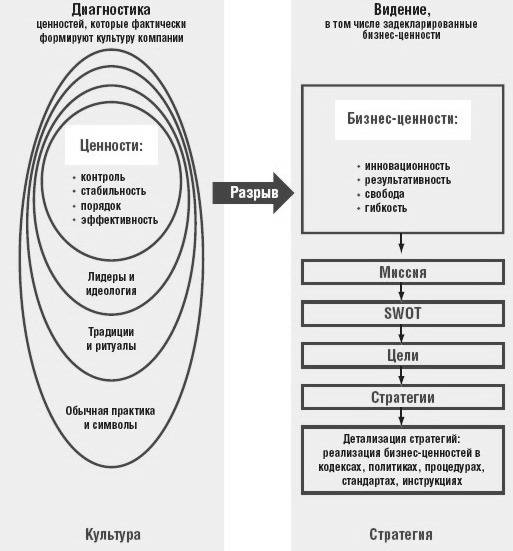


Рис. 3. Разрыв между реальными и декларируемыми бизнес-ценностями

Связующую роль ценности играют только тогда, когда совпадают бизнес-ценности, декларируемые фирмой (например, инновационность, результативность, свобода, гибкость и др.), и фактические (реальные) ценности, вокруг которых объединяются руководители, подразделения, сотрудники компании, то есть вокруг которых сформировалась деловая культура (например, контроль, стабильность, порядок, эффективность и др.).

Разъединяющим элементом ценности становятся, когда провозглашенные руководством фирмы бизнес-ценности являются оторванными от реальной действительности (от персонала, отношений внутри компании, коммуникаций, способов влияния и механизмов принятия решений и др.).

Иногда в силу несерьезного отношения руководства фирмы к бизнес-ценностям, непонимания их значения для работы с клиентами и управления компанией они служат только лишь формальным атрибутом, отражающим формальное отношение к стратегическому планированию в целом.

В стратегическом планировании на бизнес-ценностях строятся многие плановые и регламентирующие документы: инструкции, стандарты, процедуры, и прежде всего, политики, например, кадровая, учетная, закупочная, ценовая и т.п. В связи с этим необходимо, чтобы принципы и нормы в политиках соответствовали ценностям. Например, принцип ценовой политики «высокие цены» может быть обусловлен такой ценностью как надежность, то есть предполагается, что в цену закладывается сервисное обслуживание и гарантии. Принцип закупочной политики «свобода в принятии решений по скидкам» является следствием такой ценности как гибкость. «Инвестирование обучение персонала» как принцип кадровой политики вытекает из ценности «развитие».

При формировании ценностей надо учитывать также такие неосязаемые факторы как стиль лидерства и отношения топ-менеджмента с собственниками, но в первую очередь ценности напрямую связаны с клиентами и особенностями рынка (рис. 4)[[23]](#footnote-23).

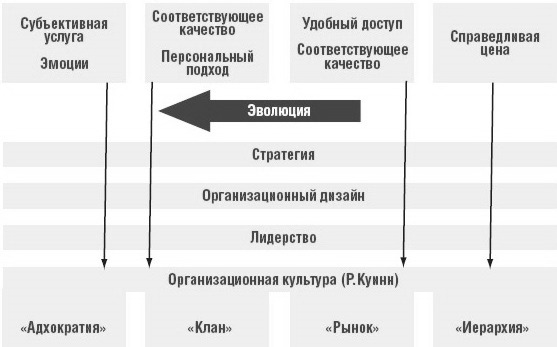


Рис. 4. Потребности и ценности клиентов (Ф. Кроуфорд и Р. Метьюз)

Если диагностика показывает, что деловая культура является тормозом в реализации стратегии, необходимо инициировать организационные изменения: разъяснять и напоминать персоналу о ценностях фирмы, а также оценивать и стимулировать «правильное» поведение сотрудников.

Ценности всегда предполагают балансирование между «хочу» и «надо», т.е. принятие решений должно осуществляться в соответствии с ценностями.

Выделяют четыре варианта интеграции корпоративной стратегии и деловой культуры[[24]](#footnote-24):

* стратегия подстраивается под деловую культуру;
* деловая культура игнорируется, что неизбежно приводит к организационным конфликтам и кризисам;
* стратегия, несоответствующая деловой культуре, отвергается;
* предпринимаются попытки интеграции деловой культуры и выбранной стратегии, за счет изменения или навязывания новой системы ценностей и норм поведения сотрудников с их ориентацией на достижение стратегических корпоративных целей.

Тесная взаимосвязь деловой культуры и корпоративной стратегии – эффективный способ управления персоналом, помогающий увеличить эффективность его работы в соответствии со стратегией фирмы. Это достигается двумя способами[[25]](#footnote-25).

1. Соответствие корпоративной стратегии деловой культуре позволяет персоналу фирмы не тратить лишнее время на выяснение, что и как им нужно делать – зная систему ценностей и норм поведения, принятую в данной компании, сотрудники осуществляют деятельность в соответствии со стандартами.
2. Деловая культура, поддерживающая стратегию, превращает работу персонала фирмы в образ жизни, мотивируя на достижение стратегических корпоративных целей и обеспечивая лояльность сотрудников к ценностям компании и их вовлеченность в трудовой процесс.

Формирование деловой культуры, способствующей реализации корпоративной стратегии компании, требует наличия трех факторов[[26]](#footnote-26):

* собственник или сильный руководитель, устанавливающий ценности, принципы и методы реализации целей и задач;
* приверженность компании ценностям при реализации стратегии;
* настоящая забота компании о клиентах, покупателях, сотрудниках и акционерах.

## 1.3. Взаимосвязь деловой культуры и жизненного цикла фирмы

В модели И. Адизеса этапы жизненного цикла компании делятся на две группы: рост и старение (рис. 5)[[27]](#footnote-27). Рост начинается с зарождения и завершается расцветом, затем наступает старение, движущееся от стабилизации к смерти фирмы. Согласно данной модели, развитие происходит через стадии, на которых меняются приоритеты четырех ключевых видов деятельности компании – достижения целей; предпринимательской деятельности; управления на основе формальных правил и процедур; интеграции персонала в компании.

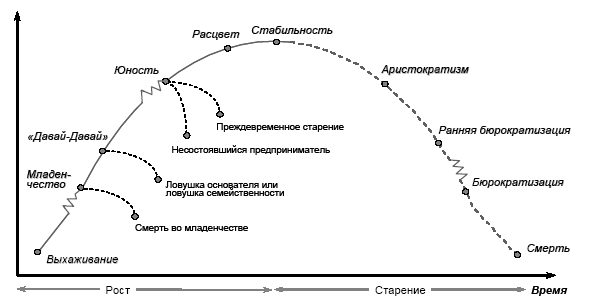


Рис. 5. Модель жизненного цикла компании И. Адизеса

Не только И. Адизес, но и другие авторы считают, что у компаний существует возможность оставаться на стадии расцвета сколь угодно долго, не переходя рубеж стабильности и последующего спада. Стадией расцвета И. Адизес называет состояние баланса между гибкостью и самоконтролем.

Модель жизненного цикла компании тесно связана с показателями денежного потока, определяемыми ее операционной, финансовой и инвестиционной деятельностью (таблица 2) [[28]](#footnote-28).

Таблица 2

Денежные потоки на разных стадиях жизненного цикла компании

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Появление на рынке | Рост | Расцвет | Стабильность | Упадок |
| Оперативная деятельность | (−) Cash Flows | (+/−) Cash Flows | (+) Cash Flows | (+/−) Cash Flows | (−) Cash Flows |
| Инвестиционная деятельность | (−) Cash Flows | (−) Cash Flows | (−) Cash Flows | (+/−) Cash Flows | (+) Cash Flows |
| Финансирование | (+) Cash Flows | (+) Cash Flows | (−) Cash Flows | (+/−) Cash Flows | (+/−) Cash Flows |

Поскольку любая компания в своем развитии стремится достичь стадии расцвета, то это стремление должно поддерживаться как на начальных этапах развития, так и в период стабильности и на более поздних этапах, если есть возможность произвести обновление компании и предотвратить ее исчезновение. На этапе расцвета компания должна стремиться удержать свои позиции.

Джеймс К. Ван Хорн признает показателем здоровья и нормального функционирования компании совокупность следующих значений денежных потоков: положительный денежный поток от операционной деятельности; отрицательный денежный поток от инвестиционной деятельности; положительный или отрицательный денежный поток от финансовой деятельности.

Таким образом, финансовые показатели из отчета о движении денежных средств позволяют с высокой степенью достоверности определить этап жизненного цикла, на котором находится компания. Для этого используются следующие индикаторы: потоки денежных средств: операционный, инвестиционный, финансовый; объем продаж; рост продаж; прибыль; рост прибыли; величина финансового рычага (таблица 3)[[29]](#footnote-29).

Таблица 3

Оценки жизненного цикла компании

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Появление на рынке | Рост | Зрелость | Спад |
| Операционный поток | положительный или  отрицательный | положительный | положительный | отрицательный |
| Инвестиционный поток | отрицательный | отрицательный | отрицательный | положительный |
| Финансовый  поток | положительный | положительный | отрицательный | может быть  любым |
| Объем продаж  (уровень) | низкий | Средний | высокий | высокий/средний |
| Рост продаж | средний | Высокий | средний | отсутствует |
| Прибыль | отрицательная | положительная | положительная | отрицательная |
| Рост прибыли | высокий положительный | высокий положительный | низкий положительный | отрицательный |

В отличие от традиционной микроэкономической теории, такой подход отражает динамику жизнедеятельности компании, что отражает многофакторность траектории движения компании по ее жизненному циклу, не ограничиваясь только классической целью максимизации прибыли.

Разработанная В. Дикинсон концепция была апробирована посредством анализа значительного количество компаний за период с 1989 года, когда стала обязательной отчетность для публичных компаний в форме Statement of Cash Flows, что аналогично Отчету о движении денежных средств, вплоть до 2005 года. Совокупное количество базовых исследованных базовых единиц данных, которыми являются показатели деятельности одной компании за один год, превысило 43 тысячи. При этом из анализа были исключены данные финансовых компаний, а также данные компаний с активами менее 1 млн долларов США[[30]](#footnote-30).

Особенности управления деловой культурой зависят от жизненного цикла фирмы.

Основные задачи компании на этапе зарождения – выстоять в конкурентной борьбе, так как именно на этом этапе решается, будет ли существовать данная фирма в дальнейшем, т.е. перейдет ли она на стадию роста.

Этап зарождения требует от руководства компанией сосредоточения на следующих ключевых задачах[[31]](#footnote-31):

* изучение потребительского спроса и особенностей поведения целевой аудитории товаров и услуг фирмы;
* конкурентный анализ (получение информации о деятельности конкурентов, выявление их преимуществ и недостатков, а также формулировка конкурентного и потребительского позиционирования компании);
* определение способов увеличения потенциала компании и направлений ее развития;
* совершенствование процессов управления, в том числе обеспечение эффективного использования ресурсов и управления персоналом, разработка механизма принятия оптимальных управленческих решений, определение зон и центров ответственности, а также формирование системы мотивации;
* привлечение дополнительных ресурсов за счет внешних и внутренних источников.

Если компания выполнила перечисленные задачи, начинается ее рост, которому сопутствуют процессы специализации и разделения управленческих функций, усложнение организационной структуры, увеличение количества используемых методов управления и разработка новых руководств, положений, процедур, политик, инструкций и нормативов.

Ключевым методам управления деловой культурой на этапе зарождения является единоличное управление или управление, осуществляемое небольшой группой единомышленников, предполагающее единоличное принятие решений и осуществление функций управления исключительно руководством компании. Целесообразность такого подхода обусловлена, прежде всего, небольшим размером компании на данном этапе.

На этапе зарождения, как правило, формируется линейно-функциональная организационная структура компании, основанная на централизации управления на высшем уровне, линейной вертикали управления и специализации управленческих функций по подсистемам компании.

В сфере взаимодействия на этапе зарождения реализуются методы интерактивных коммуникаций, корпоративных медиа (дискуссии через СМИ, Интернет-конференции, видеоконференции и др.), эффективно использование интегрированных прямых и опосредованных инструментов коммуникаций.

Можно говорить о том, что у компании на этом этапе отсутствует собственная деловая культура, но есть набор культур, которые в нее привносят ее учредители и сотрудники.[[32]](#footnote-32).

На этом этапе жизненного цикла очень важной является система «получение – передача информации», что побуждает руководство компании переходить в следующую стадию ее развития.

Основные задачи компании на этапе роста (расцвета):

* обеспечение устойчивого экономического роста и развитие;
* укрепление конкурентоспособности компании и ее продукции и услуг;
* переход на этап стабильности.

Этап роста требует от руководства компании фокусирования на следующих наиболее важных ключевых задачах:

* обеспечение необходимого для успешного развития баланса между стабильностью и устойчивостью и инновационностью;
* решение социальных проблем сотрудников для развития и закрепления заинтересованности работников персонала в его эффективной трудовой деятельности;
* поиск новых перспективных направлений развития компании при одновременном обеспечении и укреплении конкурентоспособности;
* внедрение прогрессивных методов управления на базе применения информационных технологий;
* поиск оптимального соотношения между централизацией и децентрализацией в управлении компанией и др.

На этом этапе жизненного цикла управления основано на делегировании полномочий. Как правило, используется иерархическое принятие управленческих решений, предполагающее четкое разграничение компетенции и ответственности руководителей подразделений компании, каждый из которых принимает решения только в рамках имеющихся у него компетенций.

Наивысшего развития компания достигает на этапе зрелости, который требует от руководства компании фокусирования на следующих задачах:

* поддержание и увеличение эффективности работы компании;
* актуализация руководств, положений, процедур, политик, традиций, ценностей и др.;
* постоянный мониторинг организационной структуры управления для внедрения корректирующих изменений и обеспечения гибкости в соответствии с динамикой внешней среды;
* разработка стратегии развития компании;
* внедрение новых технологий во все процессы;
* постоянное развитие персонала.

Управление на этом этапе жизненного цикла должно быть коллегиальным, позволяющим некоторые управленческие решения принимать совместно, т.к. уровень развития компании затрудняет принятие адекватных управленческих решений одним человеком.

При определенных условиях и эффективных действиях руководства и сотрудников компании, она может достаточно долго находиться на этапе зрелости, но в какой-то момент неизбежно начинается спад.

На этапе спада в условиях большой централизации принятия управленческих решений, высокой бюрократии и консервативности компании, а также часто из-за регулярной смены высшего руководства, на первый план выходит задача изменения стратегии развития компании и проведения организационных изменений, обеспечивающих ее выживание.

Этап спада требует от руководства компании фокусирования на следующих ключевых задачах[[33]](#footnote-33):

* рациональное использование имеющихся ресурсов с целью для их использования в тех направлениях, которые могут дать наибольшую отдачу в кратчайшие сроки;
* проработка вопросов слияний с другими отраслевыми или диверсифицированными компаниями;
* использование имеющегося у компании потенциала для запуска новых проектов, которые могут ее «обновить» – разработка новой продукции, выход на новые рынки и др.

На этом этапе на первый план выходит антикризисное управление, требующее централизации с целью возврата на этап зрелости или начала нового жизненного цикла. У компании происходит «раздвоение личности»: на уровне неформализованных знаний существует реальное представление о компании, одновременно с этим формальные знания отражают представления, может быть и лучших, но ушедших времен.

В рамках настоящей работы подлежит определению соответственно наличие связи между указанными системами принятия решений и сложившейся внутри фирме в России деловой культуре, забегая вперед, следует отметить, что наиболее значимыми являются этап зарождения (младенчества) и этап спада.

# Глава 2. Исследование деловой культуры авиационных компаний «Трансаэро» и «Ютэйр»

## 2.1. Исследование российского рынка авиаперевозок

Для определения места компаний «Трансаэро» и «Ютэйр» на рынке и выявления ключевых факторов внешней среды, оказывающих влияние на развитие всех авиаперевозчиков, в том числе, анализируемых компаний, был проведен анализ российского рынка авиаперевозок.

Анализ динамики рынка показал, что в 2015 году пассажиропоток всех российских перевозчиков сократился с 93,2 млн пассажиров в 2014 году до 92,1 млн в 2015 году, падение составило 1% (рис. 6). В то же самое время пассажирооборот сократился на 6% (с 241 млрд. пкм до 227 млрд. пкм). Меньшее падение пассажиропотока было вызвано тем, что пассажиры сокращенных прямых маршрутов из регионов стали пользоваться трансфером через узловые аэропорты-хабы, формально увеличивая статистику по количеству перевезенных пассажиров[[34]](#footnote-34).



Рис. 6. Динамика пассажирооборота российских авиаперевозчиков

Несмотря на рост показателей авиаперевозчиков, согласно статистике Федерального агентства воздушного транспорта (Росавиации), в 2016 году зафиксировано падение российского рынка пассажирских авиаперевозок на 3,8% к уровню 2015 года[[35]](#footnote-35).

#### Анализ данных ключевых игроков рынка показал, что в 2016 году «Аэрофлот» увеличил объем пассажирских перевозок на 11%, до 29 млн. человек, «Сибирь» – на 15,8%, до 9,5 млн. пассажиров, «Россия» – в 1,7 раза, до 8,09 млн. человек. Рост пассажирских перевозок «Ютэйр» составил 20,1% – до 6,65 млн. человек, «Уральских авиалиний» – 18,8%, до 6,46 млн человек[[36]](#footnote-36). Можно говорить о том, что все ключевые игроки рынка показали рост своих показателей, что связано, прежде всего, с постепенным восстановлением российской экономики и покупательной способности населения после кризиса, следствием чего является рост спроса на использование услуг авиаперевозчиков.

На рис. 7 представлена диаграмма с распределением долей рынка российских авиакомпаний.

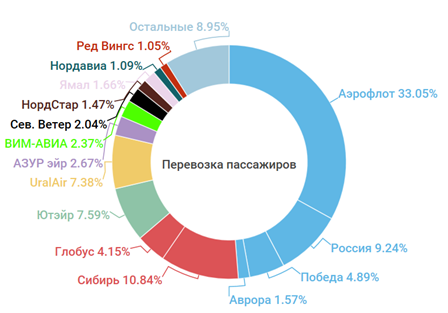


Рис. 7. Распределение долей авиакомпаний по объему перевозок пассажиров в 2016 году

Лидером является «Аэрофлот» – 33,05%. Также стоит учитывать, что дочерними компаниями «Аэрофлота» являются авиакомпании «Россия», «Победа» и Аврора. Общая доля группы чуть менее 50%. На втором месте «Сибирь» (S7) и ее дочерняя компания «Глобус», доля которых составила 14,99%.

Для сравнения на рис. 8 представлена структура рынка по игрокам в 2015 году.

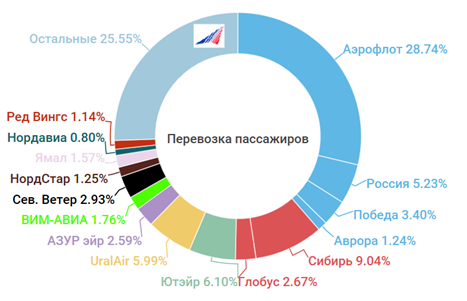


Рис. 8. Распределение долей авиакомпаний по объему перевозок пассажиров в 2015 году

Как видно, анализируемая компания «Ютэйр», входит в тройку лидеров независимо от того, учитываются при расчете долей рынка дочерние компании «Аэрофлота» и «Сибири» или нет. Рост доли рынка «Ютэйр» составил за год 1,49 п.п., этот вывод сделан с учетом следующего допущения – доля рынка «Трансаэро» в 2015 году отнесена к «остальным», соответственно если брать исключительно данные за 2015 год, то «Ютэйр» займет 4 место.

Если говорить о компании «Трансаэро», то при сравнении пассажиропотока в 2013 и 2016 годах видно, что доля компании в 2013 году составляла 15%, она занимала второе место на рынке (рис. 9)[[37]](#footnote-37). В 2016 году после банкротства компании ее доля перераспределилась между другими игроками

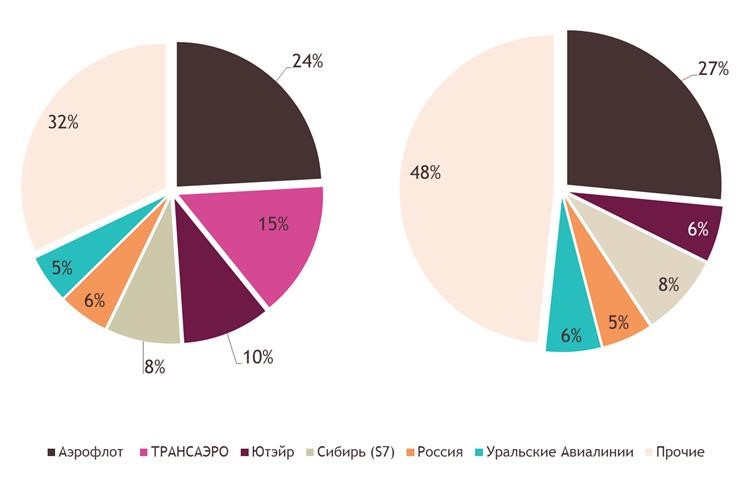


Рис. 9. Пассажиропоток по игрокам рынка за 9 месяцев 2013 и 2016 годов

Данные позволяют говорить о высоком уровне консолидации отрасли – суммарная доля трех крупнейших игроков (CR3) составляет 71,33%. На долю трех крупнейших игроков в 2015 году приходилось 56,42% рынка, что позволяет говорить о тенденции консолидации отрасли. Согласно теории жизненного цикла отраслей, при таких показателях концентрации (CR3) отрасль переходит на этап консолидации или равновесия, при котором рынку свойственны[[38]](#footnote-38):

Данный этап консолидации отрасли характеризуется жестокой ценовой конкуренцией, которая приводит к потере доходности всех игроков рынка.

В таблице 4 представлены ключевые показатели всех игроков российского рынка авиаперевозок. Анализ данных таблицы 4 позволяет сделать вывод о том, что компания «Ютэйр» в 2016 году перевезла на 20,1% пассажиров больше, чем в 2015 году, что привело к росту пассажирооборота на 8,5% и росту занятости кресел на 2 п.п. В то же время, как будет показано далее, рост натуральных показателей под влиянием факторов внешней среды не привел к пропорциональному росту денежных показателей деятельности компании.

Таблица 4

Перевозки пассажиров и пассажирооборот в 2016 году (внутренние и международные перевозки)[[39]](#footnote-39)



Российский рынок авиаперевозок с 2016 года находился на этапе оздоровления, при этом наблюдалась постепенная стабилизация структуры спроса. Авиационная и туристическая среда в нынешних условиях являются уязвимыми, поскольку зависят от множества факторов. Наибольшее влияние обычно оказывают политическая ситуация и состояние экономики: любые отклонения в ту или иную сторону, безусловно, отражаются на пассажиропотоке. В 2015 году произошло перераспределение спроса в пользу внутрироссийских направлений: по данным Росавиации, около 64% пассажиров предпочли внутренние направления, ещё 29% – международные (без учёта СНГ). Оставшиеся 7% составляли рейсы в СНГ[[40]](#footnote-40).

Обобщение результатов анализа рынка позволило выявить ключевые факторы влияния, определяющие перспективы развития российского рынка авиаперевозок и сделать прогноз, что в 2017 году спрос на внутрироссийские направления сохранится, доля внутренних перевозок останется в пределах 60-65%, а рынок вернется к показателям уровня 2015 года[[41]](#footnote-41).

В условиях рецессии и падения реальных доходов населения все более заметны растущие различия в роли авиации и железных дорог для граждан с различными доходами и целями перемещения. Состоятельные слои населения и работники в командировках продолжают использовать авиацию – падение активности есть, но оно не столь велико, как у железных дорог. Можно ожидать дальнейшего увеличения авиаперевозок за счет роста общей интенсивности жизни в стране и желания сэкономить время в деловых поездках и на отдыхе, о чем говорилось ранее.

Важно отметить, что именно железнодорожный транспорт является основным «заменителем» авиаперелетов. В динамике потоков пассажиров на железнодорожном и авиационном транспорте виден фактор социального неравенства. С 2012 года идет постепенное снижение пассажирооборота на железнодорожном транспорте: в 2015 году его величина была на 13% ниже уровня 2010 года, хотя в авиационной отрасли даже с учетом спада 2015 года прирост за 5 лет по сравнению с 2010 годом составил 54% (рис. 10) [[42]](#footnote-42).

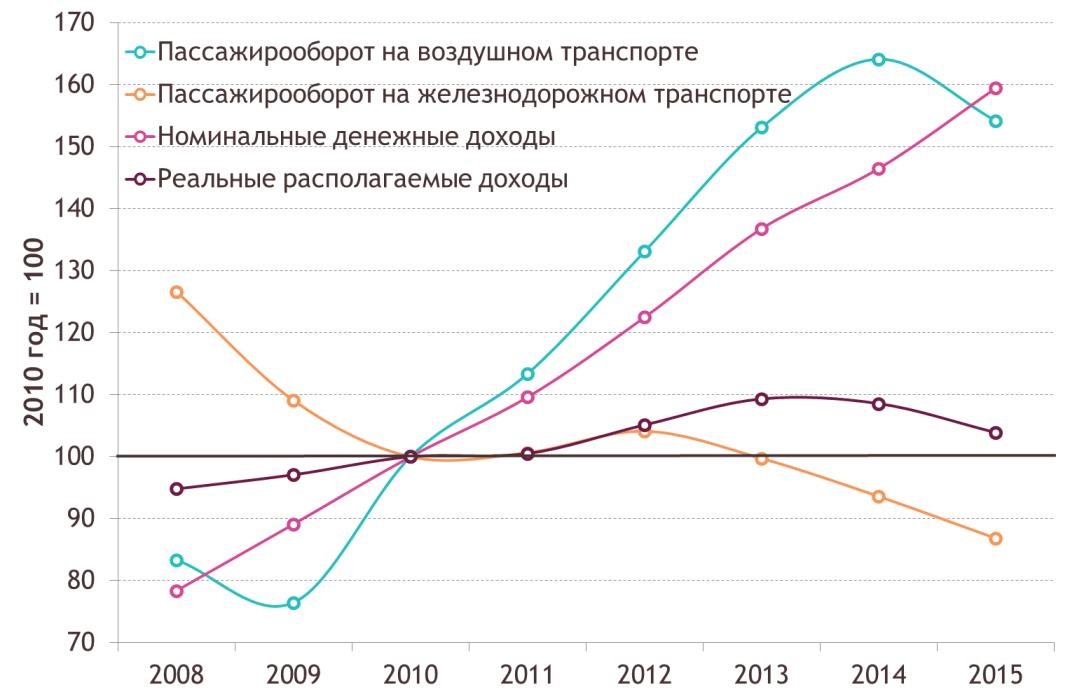


Рис. 10. Динамика пассажирооборота воздушного и железнодорожного транспорта, номинальных и реальных располагаемых доходов населения, 2008–2015 годы

За этими различиями стоят несколько факторов:

* общий рост «оценки важности скорости перемещения»;
* изменения в поведении части населения при росте номинальных доходов (переключение на авиасообщение);
* сближение стоимости перелетов с ценами на железнодорожные билеты на те же расстояния в силу ценовой политики ОАО «РЖД»[[43]](#footnote-43).

Турция и Египет являлись ключевыми популярными туристическими направлениями для жителей России, поэтому введение ограничений на авиасообщение с данными странами повлияло и на смежные отрасли. С серьезными трудностями столкнулись российские туроператоры, а столичные аэропорты отметили снижение числа пассажиров из-за падения внутренних транзитных авиаперевозок. Это связано с тем, что в России зарубежные перелеты сконцентрированы в международных аэропортах крупных городов (так, на Московский авиационный узел приходится около половины всего авиационного пассажиропотока России).

Из изложенного следует, что условия деятельности авиакомпаний являются высококонкурентными и сильно зависят от политического фактора, социального и экономического, так как по политическим причинам значительно снизились объемы чартерных перевозок в Турцию и Египет. В то же время качественное снижение в объемах перевозок связано с экономическими и социальными факторами, так как реально располагаемые доходы у населения с начала 2014 года показывают снижение, несмотря на рост номинальных денежных доходов.

Смежная конкурентная транспортная отрасль в виде железнодорожного транспорта частично потеряла популярность из-за введения новой системы тарифов, что обеспечивает незначительный рост объема авиаперевозок в период с 2012 года.

## 2.2. Оценка финансового состояния и рыночных позиций компаний «Трансаэро» и «Ютэйр»

### 2.2.1. «Трансаэро»

В данном разделе проанализирована стратегия «Трансаэро» с целью выявления ее влияния на развитие и финансовые показатели компании.

ОАО «АК «Трансаэро» – первая частная авиакомпания в России, базируется в Москве и Санкт-Петербурге. До своего банкротства в 2015 году авиакомпания выполняла рейсы в более 260 пунктов назначения по всему миру и в России. По пассажирообороту авиакомпания входила в число семи крупнейших авиакомпаний Европы и 30 крупнейших авиакомпаний мира. Воздушный флот авиакомпании состоял из 104 современных лайнеров, куда входили самолеты Boeing 777, Boeing 747, Boeing 767, Boeing 737, Ту-214 и два грузовых Ту-204 С[[44]](#footnote-44).

«Трансаэро» стала единственной российской компанией, которая вошла в число 20-ти наиболее безопасных авиаперевозчиков мира по версии немецкого исследовательского центра JACDEC.[[45]](#footnote-45).

Компания «Трансаэро» основана в 1991 году и контролировалась супругами Ольгой и Александром Плешаковы, последний является сыном Т. Анодиной, возглавлявшей Международный Авиационный Комитет на протяжении существования «Трансаэро». Плешаковым принадлежит более 60% компании, еще 13,01% – квазиказначейский пакет.

Философия компании – бережное отношение к тем профессиональным ценностям и традициям, которые были сформированы внутри коллектива, но при этом – постоянное стремление к новаторству[[46]](#footnote-46).

Компания создана и управляется семьей, в связи с чем одной из объявленных ценностей являются профессиональные династии в разных направлениях деятельности. Бытует даже мнение, что «Трансаэро» – это средняя дочка в семье Плешаковых. «Мы – наша команда, наши пассажиры и наши партнеры — как одна большая семья». Семья – это гордость за прошлое, уважение к настоящему, оптимизм по отношению к будущему. Компания росла и развивалась, базируясь на своем богатом опыте полетов, традициях безопасности и общих человеческих ценностях.

Анализ, проведенный в разделе 2.1, показал, что в 2013 году компания являлась вторым в России авиаперевозчиком при расчете долей рынка основных игроков без учета дочерних компаний. В 2015 году компания попала под процедуру банкротства и ушла с рынка, что привело к перераспределению ее доли между остальными игроками рынка.

Анализ стратегических целей за период с 2013 по 2015 представляетс затруднительным, так в годовой отчетности компании за 2012 год[[47]](#footnote-47) стратегические цели были обозначены исключительно через косвенные задачи, которые были разрешены в отчетном году, при этом в Миссии компании обозначен стратегический приоритет – постоянное развитие маршрутной сети и продукта с повышением эффективности деятельности предприятия.

При анализе заявленных обозначенных руководством компании стратегических целей в 2014 году можно указать на следующее решение Совета директоров компании, который, оценивая состояние и перспективы рынка авиаперевозок, одобрил в октябре 2013 года новую стратегию развития «ТРАНСАЭРО» на период до 2018 года[[48]](#footnote-48): «Рациональный рост, эффективность и концентрация». Основной новой стратегии по заявлению стало существенное повышение эффективности производственной и финансовой деятельности всей компании при умеренном росте и концентрации на приоритетных направлениях.

Предполагалось, что на протяжении 2014-2015 гг. компания будет проводить значительный комплекс работ, направленных на подготовку к освоению и эксплуатации новейших самолетов А-380 и других новых типов, с появлением этих самолетов в своем флоте компания связывала следующий этап развития.

Впоследствии в годовой отчетности за 2014 год[[49]](#footnote-49) основными целями компании в 2014 году были определены: (i) продолжение реализации Стратегии Общества «Выдержанный рост, концентрация и эффективность». (ii) выработка и реализация комплекса мер по обеспечению деятельности Общества в 2015 году в сложных внешних условиях. (iii) подготовка к эксплуатации новых типов самолетов А380, Boeing 747-8, А321.

Изменения внешней среды во второй половине 2014 года объективно не были предусмотрены самым негативным прогнозом компании, что непосредственно было признано руководством в годовом отчете за 2015 год, что фактически руководство было вынуждено с декабря 2014 года в «ручном» режиме переходить от стратегии лидера к стратегии преодоления.

Общество в годовой отчетности указало на достижение успехов по направлениям региональных и международных перевозок, указав при этом на финансовые риски, связанные с ростом цены заимствований.

Руководство компании, осознавая глубину проблемы, перенесло сроки поставок новых самолетов, отрапортовало о модификации старых судов и подготовке к поступлению используемых А321.

Годовой отчёт «Трансаэро» по результатам 2014 года показал, что за год ухудшились финансово-экономические показатели, и компания понесла убыток в размере 19,3 млрд. рублей по РСБУ. При этом чистые отрицательные курсовые разницы составили 9,5 млрд. рублей, а рост процентов по валютным кредитам – 1,37 млрд. рублей. Выручка компании за отчётный год составила 117 млрд. рублей против 109,7 млрд. рублей по итогам 2013 года[[50]](#footnote-50).

Число перевезённых пассажиров составило 13,2 млн. человек, что на 5,6% больше результатов 2013 года. Также выполнено более 77,7 тыс. рейсов, что на 7,4% больше, чем в предыдущем году.

Структура доходов «Трансаэро» в 2014 году представлена на рис. 11. На долю внутренних пассажирских перевозок (ВВЛ) приходилось 22%, международных (МВЛ) – 70%.



Рис. 11. **Структура дохода «**Трансаэро**» за 2014 год**

По опубликованным компанией данным, за первое полугодие 2015 года совокупная выручка «Трансаэро» от всех видов деятельности составила 50,4 млрд. руб., что на 3% больше, чем за аналогичный период прошлого года. Выручка от основной деятельности – авиаперевозок – выросла на 5% до 49,8 млрд. рублей. При этом выручка от пассажирских перевозок увеличилась на 6%, что быстрее роста пассажиропотока, который вырос на 0,4% за указанный период. Доход на один пассажиро-километр вырос на 19%[[51]](#footnote-51).

В первом полугодии 2015 года «Трансаэро» продолжала выполнять обязательства перед банками-кредиторами, несмотря на рост процентных ставок и снижение курса рубля. Размер платежей составил 6,4 млрд. руб., что на 3 млрд. руб. больше, чем за первое полугодие 2014 года. Чистый убыток сократился на 30% до 8,6 млрд. руб. по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, несмотря на неблагоприятные внешние факторы, при которых отрицательная курсовая разница составила более 3,4 млрд. руб.

В подобных макроэкономических условиях на фоне общего снижения потребительского спроса, повышения волатильности курса рубля, роста банковских процентных ставок компания сумела увеличить пассажирский поток и выручку, сохранить самый высокий коэффициент загрузки пассажирских кресел среди крупнейших авиакомпаний страны, составляющий 82,5%, существенно сократить финансовый убыток. Авиаперевозчик продолжал реализацию программы повышения эффективности своей деятельности, которая, в частности, включала оптимизацию провозных емкостей и маршрутной сети, дальнейшее сокращение расходов, повышение доходности бизнеса.

Однако, несмотря на положительную динамику развития компании, которая была показана в отчетах, осенью 2015 года у «Тансаэро» был отозван летный сертификат и в отношении компании было возбуждено дело о несостоятельности. В отчетности по МСФО за 2014 год перевозчик пересмотрел свой результат за 2013 год. После переоценки чистый убыток авиакомпании составил 13,34 млрд. рублей, хотя ранее компания отчитывалась о прибыли в 788 млн. руб.[[52]](#footnote-52) Такой пересмотр результатов предыдущих периодов – экстраординарное событие для публичной компании: это подрывает доверие инвесторов. «Если бы акции «Трансаэро» были более ликвидны и находились в портфелях большего количества инвесторов, следствием было бы резкое падение котировок в первый же день торгов.

При этом если смотреть на отчетность по РСБУ, то за 2013 год компания получила чистую прибыль в 1,02 млрд. руб. и выплатила с нее своим акционерам 138 млн. руб. дивидендов. В отчетности за 2014 год результат был пересмотрен, и убыток по итогам 2013 года составил 16,4 млрд. руб. После пересмотра показателей ни о каком возврате речь не шла, хотя в соответствии с законодательством РФ эти средства акционерам выплачиваются именно из нераспределенной прибыли или прибыли за год.

Кроме того, по решению руководства «Трансаэро» значительно изменилась оценка стоимости бренда компании в 2014 году сразу на 59,1 млрд. руб. до 61,2 млрд. руб. ($1,2 млрд.) По данным исследования Brand Finance, близкая стоимость у брендов британского лоукостера Easy Jet и австралийской Qantas, самый дорогой бренд сектора – у Emirates ($6,6 млрд). Бренд «Аэрофлота» оценен в $1 млрд.[[53]](#footnote-53)

По мнению аудиторской компании «РСМ Русь», нет достаточных доказательств того, что указанная стоимость бренда «Трансаэро» соответствует «принципам определения справедливой стоимости нематериальных активов по данным активного рынка, что предусмотрено принципами МСФО. В самой компании утверждают, что она провела переоценку своих товарных знаков впервые за шесть лет.

Подобная переоценка нематериальных активов беспрецедентна для российской авиаотрасли. Но отчетность «Трансаэро» отражает общую ситуацию на российском авиарынке: операционные расходы опережают рост доходов большинства перевозчиков и самые радикальные меры по сокращению издержек давно не могут компенсировать убытки.

Обращала на себя внимание и непонятная финансовая деятельность компании, отраженная в отчете «Трансаэро» за 2014 год. Как указывается в отчетности по МСФО, компания в 2014 году обменялась займами со своей кипрской «дочкой» – Jeimbo Cyprus Limited, являющейся одновременно акционером перевозчика. Организация предоставила дочерней организации заем в 0,6 млрд. руб., а та в свою очередь одолжила материнской компании 0,8 млрд. руб. Срок погашения кредитов – 2016 год, и оба они должны быть погашены денежными средствами.

Задержка в обнародовании итогов финансовой деятельности компании за первый квартал вполне может объяснялась тем, что перевозчик решил дождаться выделения средств господдержки. «Трансаэро» обращалась за очередными госгарантиями для рефинансирования долгов. В декабре 2014 года компания получила гарантии на 9 млрд. руб. по кредиту ВТБ, который пошел на поддержание операционной деятельности.

Общий долг авиакомпании на конец 2014 года составлял 64,8 миллиарда рублей (исключая обязательства по финансовой аренде). В 2015 году «Трансаэро» вела переговоры с синдикатом кредиторов (его координирует ВТБ) о реструктуризации долга, для этого необходимо выделение новой госгарантии.

По итогам 2015 компания признала себя банкротом и объявила о прекращении 24-летней перевозочной деятельности. По оценке компании, она была второй пассажирской и третьей грузовой авиакомпании страны, входившей в топ двадцати мировых авиакомпаний по безопасности и надежности и в топ тридцати мировых авиакомпаний по пассажирообороту в 2014 году[[54]](#footnote-54).

Наступившему банкротству способствовали внешние факторы, указанные в разделе 2.1, дополнительно к ним, как указывалось ранее можно отнести продолжение выполнение стратегии лидера рынка.

Таким образом, можно говорить о том, что, несмотря на сложную финансовую ситуацию, компания продолжала активное развитие, открывая новые направления, активизируя онлайн-канал продаж, реализуя программы социальной ответственности и инвестируя в обновление самолетного парка.

Следует проанализировать, как именно компания «Трансаэро» использовала свои некогда конкурентные преимущества накануне банкротства:

1. Известный в России и мире.

Несмотря на известность бренда и сложности на рынке, в 2014-2015 годах компания заявляла о планируемом ребрендинге. Затраты на ребрендинг, в частности перекрашивание авиапарка, оценивались в сумму на уровне 10 млн. долл. Поэтому часть вновь запрашиваемых у Правительства РФ авиакомпанией денежных средств могла пойти на перекраску самолетов.

В рамках ребрендинга авиакомпания была намерена избавиться от старого логотипа, поскольку перевозчик не проводил ребрендинг с момента основания в 1990 году. Расходы на покраску самолета составляют от нескольких десятков до 100 тыс. долл., исходя из авиапарка компании в 103 лайнера, затраты на перекраску могли достичь 10 млн. долл.[[55]](#footnote-55)

Возможный ребрендинг авиакомпания запланировала на фоне непростой ситуации в российской авиаотрасли: отечественные авиаперевозчики терпели убытки с лета 2014 года из-за снижения пассажиропотока и общего экономического спада в российской экономике. Дополнительно следует отметить, что информация о планируемом ребрендинге была доведена до рынка после сдачи отчетности за 2014 год, согласно которой бренд компании был оценен в 60 млрд. руб., что могло привести к дальнейшему росту стоимости обновленного бренда.

1. Широкая маршрутная сеть из крупнейших городов России: Москвы, Санкт-Петербурга, Екатеринбурга и Новосибирска.

Как было сказано выше, даже в 2015 году, накануне объявлении компанией себя банкротом, она продолжила расширение маршрутной сети. В том числе, компания активно развивала внутренние перевозки под влиянием изменений внешней среды.

1. Уникальный в регионе парк широкофюзеляжных воздушных судов.

Ранее было показано, что компания инвестировала в 2014 и 2015 гг. в обновление парка самолетов, изменив сроки поставки наиболее дорогих самолетов – А380 и Boeing 787, она не отказалась от планов принять в флот А321.

Проведенный анализ позволяет сделать выводы о том, что компания в своей деятельности действовала в соответствии со своей миссией, стратегией и ценностями, фактически игнорируя изменение внешней среды.

Можно утверждать, что указанные в разделе 2.1. факторы и обстоятельства изменения рыночной обстановки, руководство компании предприняло попытку учесть в деятельности компании в 2014 году, так как осенью 2014 года, за год до банкротства, компания начала реализацию программы повышения эффективности бизнеса. В ее рамках компания начала оптимизировать маршрутную сеть и провозные емкости, что должно было обеспечить повышение доходности, ощутимо увеличить объемы собственных продаж и число транзитных пассажиров, открыла новые международные рейсы с повышенным пассажирским спросом.

Главной причиной банкротства авиаперевозчика называются долги, которые выросли в связи с ухудшением экономической ситуации в стране в целом и с падением курса рубля. Несмотря на получение в начале 2015 года государственной помощи в размере 9 млрд. руб., авиакомпания обанкротилась. При этом общий долг Трансаэро составил более 250 млрд. руб. Кризис наблюдался в деятельности авиакомпании и ранее, когда руководство просило у государства финансовую помощь, чтобы удержаться на плаву. До сентября 2015 года Трансаэро справлялся с исполнением взятых обязательств, используя полученные от государства субсидии в размере 9 млрд. руб. для снижения цен на будущие перевозки для поддержания высокого спроса на свои услуги, однако впоследствии вновь возникли проблемы, при этом второй раз предоставлять авиаперевозчику помощь государство отказалось.

В связи с невозможностью выполнения обязанностей по перевозке граждан в октябре 2015 года была приостановлена продажа билетов на рейсы компании,[[56]](#footnote-56).

Обобщая результаты проведенного исследования финансового состояния, рыночных позиций и стратегии компании «Трансаэро», можно сделать следующие выводы:

1. «Трансаэро» обладала четко сформулированными миссией, стратегией и ценностями, в соответствии с которыми осуществлялась стратегическая и операционная деятельности компании в сфере продаж, клиентских процессов, географии работы и др.
2. По итогам 2015 года компания сохранила второе место на рынке пассажирских перевозок, проработав всего 9 месяцев. До последнего руководством компании «Трансаэро» предпринимались все действия для сохранения высоких показателей перевозки вплоть до момента фактического отстранения руководства от управления компанией. Можно сделать вывод о том, что, в соответствии с концепцией Филипа Котлера, компания «Трансаэро» реализовывала стратегию лидерства, объективно являясь одним из лидеров рынка[[57]](#footnote-57). Компания имела некоторые шансы стать полноценным лидером, однако сместить с лидерской позиции государственную компанию «Аэрофлот», было крайне сложно в силу объективных причин, поэтому компания сохраняла место второго игрока рынка, предпринимая попытки смещения лидера сразу по различным направлениям – стратегия увеличения своей доли рынка путем активного продвижения и формирования лояльности клиентов, расширения маршрутной сети, работы по всем клиентским и ценовым сегментам (от «Дисконт» до «Империал»), повышения качества обслуживания, внедрения процессных инноваций и др.

Значительное количество воздушных судов в операционном лизинге с платежами в иностранной валюте фактически нивелировали возможности адекватно подстраиваться под изменения во внешней среде.

1. Быстрорастущие компании, являющиеся лидерами рынка, имеют сильную (часто авторитарную) корпоративную культуру, которая направлена на стремительное развитие компании, укрепление ее рыночных позиций и имеет четкую клиентскую направленность. Именно это отражают ценности «Трансаэро», приведенные выше. Кроме того, наличие авторитарности подтверждается четкой «привязкой» компании к первому лицу и его продвижении. Например, в 2014 году генеральный директор авиакомпании Ольга Плешакова заняла первое место в рейтинге 50 самых влиятельных деловых женщин России, а также ей была вручена одна из высших наград Французской Республики – орден «За заслуги». Также подтверждение данной гипотезы будет получено в главе 3. Председателем Совета директоров Трансаэро являлся её супруг – Александр Плешаков, занимавший пост исполнительного директора авиакомпании и который является сыном другому члену совета директоров - Татьяне Анодиной, главе МАК, в полномочия которого входит контроль за безопасностью авиаперевозок в России и странах СНГ.
2. Можно сделать предположение о том, что компания «Трансаэро» находилась на момент банкротства на затянувшемся этапе жизненного цикла «Младенчество», т.е. компания перешла на этап смерти, минуя этапы роста, расцвета и стабильности. Основным приоритетом для компании являлось активное развитие и сохранение второго места на рынке, кроме того, компания концентрировалась вокруг ее собственников и имела тесную привязку к ним. Это подтверждается тем, что компания существовала на рынке всего 24 года, в то время как к 2015 году «Аэрофлот» функционировал уже более 83 лет, кроме того, «Трансаэро» активно развивалась, что подтверждается реализуемыми ею мероприятиями. В главе 3 данная гипотеза будет проверена на основе оценки динамики финансовых показателей.

### 2.2.2. «Ютэйр»

В данном разделе по аналогии с разделом 2.2.1 проведено исследование стратегии и финансовых показателей компании «Ютэйр».

Авиакомпания «Ютэйр» была основана в 1967 году первоначально как Тюменское управление гражданской авиации, преобразованное в 1991 году в авиакомпанию «Тюменьавиатранс», впоследствии реорганизованное в 2002 году в авиакомпанию «Ютэйр», на момент проведения настоящего исследования компания существует более 50 лет.

Помимо авиакомпании, которая является ядром группы «Ютэйр», последняя включает в себя компании, осуществляющие эксплуатацию воздушных судов (самолетов и вертолетов), а также компании по ремонту и техническому обслуживанию воздушных судов, подготовке персонала, сервисному обеспечению рейсов и продаже авиаперевозок. Крупнейшим акционером «Ютэйр» является НПФ «Сургутнефтегаз», имеющий почти 70% пакета акций компании.

В 2015 году самолетами Авиакомпании «Ютэйр» перевезено 5 530 348 пассажиров. Авиакомпания выполняет рейсы более чем по 165 направлениям, свыше 50 из которых уникальные, обладает современным парком воздушных судов, насчитывающим 65 самолетов и 216 вертолетов.

Основным хабом компании является московский международный аэропорт «Внуково», через который ежедневно проходит более 130 рейсов авиаперевозчика. Штаб-квартира расположена в Сургуте. Авиакомпания «Ютэйр» входит в регистр операторов IOSA с 2008 года.

Авиакомпания «Ютэйр» осуществляет свою деятельность на основе принципов рыночной экономики, стремится к максимальной открытости и прозрачности и ставит целью достижение качественно нового уровня обслуживания клиентов и сохранение позиции современного, первоклассного, конкурентоспособного авиационного оператора.

**Миссия** бизнес-направления пассажирских перевозок заключается в предоставлении пассажирам транспортных услуг на самолетах различного типа, по разумным ценам и на удобных маршрутах, с обеспечением высокого уровня безопасности, комфорта и сервиса.

Следует отметить постепенные корректировки стратегии компании на протяжении исследуемого периода в 2012-2016 гг.

Так в 2012 год компанией были объявлены следующие стратегические цели[[58]](#footnote-58):

* в пассажирских перевозках: (i) обеспечение роста рыночной капитализации, (ii) упрочение положения конкурентного сетевого авиаперевозчика;
* в вертолётных услугах: (i) выход на рынок операций на прибрежном шельфе; (ii) развитие применения легких вертолетов; (iii) упрочнение ведущего положения путем слияний и поглощений.

При этом компанией были прямо обозначены пути реализации приведенных целей.

Впоследствии стратегические цели компании согласно годовому отчету 2013 года[[59]](#footnote-59) значительно скорректировались:

* в пассажирских перевозках: (i) Снижение операционных издержек за счет использования самолетов современного поколения, оптимизация процедур управления операционной деятельностью, взаимоотношений с пассажирами, поддержания летной годности путем внедрения эффективных ИТ-решений; (ii) Повышение доходности в сегменте чартерных операций путем развития чартерных программ по наиболее востребованным туристическим направлениям, а также увеличение объемов вахтовых перевозок на самолетах; (iii) Создание и развитие нового коммерческого продукта, основанного на внедрении гибридной модели пассажирских перевозок, подразумевающей следующее: снижение удельных затрат на перевозку одного пассажира за счет использования топливоэффективных современных среднемагистральных самолетов с повышенной пассажировместимостью; отказ от фиксированного бизнес-класса; продвижение онлайновых технологий взаимодействия с пассажирами (специализированные веб-тарифы, веб-регистрация, предоставление приложений для мобильных устройств); расширение перечня платных дополнительных услуг; участие в проекте по созданию нового аэропорта, специализирующегося на обслуживании авиапассажиров сегмента низкобюджетных перевозок (аэропорт «Ермолино», Калужская обл.) и его использование в будущем для построения маршрутной сети «ЮТэйр».
* в вертолётных услугах: (i) Выход на рынок операций на прибережном шельфе Важнейшей задачей в области дальнейшего расширения вертолетной деятельности является выход и закрепление позиций на международном рынке обеспечения деятельности нефтегазодобывающих компаний на прибрежном шельфе. Являясь стартовым заказчиком (launch customer) вертолетов EC175, вертолетное подразделение авиакомпании «Ютэйр» в 2013 году проводило подготовительные мероприятия для начала деятельности в указанном направлении в 2014-2015 гг. (ii) Развитие применения легких вертолетов Расширение флота авиакомпании «ЮТэйр» проходит за счет новых типов воздушных судов, преимущественно новых легких типов вертолетов, используемых в специальных видах авиаработ (аэровизуальные работы, мониторинг нефте- и газопроводов, лесопатрульные работы и экстренная медицинская эвакуация), бизнес-авиации, чартерных полетах и т.д. (iii) Выделение вертолетного сегмента «Ютэйр» в самостоятельное бизнес-направление.

Из изложенного следует, что изменения во внешней среде привели к тому, что в 2014 году компания «Ютэйр» пересмотрела свою стратегию развития. Стратегия ускоренного наращивания доли рынка (как показал проведенный выше анализ, которая была свойственна «Трансаэро» до фактической смены менеджмента, являющейся одним из лидеров рынка) сменилась стратегией повышения экономической эффективности, включающей отказ от высокорисковых проектов, замораживание инфраструктурных проектов с длительными сроками окупаемости, существенное снижение производственных расходов, изменение организационной и корпоративной структуры. Основные направления новой стратегии развития легли в основу программы по повышению эффективности и оптимизации производственных расходов, получившей название «Импульс», призванной обеспечить стабильную и эффективную деятельность компании в новых экономических условиях.

В 2013 году начался процесс реорганизации вертолетного бизнес-направления «Ютэйр» в самостоятельное. Цель этого процесса – улучшение управляемости производственными процессами, повышение финансовых показателей, эффективности и прозрачности всей деятельности, впоследствии в 2014 году пассажирские самолетные перевозки и вертолетные перевозки были выделены в отдельные бизнес-направления (кластер). При этом численность административно-управленческого аппарата Группы компаний была сокращена более чем на 40%[[60]](#footnote-60).

Новая стратегия отразилась на показателях деятельности компании, что отражается динамикой перевозок «Ютэйр» пассажиров представлена на (рис. 12)[[61]](#footnote-61) и динамикой выручки «Ютэйр» [[62]](#footnote-62) (рис.13) .

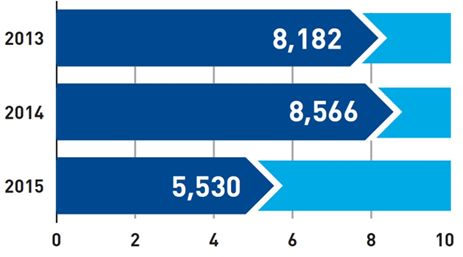


Рис. 12. Динамика перевозки пассажиров компанией «Ютэйр», млн.чел.

Причины падения перевозок были объяснены ранее в разделе 2.1.

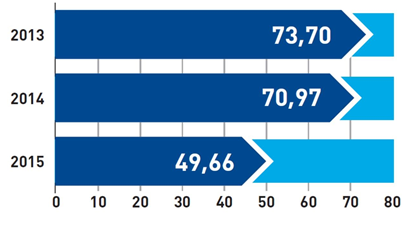


Рис. 13. Динамика выручки компании «Ютэйр», млрд.руб.

По состоянию на 31.12.2015 самолетный парк Авиакомпании «Ютэйр» насчитывал 65 самолетов, включая 47 самолетов Boeing 737, 3 Boeing 767 и 15 ATR 72-500.

В 2015 году в рамках программы по повышению эффективности и структурной оптимизации издержек был сокращен парк авиакомпании и оптимизирована маршрутная сеть, что привело к сокращению производственной программы авиакомпании на 45%.

Наибольшее сокращение пришлось на чартерную программу: объем в 11,3 млрд. ккм в 2014 году был сокращен до 2,4 млрд. ккм в 2015 году.

Регулярная программа сократилась с 14,5 млрд. ккм до 11,8 в связи с выводом из эксплуатации некоторых воздушных судов. Основное влияние на динамику показателей загрузки и пассажиропотока оказало сокращение чартерной программы, общая доля чартеров в производственной программе сократилась с 44% до 17%.

При общесетевом снижении загрузки с 80% в 2014 году до 70% в 2015 году, загрузка регулярной программы снизилась гораздо меньше: с 72% до 67%.

При сокращении объемов производственной деятельности на 52%, производственная деятельность на регулярных маршрутах сократилась всего на 24% (с 10,4 млрд. пкм в 2014 году до 7,9 млрд пкм в 2015 году). Общий пассажиропоток регулярной программы сократился на 22% (с 6,4 млн. пассажиров в 2014 году до 4,9 млн. пассажиров в 2015 году).

В 2015 году «Ютэйр» продолжила реализацию программы по повышению эффективности и оптимизации производственной деятельности, начатой летом 2014 года. Программа направлена на обеспечение стабильной и эффективной деятельности компании в новых экономических условиях, преодоление финансовых трудностей, повышение эффективности деятельности и привлекательности компании для инвесторов и партнеров. Программа повышения эффективности и оптимизации производственных процессов разработана на основе анализа лучших мировых практик авиационной отрасли. Она затронула все основные подразделения Группы «Ютэйр»: сократилось число дочерних и зависимых обществ, часть из них прошла через процесс реструктуризации. Проведена работа по оптимизации маршрутной сети и парка воздушных судов, что позволило адаптироваться к ухудшению экономических условий и обеспечить устойчивость бизнеса.

На фоне неблагоприятных экономических условий в 2015 году авиакомпания «Ютэйр» реализовала мероприятия, призванные повысить экономическую эффективность деятельности. Компания оптимизировала маршрутную сеть, сокращала избыточные провозные емкости, работала над повышением доходности, снижала издержки, сохраняя при этом одним из важнейших приоритетов производственной деятельности обеспечение высочайшего уровня безопасности полетов (поддержание высокого уровня летной годности воздушных судов, подготовка экипажей и др.).

Одной из основных причин операционного убытка компании в 2015 году (убыток от продаж) является снижение доходов от регулярных перевозок, что связано с продолжающейся рецессией в отрасли. Снижение покупательной способности населения и снижение подвижности населения привели к сокращению пассажиропотока.

В декабре 2015 года Авиакомпания «Ютэйр» успешно завершила сделку по рефинансированию долгового портфеля. Сделка была структурирована в виде двух синдицированных кредитов совокупным объемом 42,6 млрд руб. и двух облигационных займов общим номинальным объемом около 13,3 млрд руб. с погашением через 7 и 12 лет. В синдикат кредиторов вошло 11 банков. Таким образом, созданы условия для реализации новой стратегии компании и выхода ее из кризиса. Кроме того, в настоящее время ведется активная работа с лизингодателями по реструктуризации лизинговых платежей. В 2015 году уже достигнуты соглашения с большинством лизингодателей об урегулировании задолженности, реструктуризации графиков лизинговых платежей, а также удлинении сроков лизинга воздушных судов.

В результате проводимых мероприятий было достигнуто существенное сокращение операционного убытка относительно прошлого года, более чем в 4 раза. Показатели ликвидности демонстрируют положительную динамику, их значение на конец отчетного периода полностью удовлетворяет нормативным требованиям. Среднемесячная производительность труда также растёт.

Проведенное исследование позволяет сделать выводы о том, что «Ютэйр», в отличие от «Трансаэро» в 2015 году гибко реагировала на происходящие во внешней среде изменения.

1. Компания расширила свою маршрутную сеть, компания приступила к выполнению дальнемагистральных регулярных рейсов на Дальний Восток, укрепила свое присутствие в Поволжье и Центральном Черноземье, были открыты новые направления из Москвы в Анадырь, Владивосток, Петропавловск-Камчатский, Певек, Пензу, Саранск и Чебоксары, возобновлены полеты в Казань, Когалым, Липецк и Ригу, Красноярск, Махачкалу, иные города.
2. Постоянно работая над качеством обслуживания пассажиров, «Ютэйр» в 2015 году оставалась одним из самых пунктуальных авиаперевозчиков страны. Всего 1,47% рейсов были выполнены с отклонением от расписания.
3. В соответствии со стратегией оптимизации в 2015 году авиакомпания сократила долю чартерных авиаперевозок с 44% в 2014 году до 17% в 2015 году.
4. Фактически авиакомпания «Ютэйр» сократила свою долю, однако сохранила позицию третьего по величине перевозчика в стране с долей рынка более 10% на внутренних линиях и ведущей позиции в аэропорту Внуково.
5. Для привлечения клиентов, компания внедрила новые сервисы и услуги. Нововведения коснулись практически всех основных аспектов перевозок – правил перевозки багажа, тарифов, дополнительных услуг для пассажиров. Кроме того, компания в значительной степени усовершенствовали работу контакт-центра, сайта и мобильного приложения.

Можно говорить о том, что конкурентным преимуществами компании являются ее маршрутная сеть внутри РФ и базирование в аэропорту Внуково (удобное географическое расположение и удобные стыковки рейсов).

Компания работает над реализацией новой стратегии, нацеленной на обеспечение устойчивого сбалансированного развития, а также программы по реструктуризации и повышению эффективности деятельности, рассчитанной на период до 2022 года. «Ютэйр» стремится к обеспечению неизменно высокого качества услуг, сохранению и сбалансированному развитию маршрутной сети. Для компании особенно важно, что во многих регионах она выполняет важную социальную миссию, связывая транспортным сообщением отдаленные города и районы.

Можно сделать вывод о том, что в отличие от «Трансаэро», компания «Ютэйр» эффективно сконцентрировалась на повышении эффективности операционной деятельности, что позволяет говорить о том, что она выбрала стратегию сохранения доли рынка, т.е. стратегию последователя, не претендующего на период реализации стратеги существенного роста, но защищающего свои достигнутые позиции. Если в случае с «Трансаэро» стратегия была направлена «вовне», но у «Ютэйр» стратегия была направлена «внутрь». Обе компании реализовывали комплекс и внешних, и внутренних мероприятия, но приоритеты у них были разными.

Переход компании от стратегии увеличения доли рынка к стратегии оптимизации деятельности позволяет сделать вывод о том, что кризисные условия во внешней среде показали неэффективность системы управления «Ютэйр», вследствие чего была разработана новая стратегия, которая может считаться антикризисной – она ориентирована на преодоление влияния внешнего кризиса за счет существенных изменений в структуре и системе управления компанией.

Такие признаки характерны для компаний, находящихся на этапах аристократии или бюрократии, а которых компании или принимают меры по существенному изменению управления, или через какое-то время наступает стадия смерти (банкротство). Нестабильное финансовое положение компании позволяет предположить, что «Ютэйр» находятся, скорее, на этапе бюрократии, одним из признаков которой является концентрация компании на самой себе и решении своих внутренних проблем.

Выделение пассажирских перевозок в отдельное направление может свидетельствовать об осознанном разделении низкодоходного и малоперспективного направления деятельности от высокодоходного подразделения, которое фактически является одним из крупнейших игроков на территории России по оказанию услуг по вертолетным перевозкам для нефтегазовых компаний России.

В связи с тем, что компания находится в состоянии структурных изменений, ее корпоративная культура также претерпевает изменения, которые связаны, прежде всего, с необходимостью преодоления в коллективе опасений, связанных с возможным уходом компании с рынка. Одновременно с этим, культуре присущ авторитарный стиль, который требует концентрации на разработке и реализации антикризисных мероприятий, которые могут дать компании шанс сохранить свое положение на рынке авиаперевозок России. При прежней корпоративной культуре, ориентированной на развитии, реализация описанных выше изменений затруднительна, т.к. они связаны, в том числе, с сокращениями и режимом экономии, что всегда негативно воспринимается персоналом. Кроме того, изменение корпоративной культуры важно в связи с выделением пассажирских перевозок в отдельное бизнес-направление, что также привело к нестабильности и негативным ожиданиям среди персонала, особенно на фоне прошедших в компании сокращений.

В результате структурных изменений компания может впоследствии испытать потребность в изменении существующей культуры, либо формировании новой культуры которая будет соответствовать этапу жизненного цикла роста компании.

# Глава 3. Оценка влияния деловой культуры на стратегическое управление

## 3.1. Выявление взаимосвязи между этапом жизненного цикла компании «Трансаэро» и особенностями ее деловой культуры, стратегией в компании

Для определения этапа жизненного цикла «Трансаэро» и проверки сформулированных ранее гипотез был проведен анализ динамики финансовых показателей компании на основе методики, представленной в главе 1.

Анализ ключевых показателей «Трансаэро» позволяет сделать выводы о том, что компания попала под влияние кризиса, что неизбежно отразилось на ее финансовом состоянии (таблица 5). Проведение анализа на основе 4-5 годов в данном случае является допустимым, т.к. именно в эти годы происходили наиболее серьезные изменения во внешней среде, оказывающие наиболее сильное влияние на деятельность всех игроков российского рынка авиаперевозок.

Таблица 5

Показатели деятельности «Трансаэро» (тыс. руб.)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| Выручка | 97 610 060 | 109 691 167 | 117 313 131 | 97 711 079 |
| Темп роста, % | х | 12,4% | 6,9% | -16,7% |
| Себестоимость продаж | -82 898 400 | -112 579 409 | -109 451 785 | -100 844 842 |
| Темп роста, % | х | 35,8% | -2,8% | -7,9% |
| Прибыль (убыток) от продаж | 6 993 122 | -12 380 791 | -293 339 | -12 995 228 |
| Темп роста, % | х | -277,0% | -97,6% | 4330,1% |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 1 538 900 | -16 471 301 | -23 315 898 | -98 873 508 |
| Темп роста, % | х | -1170,3% | 41,6% | 324,1% |
| Чистая прибыль (убыток) | 34 948 | -16 400 306 | -23 079 866 | -98 932 741 |
| Темп роста, % | х | -47027,7% | 40,7% | 328,7% |
| Долгосрочные обязательства | 8 117 697 | 19 905 454 | 35 523 030 | 20 874 318 |
| Темп роста, % | х | 145,2% | 78,5% | -41,2% |
| Краткосрочные обязательства | 27 305 383 | 30 248 888 | 43 923 598 | 79 000 900 |
| Темп роста, % | х | 10,8% | 45,2% | 79,9% |

Ключевые показатели компании представлены на рис. 13.

Рис. 13. Динамика показателей деятельности «Трансаэро» (млрд. руб.)

Оценка динамики операционного, инвестиционного и финансового потоков компании представлена в таблице 6 и рис. 14.

Таблица 6

Операционный, инвестиционный и финансовый потоки «Трансаэро», тыс. руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование показателя** | **2012** | **2013** | **2014** | **2015** |
| **Денежные потоки от текущих операций** | | | | |
| **Поступления:** | | | | |
| Всего | 99 327 505 | 113 463 777 | 122 232 041 | 96 858 548 |
| **Платежи:** | | | | |
| Всего | 104 225 231 | 114 820 898 | 126 375 513 | 96 358 175 |
| Сальдо денежных потоков от текущих операций | **- 4 897 726** | **- 1 357 121** | **- 4 143 472** | **500 373** |
| **Денежные потоки от инвестиционных операций** | | | | |
| **Поступления:** | | | | |
| Всего | 10 671 212 | 8 561 509 | 6 696 052 | 184 966 |
| **Платежи:** | | | |  |
| Всего | 15 927 874 | 20 573 128 | 14 521 287 | 7 350 210 |
| Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций | **- 5 256 662** | **- 12 011 619** | **- 7 825 235** | **- 7 165 244** |
| **Денежные потоки от финансовых операций** | | | | |
| **Поступления:** | | | | |
| Всего | 45 006 806 | 72 246 572 | 76 057 423 | 17 913 166 |
| **Платежи:** | | | |  |
| Всего | 34 881 410 | 58 070 387 | 64 992 701 | 11 556 729 |
| Сальдо денежных потоков от финансовых операций | 10 125 396 | 14 176 185 | 11 064 722 | 6 356 437 |
| **Сальдо денежных потоков за отчетный период** | - 28 992 | 807 445 | - 903 985 | - 308 434 |

Применение таблицы 3 из главы 1 позволило сделать выводы о том, на каком этапе жизненного цикла находится компания (таблица 7).

Рис. 14. Динамика показателей денежных потоков Трансаэро (тыс. руб.)

Таблица 7

Оценка жизненного цикла компании «Трансаэро»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Появление на рынке | Рост | Зрелость | Спад |
| Операционный поток | положительный или  отрицательный | положительный | положительный | отрицательный |
| Инвестиционный поток | отрицательный | отрицательный | отрицательный | положительный |
| Финансовый  поток | положительный | положительный | отрицательный | может быть  любым |
| Объем продаж  (уровень) | низкий | средний | высокий | высокий/средний |
| Рост продаж | средний | высокий | средний | отсутствует |
| Прибыль | отрицательная | положительная | положительная | отрицательная |
| Рост прибыли | высокий положительный | высокий положительный | низкий положительный | отрицательный |

Подтверждается гипотеза о том, что «Трансаэро» до начала процедуры банкротства находилась на этапе младенчества (появления на рынке), при неправильном управлении на котором компания может перейти на этап смерти. В связи с амбициозной целью сохранить позицию второго игрока рынка «Трансаэро» активно развивалась и наращивала долю рынка, оставаясь при этом семейной компанией со свойственной ей корпоративной культурой. Именно такая культура, ориентированная на традиции и инновации, позволяла компании привлекать и удерживать клиентов, однако, как показал проведенный ранее анализ, при этом были допущены существенные разрывы в управлении, что привело к низкой эффективности деятельности компании при сильной рыночной позиции. Иными словами, компания попала в так называемую «ловушку кризиса роста», при котором стартапы и молодые компании в погоне за наращиванием внешней позиции упускают из виду внутренние проблемы.

Характерными отличия такого младенца были значительный оборот компании, фактически компания была вторым игроком на рынке, но не смогла стабилизироваться, показывая на протяжении последних восьми лет своего существования постоянный рост, более чем на 35% в год, что отчасти похоже на мыльный пузырь, который лопнул от первого кризиса, что также подтверждается отрицательным ростом прибыли, то есть постоянно увеличивающимися убытками компании.

На резко растущем рынке существенный прирост выручки позволил бы компании практически безболезненно преодолеть внутренний и внешний кризисы, но на нестабильном рынке сложившаяся ситуация привела к банкротству.

Корпоративная семейная культура при наличии сильной привязке к лидеру (генеральному директору, председателю совета директоров, члену совета директоров, которые являлись собственниками) свойственна подобному этапу жизненного цикла компании. Это подтверждает выдвинутую ранее гипотезу. Ниже приведены дополнительные подтверждающие факты.

Обстоятельства управления такой компанией абсолютно укладываются в концепцию А. Адизеса, согласно которой здоровое младенчество возможно исключительно при балансе развития компании и наличия денежных средств, которые бы обеспечивали такой рост. В таком случае основатели такой компании понимают свою возможность контролировать направления деятельности компании, основатели всей семьёй в таких случаях радеют за будущее компании.

Руководители-собственники компании отказываются обычно от делегирования, сами стараются владеть всеми насущными вопросами деятельности компании. Смерть такой компании в случае с «Трансаэро» могла наступить исключительно в случае потери контроля за происходящими процессами.

С учетом успешности кадровой политики «Трансаэро», в которой работало свыше 9500 человек, была собрана команда профессионалов[[63]](#footnote-63), причины утраты контроля лежат в иной плоскости.

В основе деловой культуры авиакомпании «Трансаэро» – приумножение достижений компании, создание условий для наиболее полного выполнения компанией своей миссии, формирование инновационной среды, укрепление внутрикорпоративных коммуникаций, сохранение традиций.

Высокий уровень корпоративной культуры и укрепление внутрикорпоративных коммуникаций создают основу для качественных внешних коммуникаций, направленных на обеспечение безопасности и комфортного обслуживания клиентов компании.

Компания «Трансаэро» уделяла особое внимание формированию корпоративной культуры, создавая комфортную атмосферу для реализации профессионального и творческого потенциала сотрудников, а также поддерживала семейные ценности и преемственность традиций[[64]](#footnote-64), в компании была реализована программа корпоративного волонтерства «Путешествие в страну Трансаэро»[[65]](#footnote-65).

Несмотря на социально ответственное поведение и выверенную кадровую политику, фактически принятые стратегические решения менеджментом по сохранению внешней стратегии лидерства, когда объективно имелись основания для корректировки стратегию в стратегию сохранения ресурсов и внутренней реструктуризации для соответствия внешней среды, свидетельствуют об авторитарной модели управления, когда решения принималось узкой группой лиц, не готовой отказаться от намеченного плана и находящихся в заложниках собственного имиджа и амбиций.

В результате игнорирования руководством «Трансаэро» ранее определенного этапа жизненного цикла отрасли в целом, для которого характерно усиление консолидации и конкуренции, когда начинает преобладать ценовая конкуренция, игнорирования объективных рисков, то есть фактический расчет на некое «чудо», как называет данный феномен И. Адизес, руководители компании-младенца фактически довели бились смерти компании «Трансаэро».

## 3.2. Выявление взаимосвязи между этапом жизненного цикла компании «Ютэйр» и особенностями ее деловой культуры, стратегией в компании

Анализ ключевых показателей «Трансаэро» позволяет сделать выводы о том, что компания попала под влияние кризиса, что неизбежно отразилось на ее финансовом состоянии (таблица 8).

Таблица 8

Показатели деятельности «Ютэйр» (тыс. руб.)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| Выручка | 72 500 571 | 73 697 909 | 70 966 283 | 49 664 882 |
| Темп роста, % |  | 1,7% | -3,7% | -30,0% |
| Себестоимость продаж | -69 331 920 | -72 620 607 | -80 882 658 | -52 087 685 |
| Темп роста, % |  | 4,7% | 11,4% | -35,6% |
| Прибыль (убыток) от продаж | 3 168 651 | 1 077 302 | -9 916 375 | -2 422 803 |
| Темп роста, % |  | -66,0% | -1020,5% | -75,6% |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 250 572 | 463 231 | -23 423 396 | -21 969 726 |
| Темп роста, % |  | 84,9% | -5156,5% | -6,2% |
| Чистая прибыль (убыток) | -15 302 | 248 371 | -22 301 357 | -18 426 422 |
| Темп роста, % |  | -1723,1% | -9079,1% | -17,4% |
| Долгосрочные обязательства | 6 946 934 | 12 645 257 | 28 035 125 | 79 984 406 |
| Темп роста, % |  | 82,0% | 121,7% | 185,3% |
| Краткосрочные обязательства | 40 771 932 | 62 440 449 | 75 741 159 | 25 787 729 |
| Темп роста, % |  | 53,1% | 21,3% | -66,0% |

Рис. 15. Динамика показателей деятельности «Ютэйр» (млрд. руб.)

Оценка динамики операционного, инвестиционного и финансового потоков компании представлена в таблице 9 и рис. 16.

Таблица 9

Оценка операционного, инвестиционного и денежного потоков «Ютэйр» (тыс.руб.)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование показателя** | **2012** | **2013** | **2014** | **2015** |
| **Денежные потоки от текущих операций** | | | | |
| **Поступления:** | | | | |
| Всего | 66 977 202 | 71 802 833 | 79 095 341 | 34 978 739 |
| **Платежи:** | | | | |
| Всего | 67 701 675 | 90 930 465 | 78 479 510 | 64 231 686 |
| Сальдо денежных потоков от текущих операций | - 724 473 | - 19 127 632 | 615 831 | - 29 252 947 |
| **Денежные потоки от инвестиционных операций** | | | | |
| **Поступления:** | | | | |
| Всего | 6 345 680 | 25 813 287 | 13 691 496 | 10 460 861 |
| прочие поступления | - | - | - | - |
| **Платежи:** | | | | |
| Всего | 16 890 470 | 24 880 372 | 20 971 566 | 8 952 793 |
| Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций | - 10 544 790 | 932 915 | - 7 280 070 | 1 508 068 |
| **Денежные потоки от финансовых операций** | | | | |
| **Поступления:** | | | | |
| Всего | 55 420 687 | 87 798 365 | 73 773 294 | 99 565 800 |
| **Платежи:** | | | | |
| Всего | 44 025 192 | 69 867 072 | 65 396 174 | 69 408 709 |
| Сальдо денежных потоков от финансовых операций | 11 395 495 | 17 931 293 | 8 377 120 | 30 157 091 |
| **Сальдо денежных потоков за отчетный период** | 126 232 000 | - 263 424 000 | 1 712 881 000 | 2 412 212 000 |

Рис. 16. Динамика показателей денежных потоков Ютэйр (тыс. руб.)

Применение таблицы 3 из главы 1 позволило сделать выводы о том, на каком этапе жизненного цикла находится компания (таблица 10).

Таблица 10

Оценка жизненного цикла компании «Ютэйр»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Появление на рынке | Рост | Зрелость | Спад |
| Операционный поток | положительный или  отрицательный | положительный | положительный | отрицательный |
| Инвестиционный поток | отрицательный | отрицательный | отрицательный | положительный |
| Финансовый  поток | положительный | положительный | отрицательный | может быть  любым |
| Объем продаж  (уровень) | низкий | Средний | высокий | высокий/средний |
| Рост продаж | средний | Высокий | средний | отсутствует |
| Прибыль | отрицательная | положительная | положительная | отрицательная |
| Рост прибыли | высокий положительный | высокий положительный | низкий положительный | отрицательный |

Существенные изменения в показателях «Ютэйр» связаны, прежде всего, с изменениями, которые реализуются в компании в соответствии с новой стратегией, нацеленной на повышение эффективности управления и функционирования компании. Реализуемые оптимизационные меры привели к падению выручки за счет переориентации клиентской деятельности на фоне нестабильной ситуации на рынке, кроме того, необходим учитывать, что компания проходит через реструктуризацию, при которой были выделены два кластера – вертолетный и пассажирских перевозок. По экспертным оценкам, аналогичные мероприятия приводят к неизбежному снижению выручки компаний в 2-3-летнем горизонте на 15-25%.

Таким образом, подтверждается гипотеза о том, что «Ютэйр» находится на этапе спада или на этапе бюрократии, при котором компания может быстро перейти на этап смерти, если не будут приняты меры по выравниванию ситуации, при которой внутренний кризис компании сопровождается влиянием внешнего экономического кризиса при нестабильной геополитической ситуации.

Кроме того, такая ситуация соответствует выявленному ранее этапу жизненного цикла отрасли в целом, которая характеризуется усилением консолидации и конкуренции, при котором на первый план выходит ценовая конкуренция, которая возможна только при эффективности внутренних процессов компании. Если выбранная стратегия «Ютэйр» не принесет ожидаемых результатов, компания может быть вытеснена с рынка, а ее клиенты будут перераспределены между другими участниками рынка.

Также ранее была выдвинута гипотеза о том, что в соответствии со своим текущим положением реализует меры по сохранению благоприятного климата в компании в связи с происходящими изменениями. Для усиления единства в компании в 2014-2015 годах компания активизировала свою деятельность в сфере социальной ответственности, мотивации и сплочения коллектива. Такие мероприятия свойственны компаниям, планирующим выйти из кризиса с сохранением персонала, оставшегося после значительных сокращений. В 2015 году была реализована программа совершенствования организационной структуры и оптимизации численности персонала. В частности, было проведено сокращение численности административно-управленческого персонала, а также осуществлен перевод части персонала в другие общества Группы «Ютэйр». По состоянию на 31 декабря 2015 года общая численность работников составила 3 845 человек.

Компания «Ютэйр», несмотря на стратегию существенной оптимизации операционных расходов, продолжает принимать участие в общественных мероприятиях, приуроченных к празднованию годовщин Победы в Великой Отечественной войне, бесплатной перевозке ветеранов, проведению донорских марафонов, поддержала всероссийскую акцию «Вахта Героев Отечества» и международный проект «Вспомним всех поименно» [[66]](#footnote-66).

На протяжении 2015 года «Ютэйр» входила в рейтинг ста крупнейших социально ответственных российских компаний по версии Агентства политических и экономических коммуникаций (АПЭК).

В кризисных ситуациях, как показывает практика, происходит усиление моральной составляющей мотивации при отсутствии пересмотра по итогам года или даже некотором снижении уровня оплаты труда из-за низких показателей выручки. В 2015 году размер средней заработной платы персонала «Ютэйр» снизился на 5,27% по отношению к прошлому году и составил 83 532 руб., при этом компания нематериально мотивирует персонала: в 2015 году 13 работников обществ Группы «Ютэйр» награждены ведомственными наградами и наградами субъектов Российской Федерации. Более 150 работников награждены Почетными грамотами и Благодарностями.

Компанией совместно с профсоюзом реализована программа частичного финансирования посещения работниками спортзалов, бассейнов, культурно-массовых мероприятий. Организованы корпоративные мероприятия, приуроченные к профессиональному празднику Дню Воздушного флота России.

Из изложенного следует, что при существенных внутренних изменениях процессов внутри компании в рамках реализации стратегических целей, «Ютэйр» в качестве достижений определяет характерные для бюрократической культуры ценностей, в том числе достижения по взаимодействию с профсоюзом, социально ответственные мероприятия и иные ценности, которые характерны для компании, которая переживает спад и несмотря на значительные изменения в деятельности компании, деловая культура не поспевает и руководство вынуждено использовать ценности «из предыдущей жизни», когда доходность и эффективность были не основными ценностями.

В зависимости от успешности проведенных изменений в компании «Ютэйр» при последовательной реализации намеченных стратегических целей по реструктуризации, вероятно может сложиться новая деловая культура, соответствующая новому этапу жизненного цикла компании, который до настоящего момента (по последней отчетности 2016 года по-прежнему) находится на стадии спада.

## 3.3. Сравнительный анализ результатов, полученных при исследовании влияние деловой культуры в компаниях «Трансаэро» и «Ютэйр» на их стратегии

Сравнение показателей компаний представлено в таблице 11 и на рис. 17.

Таблица 11

Сравнение показателей «Трансаэро» и «Ютэйр»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2012 | | 2013 | | 2014 | | 2015 | |
| Трансаэро | Ютэйр | Трансаэро | Ютэйр | Трансаэро | Ютэйр | Трансаэро | Ютэйр |
| Выручка | 97,61 | 72,50 | 109,69 | 73,70 | 117,31 | 70,97 | 97,71 | 49,66 |
| Чистая прибыль (убыток) | 0,03 | -0,02 | -16,40 | 0,25 | -23,08 | -22,30 | -98,93 | -18,43 |
| Долгосрочные обязательства | 8,12 | 6,95 | 19,91 | 12,65 | 35,52 | 28,04 | 20,87 | 79,98 |
| Краткосрочные обязательства | 27,31 | 40,77 | 30,25 | 62,44 | 43,92 | 75,74 | 79,00 | 25,79 |

Рис. 17. Сравнение показателей «Трансаэро» и «Ютэйр» (млрд. руб.)

Сравнение денежных потоков представлено в таблице 12.

Таблица 12

Сравнение денежных потоков «Трансаэро» и «Ютэйр», тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2012 | | 2013 | | 2014 | | 2015 | |
| Трансаэро | Ютэйр | Трансаэро | Ютэйр | Трансаэро | Ютэйр | Трансаэро | Ютэйр |
| Сальдо денежных потоков от  текущих операций | -4897726 | -724473 | -1357121 | -19127632 | 500373 | 615831 | 500373 | -29252947 |
| Сальдо денежных потоков от  инвестиционных операций | 15 928 | -10544790 | -12011619 | 932915 | -25325 | -7280070 | -7165244 | 1508068 |
| Сальдо денежных потоков от  финансовых операций | 34 881 | 11395495 | 14176185 | 17931293 | 6356437 | 8377120 | 6356437 | 30157091 |

Сравнительный анализ представленных выше данных позволяет сделать следующие выводы.

* 1. В анализируемом периоде обе компании были подвержены влиянию кризиса, что сказалось на замедлении темпов роста выручки.
  2. Обе компании показывают отрицательную чистую прибыль, но если «Трансаэро» стремительно уходила в «минус», то «Ютэйр» показывает колебания.
  3. Компании показывают разные тренды в затратах. Если у «Трансаэро» темпы роста себестоимости опережали темпы роста выручки, что неизбежно вело к снижению доходности, то управление затратами в «Ютэйр» можно считать эффективным.
  4. Задолженности компаний показывают разную динамику. У «Трансаэро» в «переломном» 2015 году краткосрочная задолженность существенно выросла на фоне снижения долгосрочной задолженности за счет получения государственной субсидии в начале 2015 года. У «Ютэйр» тренд прямо противоположный – рост долгосрочных обязательств при сокращении краткосрочных.
  5. Существенные отличия наблюдаются в денежных потоках. Именно они при совместном анализе с ключевыми показателями деятельности компаний позволили выявить разницу в их этапах жизненного цикла. Компания «Трансаэро» с этапа младенчества перешла на этап смерти (банкротство), «Ютэйр» находится на этапе спада (бюрократии), но имеет вероятность также попасть под процедуру банкротства.
  6. Несмотря на единые внешние условия функционирования компании выбрали разные стратегии, что сказалось на их показателях и текущей ситуации. «Трансаэро» была ориентирована на сохранение и усиление рыночной позиции, тогда как «Юрэйр» сконцентрировалась на повышении внутренней эффективности, отказавшись от амбициозных планов по покорению рынка на период внешнего кризиса.
  7. Ориентируясь на различные показатели операционных, инвестиционных и финансовых потоков стратегии и разные этапы жизненных циклов следует отметить значительно отличие деловых культур компаний, которые по-разному отразились на проведении в жизнь соответствующих стратегий. Ориентированная на лидерство компания «Трансаэро» фактически стала заложником лидерских амбиций своего руководства, которое до последнего наращивало темпы и сохраняло высокие показатели продаж в компании. В то время как бюрократичная культура «Ютэйр» помогла в вопросах реструктуризации, когда работники строго и формально следовали принятым руководством решениям, в том числе по сокращению, выделению вертолетного бизнеса, сокращения флота, отказа от чартерных перевозок.

Таким образом, можно говорить о том, что компании показывают близкую динамику показателей, однако, в 2014 году «Трансаэро» начала стремительно терять устойчивость из-за резких изменений во внешней среде, реализации финансовых и валютных рисков, которые игнорировались руководством, ориентированным на стратегию роста. Согласно позиции И.Адизеса, смерть может наступить у компании младенца тогда, когда компания несет невосполнимые утраты ликвидности, ни одна организация не может оставаться младенцем вечно. Невозможность контролировать лидерскую стратегию в итоге привело к банкротству «Трансаэро» в 2015 году, в то же время «Ютэйр» провел умеренно успешную реструктуризацию бизнеса.

Внешне обе компании декларировали близкую деловую культуру, с акцентом на клиентоориентированности (повышение удовлетворенности и безопасности пассажиров), социальной ответственности и развитии персонала.

При этом «Трансаэро» заявляло ценности своей деловой культуры, как близкие клановой (семейной), а в то время как «Ютэйр» делал акцент на передовых технологии и высоком уровне работы с клиентами.

На настоящий момент компания «Ютэйр» остается на рынке пассажирских авиаперевозок, однако, требуется принятие мер по повышению эффективности деятельности и выведения компании на положительную чистую прибыль. Можно ожидать, что положительные тенденции рынка помогут компании в улучшении показателей в 2017-2018 годах.

Важно отметить, что анализ показателей «Ютэйр» за 2016 год[[67]](#footnote-67) (рис. 18) позволяет сделать вывод о том, что компания улучшила свои показатели, при этом прибыл вышла в положительную зону, происходит снижение обоих видов задолженностей и рост выручки.

Рис. 18. Динамика показателей «Ютэйр» за 2012-2016 годы

Компания «Ютэйр» остается непрофильным активом при Сургутнефтегаз, так как решения о дальнейшей судьбе компании и её господдержке принимается в том числе с учетом интересов нефтяных компаний, которые не могли допустить неисполнения программы по добыче полезных ископаемых в Западной Сибири из-за нестабильного состояния подразделения по авиаперевозкам компании «Ютэйр».

В сложившейся ситуации невозможна полноценная реновация бизнеса «Трансаэро», однако, начиная с 4 ноября 2016 года совет директоров авиакомпании «Трансаэро» обсуждает план по перезапуску бизнеса компании. Речь не идет о возврате сертификата эксплуатанта старой компании с тем же юридическим лицом, которое все еще находится в процедуре банкротства. Основная цель разработанных мер – не восстановление работоспособности существующей компании или защита прав мажоритарных акционеров компании, а расчет с крупнейшими кредиторами перевозчика, которым компания надеется возможность вернуть часть денег. Активов компании на настоящий момент, согласно результатам инвентаризации, хватает на удовлетворение максимум 3-5% имеющихся требований.

Проблема «Трансаэро» с имеющимися балансовыми активами заключается в их специфическом характере и низкой ликвидности. Суммарные же требования кредиторов при этом превышают 250 млрд. рублей – 90 млрд. задолженности перед банками, 30 млрд. перед контрагентами, остальная часть суммы приходится на договоры лизинга[[68]](#footnote-68).

Суть разработанного плана состоит в замещении активов в рамках конкурсного производства, , что может позволить банкам избежать или отсрочить многомиллиардные убытки, которые будет необходимо зафиксировать в случае ликвидации компании-банкрота.

Таким образом, с согласия кредиторов все ценные активы «Трансаэро», в том числе бренд, могут быть выделены в новую компанию, контроль над которой буде у кредиторов. (рис. 19)[[69]](#footnote-69).

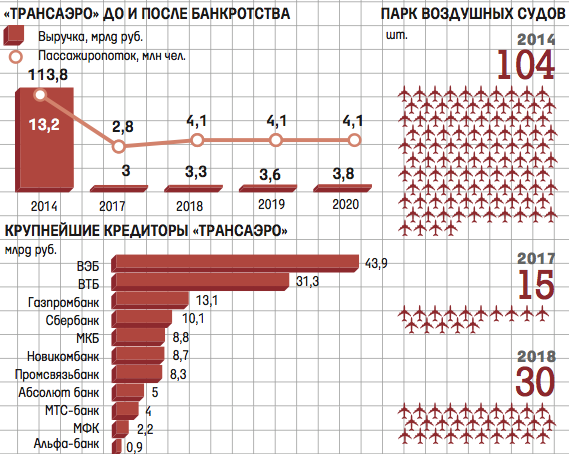


Рис. 19. «Трансаэро» до и после банкротства

В целом план не выглядит жизнеспособным, что подтверждается позицией Минтранса и некоторых экспертов[[70]](#footnote-70).

Главными аргументами против выступают тот факт, что рынок внутренних перевозок остается достаточно конкурентным и капиталоемким, и маловероятна поддержка представленного плана со стороны лизинговых компаний, сам по себе бренд – недостаточное основание для успешного возвращения на рынок на правах его давнего участника. Кроме того, высказывается мнение, что с учетом того, что подобные заявления уже несколько раз делались по ходу этого года и каждый раз влекли за собой взрывной рост котировок акций компании, целью их могли быть некие манипуляции с акционерным капиталом.

Сообщение в ноябре 2016 года о возможной реновации компании привели к тому, что акции «Трансаэро» на Московской бирже подорожали почти вдвое, объем торгов (228 млн руб.) в десятки раз превысил среднедневные значения в октябре 2015 года (рис. 20). Рост акций также наблюдался 30 июня 2015 года, когда стало известно, что менеджмент работает над программой[[71]](#footnote-71).



Рис. 20. Динамика цены акций «Трансаэро»

Важно отметить, что, как показывает опыт лоукостера «Победа», на уровень безубыточности новый перевозчик выходит в лучшем случае на второй год работы – это при поддержке материнской компании. Вряд ли кредиторы, уже списавшие большую часть долга «Трансаэро», захотят долго ждать. К тому же уход «Трансаэро» оздоровил рынок, остальные игроки, в том числе национальный перевозчик, чувствуют себя лучше.

Представленный план реструктуризации активов и возобновление деятельности компании «Трансаэро» представляется малоперспективным, вряд ли в рамках банкротства пул кредиторов будет согласен предоставить дополнительное финансирование для удовлетворения требований в размере свыше 250 млрд. руб. в условиях тренда консолидации рынка авиаперевозок и конкурентного снижения цен.

# Заключение

Проведенное в работе исследование показало, что деловая культура является одним из ключевых элементов любой компании. При этом выявлена прямая взаимосвязь между финансовыми показателями и этапом жизненного цикла, на котором находится компания и который во многом определяет специфику деловой культуры.

Исследованные стратегии компании «Ютэйр» показало, что компания находится на этапе жизненного цикла «спад», который характерен для долгое время существующих компаний, постепенно переходящих из стадии зрелости.

Финансовые показатели свидетельствуют о спаде компании, который является постоянным в течение исследуемого периода, согласно показателям операционного и инвестиционного потоков.

Несмотря на нахождение компании на этапе жизненного цикла «спад» и соответствующую ему бюрократическую культуру, для которой характерно завышение значимости таких ценностей, как социальная ответственности, кадровая политика, взаимодействие с профсоюзом, благотворительность, компании «Ютэйр» удалось реализовать стратегические цели по реструктуризации деятельности компании, в рамках которой был значительно изменен объем бизнеса компании в результате выделения в отдельное подразделение блока по оказанию вертолетных услуг, снижен объем перевозок по малоперспективным направления, оптимизирован флот компании. Все это происходило на фоне значительной реструктуризации обязательств компании перед основными кредиторами.

Очевидно запаздывание корпоративной культуры за стратегическими изменениями, когда компания не готова отказаться от старых ценностей при фактически скорректированном бизнесе компании.

В то же время результаты изучения стратегии и корпоративной культуры «Трансаэро» показывают, что компания, согласно данным финансовой отчетности находилась на стадии младенчества, несмотря на существование на рынке более 20 лет, демонстрируя в последние годы жизни значительный рост. Для указанной стадии жизненного цикла характерным является лидерский авторитарный стиль управления, который фактически и был основным при управлении компанией одной семьей.

Руководители компании отвергали возможные риски изменения внешней среды, игнорировали финансовые и иные риски, рассчитывая на поддержку со стороны государства, которую в итоге не получили в результате формирования низкоэффективной модели в условиях изменившейся внешней среды, что привело к гибели компании.

На рассмотренных примерах подтверждена гипотеза возможности выявления соотношения между стратегическим управлением в компании и деловой культуры, которая определяется на основании финансовых параметров деятельности фирмы в России.

Существующая деловая культура в компании указывает на стиль управления, возможности проведения в жизнь обозначенных руководством стратегических целей, позволяет адекватно реагировать на изменения внешней среды для дальнейшего развития.

# Список использованной литературы

Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. – СПб.: Питер, 2008.

Андреева И.В., Бетина О.Б. Организационная культура. – СПб: СПбГИЭУ, 2010.

* + - 1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2012.
      2. Асаул М.А., Ерофеев П.Ю., Ерофеев М.П. Культура организации: проблемы формирования и управления. – СПб.: Гуманистика, 2006.
      3. Бляхман Л.С., Зябриков В.В. Стратегический менеджмент, кооперационная структура и корпоративная культура фирм нового типа // Проблемы современной экономики. – 2013. - №3.
      4. Дудин М.Н., Корчагина И.О. Эффективная корпоративная культура как необходимое условие стратегической устойчивости предприятия // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2010. – №2.
      5. Зябриков В.В. Стратегия, структура и культура организации // Российское предпринимательство. – 2010. – 1. Вып.1. – С.41–47.

Зябрикова А.В., Зябриков В.В. Оптимальная траектория жизненного цикла фирмы // Проблемы современной экономики. – 2014. - №4.

* + - 1. Зябрикова А.В., Зябриков В.В. Развитие теории жизненного цикла на основе единой типологии деловой культуры // Проблемы современной экономики. – 2015. – №1. – С. 116-120.
      2. Иванова Т.Б., Журавлёва Е.А. Корпоративная культура и эффективность предприятия. – М.: РУДН, 2011.
      3. Клименко А. А. Организационная и корпоративная культура: концептуальные различия // Молодой ученый. – 2010. – №11. Т.2. – С. 173-179.
      4. Корпоративный рост: методология измерения и управленческий инструментарий (финансовый аспект) / Е. А. Каменева, О. Н. Лихачева, Е. Н. Мингалиев и др., под ред. Г. И. Хотинской. – М.: Научные технологии, 2013.

Максименко А.А. Организационная культура: системно-психологические описания. - Кострома: КГУ им. Н.А. Некрасова, 2003.

* + - 1. Плескова О.В. Финансовая стратегия компании в концепции жизненного цикла // Известия УрГЭУ. – 2016. – №3. – С. 75-82.
      2. Погребняк В.А. Культура организации как объект регулярного управления // Вопросы управления предприятием. – 2005. – №1.
      3. Розанова Н.М., Катайкова А.А. Использование концепции жизненного цикла в экономическом анализе фирмы // Terra Economicus. – 2012. – Т. 10. – № 3. – С. 8-21.
      4. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании. – М.: ИНФРА-М, 2009.
      5. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. – СПб.: СПбГУ ИТМО, 2008.
      6. Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Терен Ч. 4 типа корпоративной культуры. – Минск: Поппури, 2012.
      7. Фоменков С. Роль корпоративной культуры в жизни компании //Генеральный директор. – 2006. – №5.

Хеллевиг Й. Вовлеченность персонала в России. – Helsinki: Russia Advisory Group Oy, 2015.

* + - 1. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. – СПб, 2002.
      2. Широкова Г.В. Жизненный цикл организации: концепции и российская практика. - СПб.: Изд. дом СПбГУ, 2007. – С. 182-196.
      3. Корпоративная культура. Политика и идеология перемен http://aniri.flatrate.ru/13-SNM-05.pdf
      4. Формирование и поддержание корпоративной культуры в организации http://www.hrmaximum.ru/articles/corporate\_culture/114

Bowler D, Cooper C. The high engagement work cultu re: balancing me and we. Basingstoke, 2012. – 180 р.

* + - 1. Farideh Rahimi, Saeed Fallah Study of Organizational Life Cycle and its Impact on Strategy Formulation // Procedia - Social and Behavioral Sciences 1th International Strategic Management Conference. – Volume 207. – Pages 50-58. – 20 October 2015.
      2. Faqir Sajjad Ul Hassan Exploring the relationships among organizational life cycle stages and different traits of organizational culture // Business and Management Review. – Vol. 1(7). – pp. 103-112. – September, 2011.
      3. Koztumann, S. The relationship between organizational structure and organizational ambidexterity: a comparison between manufacturing and service firms. Wiesladen, 2012. — 167 p.
      4. Lawrence M. Miller Organization Life Cycles: The Creation and Destruction of Wealth http://www.lmmiller.com/assets/docs/Organization-Life-Cycles.pdf
      5. Dickinson, Victoria. 2011. Cash Flow Patterns as a Proxy for Firm Life Cycle. The Accounting Review, Volume 86:6 pp. 1969-1994.
      6. Авиакомпания ТРАНСАЭРО

https://www.4job.co/enterprise/details/1913-aviakompaniya-transaero/

* + - 1. Авиаперевозки в 2016 году

http://www.rzd-partner.ru/aviation/reviews/aviaperevozki-v-2016-godu/

* + - 1. Бюллетень о текущих тенденциях российской экономики. Спроса на авиаперевозки. Октябрь 2016 http://ac.gov.ru/files/publication/a/10587.pdf
      2. Как изменился рынок авиаперевозок в 2016 году? http://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/kak-izmenilsia-rynok-aviaperevozok-v-2016-godu
      3. Гендиректор «Трансаэро» рассказала об изменении стиля авиакомпании http://aviado.ru/news/analytics/20150529/27492/
      4. Каковы шансы «ТРАНСАЭРО» на возвращение на рынок авиаперевозок? http://people.conomy.ru/tag/TAER
      5. Комплексная программа развития летного персонала Авиакомпании «Трансаэро» http://рспп.рф/12/8938.pdf
      6. Министр транспорта посоветовал не питать иллюзий по поводу возрождения «Трансаэро»

https://www.vedomosti.ru/business/news/2016/11/04/663607-illyuzii-transaero

* + - 1. «Мы спасаем не «Трансаэро», а деньги кредиторов» https://www.vedomosti.ru/business/characters/2016/11/14/664728-spasaem-dengi-kreditorov
      2. ОАО «АК „ Трансаэро“» опубликовало годовой отчёт за 2014 год https://www.conomy.ru/articles/2015/7/14/oao-ak-transaero-opoublikovalo-godovoy-otchyot-za-2014-god-2775
      3. Обзор корпоративного волонтерства в России

http://www.kso-tv.ru/Statii/obzor-korporativnogo-volonterstva-v-rossii/

* + - 1. Приземлилась в убытке https://lenta.ru/articles/2015/05/26/transaero/

Сайт компании «Ютэйр»

https://www.utair.ru/about/today/strategy/#passazhirskie-perevozki

* + - 1. Ситкина М. Рынок авиаперевозок встал на путь обновления https://www.aviaport.ru/news/2017/01/24/413449.html
      2. Средняя стоимость авиабилета в 2016 году в РФ выросла на 2,1%, до 6,7 тыс. руб. http://tass.ru/transport/3963137
      3. Трансаэро http://www.b-soc.ru/theory-and-practice/companies/russia/61
      4. «Трансаэро» затеяла ребрендинг на фоне кризиса в авиаотрасли https://lenta.ru/news/2015/04/09/transaero/
      5. «Трансаэро» поднялось в рейтинге безопасных авиакомпаний мира https://lenta.ru/news/2015/01/30/avia/
      6. Трансаэро получила убыток не от основной деятельности <http://www.vestifinance.ru/articles/59344>

«Трансаэро» попыталась спрятать огромные убытки за стоимостью бренда https://bankrothelp.ru/bankrotstvo-aviakompanii/transayero-aviakompaniya-bankrot.html

* + - 1. Трансаэро публикует отчетность за 6 месяцев 2015 года http://www.anews.com/p/28898113/
      2. UTair перевезла 6,6 млн пассажиров в 2016 году https://www.aviaport.ru/digest/2017/01/31/415357.html
      3. Данные Росавиации о перевозке [пассажиров и пассажирообороте за январь-декабрь 2015-2016 гг. (международные и внутренние перевозки)](http://www.favt.ru/public/materials/4/6/e/1/5/46e15e2a5e762d0850aee65cc30ef696.pdf)

<http://www.favt.ru/public/materials//4/6/e/1/5/46e15e2a5e762d0850aee65cc30ef696.pdf>

* + - 1. Годовой отчет компании «Ютэйр» за 2012 год

https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=1171&type=2

* + - 1. Годовой отчет компании «Ютэйр» за 2013 год

https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=1171&type=2

* + - 1. Годовой отчет компании «Ютэйр» за 2014 год

https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=1171&type=2

* + - 1. Годовой отчет компании «Ютэйр» за 2015 год

https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=1171&type=2

* + - 1. Годовой отчет компании «Трансаэро» за 2012 год

https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=12696&type=2

* + - 1. Годовой отчет компании «Трансаэро» за 2013 год

https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=12696&type=2

* + - 1. Годовой отчет компании «Трансаэро» за 2014 год

https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=12696&type=2

* + - 1. Годовой отчет компании «Трансаэро» за 2015 год

https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=12696&type=2

1. Нестеренко Ю. Н. Жизненный цикл фирмы как фактор реализации ее финансовой политики // Экономический журнал. 2011. № 3. С. 70−76. [↑](#footnote-ref-1)
2. Иванова Т.Б., Журавлёва Е.А. Корпоративная культура и эффективность предприятия. – М.: РУДН, 2011. [↑](#footnote-ref-2)
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2012. [↑](#footnote-ref-3)
4. Максименко А.А. Организационная культура: системно-психологические описания. - Кострома: КГУ им. Н.А. Некрасова, 2003. [↑](#footnote-ref-4)
5. Клименко А. А. Организационная и корпоративная культура: концептуальные различия // Молодой ученый. – 2010. – №11. Т.2. – С. 173-179. [↑](#footnote-ref-5)
6. Максименко А.А. Организационная культура: системно-психологические описания. - Кострома: КГУ им. Н.А. Некрасова, 2003. [↑](#footnote-ref-6)
7. Корпоративная культура. Политика и идеология перемен <http://aniri.flatrate.ru/13-SNM-05.pdf>

   Johnson and Scholes Cultural web Model http://www.cmbd.org.uk/CMI%20L5%20resources/Handouts/L5%20Articles/The%20Cultural%20Web%20-%20Model.pdf [↑](#footnote-ref-7)
8. Формирование и поддержание корпоративной культуры в организации http://www.hrmaximum.ru/articles/corporate\_culture/114 [↑](#footnote-ref-8)
9. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. – СПб, 2002. [↑](#footnote-ref-9)
10. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2012. [↑](#footnote-ref-10)
11. Андреева И.В., Бетина О.Б. Организационная культура. – СПб: СПбГИЭУ, 2010. [↑](#footnote-ref-11)
12. Асаул М.А., Ерофеев П.Ю., Ерофеев М.П. Культура организации: проблемы формирования и управления. – СПб.: Гуманистика, 2006; Соломанидина Т. О. Организационная культура компании. – М.: ИНФРА-М, 2009. [↑](#footnote-ref-12)
13. Bowler D, Cooper C. The high engagement work cultu re: balancing me and we. Basingstoke, 2012. – 180 р. [↑](#footnote-ref-13)
14. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. – СПб, 2002. [↑](#footnote-ref-14)
15. Погребняк В.А. Культура организации как объект регулярного управления // Вопросы управления предприятием. – 2005. – №1. [↑](#footnote-ref-15)
16. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. – СПб.: СПбГУ ИТМО, 2008. [↑](#footnote-ref-16)
17. Джаманбаев Корпоративная культура и ее оборотная сторона. – Бишкек, Центр тренинга и консалтинга, 2016; Faqir Sajjad Ul Hassan Exploring the relationships among organizational life cycle stages and different traits of organizational culture // Business and Management Review. – Vol. 1(7). – pp. 103-112. – September, 2011. [↑](#footnote-ref-17)
18. Дудин М.Н., Корчагина И.О. Эффективная корпоративная культура как необходимое условие стратегической устойчивости предприятия // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2010. – №2. [↑](#footnote-ref-18)
19. Зябрикова А.В., Зябриков В.В. Развитие теории жизненного цикла на основе единой типологии деловой культуры // Проблемы современной экономики. – 2015. – №1. – С. 116-120; Широкова Г.В. Жизненный цикл организации: концепции и российская практика. - СПб.: Изд. дом СПбГУ, 2007. – С. 182-196; Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Терен Ч. 4 типа корпоративной культуры. – Минск: Поппури, 2012; Цена стратегии http://www.c-culture.ru/read/article/42039 [↑](#footnote-ref-19)
20. Koztumann, S. The relationship between organizational structure and organizational ambidexterity: a comparison between manufacturing and service firms. Wiesladen, 2012. — 167 p. [↑](#footnote-ref-20)
21. Бляхман Л.С., Зябриков В.В. Стратегический менеджмент, кооперационная структура и корпоративная культура фирм нового типа // Проблемы современной экономики. – 2013. - №3. [↑](#footnote-ref-21)
22. Хеллевиг Й. Вовлеченность персонала в России. – Helsinki: Russia Advisory Group Oy, 2015. [↑](#footnote-ref-22)
23. Хеллевиг Й. Вовлеченность персонала в России. – Helsinki: Russia Advisory Group Oy, 2015. [↑](#footnote-ref-23)
24. Зябрикова А.В., Зябриков В.В. Оптимальная траектория жизненного цикла фирмы // Проблемы современной экономики. – 2014. - №4. [↑](#footnote-ref-24)
25. Фоменков С. Роль корпоративной культуры в жизни компании //Генеральный директор. – 2006. – №5. [↑](#footnote-ref-25)
26. Хеллевиг Й. Вовлеченность персонала в России. – Helsinki: Russia Advisory Group Oy, 2015. [↑](#footnote-ref-26)
27. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. – СПб.: Питер, 2008. [↑](#footnote-ref-27)
28. Dickinson, Victoria. 2011. Cash Flow Patterns as a Proxy for Firm Life Cycle. The Accounting Review, Volume 86:6 pp. 1969-1994; Розанова Н.М., Катайкова А.А. Использование концепции жизненного цикла в экономическом анализе фирмы // Terra Economicus. – 2012. – Т. 10. – № 3. – С. 8-21. [↑](#footnote-ref-28)
29. Плескова О.В. Финансовая стратегия компании в концепции жизненного цикла // Известия УрГЭУ. – 2016. – №3. – с. 75-82; Розанова Н.М., Катайкова А.А. Использование концепции жизненного цикла в экономическом анализе фирмы // Terra Economicus. – 2012. – Т. 10. – № 3. – С. 8-21. [↑](#footnote-ref-29)
30. Dickinson, Victoria. 2011. Cash Flow Patterns as a Proxy for Firm Life Cycle. The Accounting Review, Volume 86:6 pp. 1975 [↑](#footnote-ref-30)
31. Корпоративный рост: методология измерения и управленческий инструментарий (финансовый аспект) / Е. А. Каменева, О. Н. Лихачева, Е. Н. Мингалиев и др., под ред. Г. И. Хотинской. – М.: Научные технологии, 2013; Lawrence M. Miller Organization Life Cycles: The Creation and Destruction of Wealth http://www.lmmiller.com/assets/docs/Organization-Life-Cycles.pdf [↑](#footnote-ref-31)
32. Зябриков В.В. Стратегия, структура и культура организации // Российское предпринимательство. – 2010. – 1. Вып.1. – С.41–47. [↑](#footnote-ref-32)
33. Farideh Rahimi, Saeed Fallah Study of Organizational Life Cycle and its Impact on Strategy Formulation // Procedia - Social and Behavioral Sciences 1th International Strategic Management Conference. – Volume 207. – Pages 50-58. – 20 October 2015. [↑](#footnote-ref-33)
34. Годовой отчет ПАО «Авиакомпания Ютэйр» за 2015 год. [↑](#footnote-ref-34)
35. Ситкина М. Рынок авиаперевозок встал на путь обновления https://www.aviaport.ru/news/2017/01/24/413449.html [↑](#footnote-ref-35)
36. Как изменился рынок авиаперевозок в 2016 году? http://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/kak-izmenilsia-rynok-aviaperevozok-v-2016-godu [↑](#footnote-ref-36)
37. Бюллетень о текущих тенденциях российской экономики. Спроса на авиаперевозки. Октябрь 2016 http://ac.gov.ru/files/publication/a/10587.pdf [↑](#footnote-ref-37)
38. Динз Г. Крюгер Ф., Зейзелья С. К победе через слияние. Как обратить отраслевую консолидацию себе на пользу. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. [↑](#footnote-ref-38)
39. Данные Росавиации о перевозке [пассажиров и пассажирообороте за январь-декабрь 2015-2016 гг. (международные и внутренние перевозки)](http://www.favt.ru/public/materials/4/6/e/1/5/46e15e2a5e762d0850aee65cc30ef696.pdf)

    <http://www.favt.ru/public/materials//4/6/e/1/5/46e15e2a5e762d0850aee65cc30ef696.pdf> [↑](#footnote-ref-39)
40. Ситкина М. Рынок авиаперевозок встал на путь обновления https://www.aviaport.ru/news/2017/01/24/413449.html [↑](#footnote-ref-40)
41. Ситкина М. Рынок авиаперевозок встал на путь обновления https://www.aviaport.ru/news/2017/01/24/413449.html [↑](#footnote-ref-41)
42. Ситкина М. Рынок авиаперевозок встал на путь обновления https://www.aviaport.ru/news/2017/01/24/413449.html [↑](#footnote-ref-42)
43. Бюллетень о текущих тенденциях российской экономики. Спроса на авиаперевозки. Октябрь 2016 http://ac.gov.ru/files/publication/a/10587.pdf [↑](#footnote-ref-43)
44. Трансаэро получила убыток не от основной деятельности <http://www.vestifinance.ru/articles/59344> [↑](#footnote-ref-44)
45. «Трансаэро» поднялось в рейтинге безопасных авиакомпаний мира https://lenta.ru/news/2015/01/30/avia/ [↑](#footnote-ref-45)
46. Гендиректор «Трансаэро» рассказала об изменении стиля авиакомпании

    http://aviado.ru/news/analytics/20150529/27492/ [↑](#footnote-ref-46)
47. Годовой отчет компании «Трансаэро» за 2012 год

    https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=12696&type=2 [↑](#footnote-ref-47)
48. Годовой отчет компании «Трансаэро» за 2013 год

    https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=12696&type=2 [↑](#footnote-ref-48)
49. Годовой отчет компании «Трансаэро» за 2014 год

    https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=12696&type=2 [↑](#footnote-ref-49)
50. ОАО «АК „ Трансаэро“» опубликовало годовой отчёт за 2014 год https://www.conomy.ru/articles/2015/7/14/oao-ak-transaero-opoublikovalo-godovoy-otchyot-za-2014-god-2775 [↑](#footnote-ref-50)
51. Трансаэро публикует отчетность за 6 месяцев 2015 года http://www.anews.com/p/28898113/ [↑](#footnote-ref-51)
52. Приземлилась в убытке https://lenta.ru/articles/2015/05/26/transaero/ [↑](#footnote-ref-52)
53. «Трансаэро» попыталась спрятать огромные убытки за стоимостью бренда https://bankrothelp.ru/bankrotstvo-aviakompanii/transayero-aviakompaniya-bankrot.html [↑](#footnote-ref-53)
54. Годовой отчет ОАО «Трансаэро» за 2015 год [↑](#footnote-ref-54)
55. «Трансаэро» затеяла ребрендинг на фоне кризиса в авиаотрасли https://lenta.ru/news/2015/04/09/transaero/ [↑](#footnote-ref-55)
56. «Трансаэро» попыталась спрятать огромные убытки за стоимостью бренда https://bankrothelp.ru/bankrotstvo-aviakompanii/transayero-aviakompaniya-bankrot.html [↑](#footnote-ref-56)
57. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. – СПб.: Питер, 2015. [↑](#footnote-ref-57)
58. Годовой отчет компании «Ютэйр» за 2012 год

    https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=1171&type=2 [↑](#footnote-ref-58)
59. Сайт Годовой отчет компании «Ютэйр» за 2013 год

    https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=1171&type=2 [↑](#footnote-ref-59)
60. Годовой отчет компании «Ютэйр» за 2014 год

    https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=1171&type=2 [↑](#footnote-ref-60)
61. Годовой отчет компании «Ютэйр» за 2015 год

    https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=1171&type=2 [↑](#footnote-ref-61)
62. Годовой отчет компании «Ютэйр» за 2015 год

    https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=1171&type=2 [↑](#footnote-ref-62)
63. Авиакомпания ТРАНСАЭРО https://www.4job.co/enterprise/details/1913-aviakompaniya-transaero/ [↑](#footnote-ref-63)
64. Комплексная программа развития летного персонала Авиакомпании «Трансаэро» http://рспп.рф/12/8938.pdf [↑](#footnote-ref-64)
65. Обзор корпоративного волонтерства в России http://www.kso-tv.ru/Statii/obzor-korporativnogo-volonterstva-v-rossii/ [↑](#footnote-ref-65)
66. Годовой отчет компании «Ютэйр» за 2015 год [↑](#footnote-ref-66)
67. Годовой отчет компании «Ютэйр» за 2016 год [↑](#footnote-ref-67)
68. Каковы шансы «ТРАНСАЭРО» на возвращение на рынок авиаперевозок? http://people.conomy.ru/tag/TAER [↑](#footnote-ref-68)
69. «Мы спасаем не «Трансаэро», а деньги кредиторов» https://www.vedomosti.ru/business/characters/2016/11/14/664728-spasaem-dengi-kreditorov [↑](#footnote-ref-69)
70. Министр транспорта посоветовал не питать иллюзий по поводу возрождения «Трансаэро»

    https://www.vedomosti.ru/business/news/2016/11/04/663607-illyuzii-transaero [↑](#footnote-ref-70)
71. Министр транспорта посоветовал не питать иллюзий по поводу возрождения «Трансаэро»

    https://www.vedomosti.ru/business/news/2016/11/04/663607-illyuzii-transaero [↑](#footnote-ref-71)