

Научная статья

УДК 338.012

doi: 10.22394/2079-1690-2022-1-2-128-134

ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИЗА И УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ТНК (НА ПРИМЕРЕ ПАО «АЭРОФЛОТ»)

**Анастасия Анатольевна Сафронова¹, Надежда Валерьевна Капустина²,
Наталья Игоревна Маракова³**

¹Российский государственный социальный университет, Москва, Россия, safronova21@bk.ru,
<https://orcid.org/0000-0001-5045-5423>

²Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия,
nvkapustina@fa.ru, <https://orcid.org/0000-0002-5991-5200>

³Московский государственный институт международных отношений (университет)
Министерства иностранных дел Российской Федерации, Москва, Россия, rbc85@yandex.ru,
<https://orcid.org/0000-0002-7444-5411>

Аннотация. В настоящее время, одним из основных драйверов мировой экономики являются транснациональные компании. В условиях глобализации рост роли ТНК является закономерным результатом развития международных экономических отношений. Капитал транснациональных компаний является одним из основных и важнейших источников финансирования и проведения НИОКР во всем мире. Развитая на высшем уровне сеть аффилированных компаний предоставляет головным (материнским) компаниям доступ к новейшим разработкам и достижениям, способствует передаче технологий, аккумулированию знаний и т.д. Целью данной статьи является изучение теоретических аспектов конкуренции транснациональных компаний и применение основных инструментов анализа конкурентоспособности ТНК на примере компании «Аэрофлот». Объектом исследования являются транснациональные компании в целом и конкретно компания ПАО «Аэрофлот – российские авиалинии». Предметом исследования является конкуренция транснациональных компаний.

Ключевые слова: глобализация, мировая экономика, конкурентоспособность, ТНК, конкурентоспособность авиаперевозчика, авиаперевозки

Для цитирования: Сафронова А. А., Капустина Н. В., Маракова Н. И. Инструменты анализа и управления конкурентоспособностью ТНК (на примере ПАО «Аэрофлот») // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2022. № 2. С. 128–134. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2022-1-2-128-134>

Problems of Economics

Original article

TOOLS FOR ANALYZING AND MANAGING THE COMPETITIVENESS OF TNCs (USING THE EXAMPLE OF PJSC AEROFLOT)

Anastasia A. Safronova¹, Nadezhda V. Kapustina², Natalia I. Marakova³

¹Russian State Social University, Moscow, Russia, safronova21@bk.ru, <https://orcid.org/0000-0001-5045-5423>

²Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia, nvkapustina@fa.ru, <https://orcid.org/0000-0002-5991-5200>

³Moscow State University of International Relations (MGIMO), Moscow, Russia, rbc85@yandex.ru,
<https://orcid.org/0000-0002-7444-5411>

Аннотация. Currently, one of the main drivers of the global economy are multinational companies. In the context of globalization, the growing role of TNCs is a natural result of the development of international economic relations. The capital of multinational companies is one of the main and most important sources of financing and R&D worldwide. A highly developed network of affiliated companies

provides parent companies with access to the latest developments and achievements, promotes technology transfer, accumulation of knowledge, etc. The purpose of this article is to study the theoretical aspects of competition of multinational companies and the use of basic tools for analyzing the competitiveness of TNCs on the example of Aeroflot. The object of the study is multinational companies in general and specifically the company PJSC Aeroflot – Russian Airlines. The subject of the study is the competition of multinational companies.

Key words: globalization, world economy, competitiveness, TNCs, air carrier competitiveness, air transportation

For citation: Safronova A. A., Kapustina N. V., Marakova N. I. Tools for analyzing and managing the competitiveness of TNCs (using the example of PJSC Aeroflot). *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2022;(2):128–134. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2022-1-2-128-134>.

Количественная и качественная специфика современных международных экономических организаций представляет собой усиление взаимосвязи и взаимозависимости национальных экономик, повышение значения внешнеэкономического роста, предопределяя преимущества международного интеграционного развития. Одним из субъектов мирового хозяйственного рынка, способствующих развитию процессов международной экономической интеграции, выступают современные транснациональные компании [1–2].

Российская авиационная компания «Аэрофлот» является транснациональной компанией, ведущим авиаперевозчиком России, представляет собой холдинг.

В холдинг «Аэрофлот» входят следующие авиакомпании: «Россия», «Аврора», «Победа» и «Аэрофлот». Головной компанией холдинга является ПАО «Аэрофлот». Холдинг «Аэрофлот» осуществляет международные и внутренние пассажирские авиаперевозки, а также грузоперевозки. Высокое качество обслуживания компании «Аэрофлот» подтверждено высоким рейтингом Skytrax.

По объему перевозок пассажиров «Аэрофлот» входит в топ-20 крупнейших авиаперевозчиков мира. К своему вековому юбилею, компания «Аэрофлот» планирует увеличить пассажирские перевозки до 100 млн. человек. Существенного роста перевозок планируется достигнуть за счёт авиакомпании «Победа». Цель увеличения роста операций не менее, чем в два раза возлагается на региональную авиакомпанию «Аврора». Основные пассажирские перевозки между западной частью России и Дальним Востоком предполагается возложить на авиакомпанию «Россия», установив фиксированные цены на авиабилеты.

Опираясь на статистические данные, стоит отметить, что компания «Аэрофлот» считается одной из самых безопасных авиаперевозчиков. Компания обладает одним из самых современных авиапарков Европы. Персонал компании обладает титулом одного из самых опытных экипажей мира. Зафиксировано большое количество случаев, когда пилоты авиакомпании проводили экстренную посадку. К сожалению, полностью жертв не удалось избежать. Но количество спасенных всегда перевешивает количество пострадавших. Авиакомпания анализирует произошедшие катастрофы, чтобы в дальнейшем предотвратить наступление повторного инцидента. Ниже представлены основные показатели по объемам реализации компании ПАО «Аэрофлот» и ключевых конкурентов (табл. 1).

Рассчитаем долю слияния лидирующих компаний на рынке:

$$2020 = \frac{(495,9 + 108,1 + 73,2)}{828,6} = 0,817$$

$$2021 = \frac{(532,9 + 117,7 + 94,8)}{908,2} = 0,821$$

Стоит отметить, что выявленные три лидера отрасли занимают огромную долю рынка (около 82%).

Один из показателей уровня монополизации рынка является индекс Херфиндаля. Он определяется следующей формулой [3]:

$$lh = \sum D_i^2, \text{ при } D_i = \frac{OP_i}{OP}$$

$$lh^{2020} = \sum (59,8^2 + 13^2 + 8,8^2 + 9,1^2 + 6,9^2 + 2,3^2) = 3958,19 \%$$

$$lh^{2021} = \sum (58,7^2 + 13^2 + 10,4^2 + 8,3^2 + 7,3^2 + 2,2^2) = 3849,87 \%$$

Таблица 1 – Объем реализации за 2020 и 2021 гг., млрд руб. и %¹

Table 1 - Sales volume for 2020 and 2021, RUB billion and%

| № | Компании | 2020 | | 2021 | | Темп роста |
|---|-----------------------|------------------|--------------------------------|------------------|--------------------------------|------------|
| | | Объем реализации | Доля в общем объеме реализации | Объем реализации | Доля в общем объеме реализации | |
| 1 | «Аэрофлот» | 495,9 | 59,8 | 532,9 | 58,7 | 1,07 |
| 2 | S7 Airlines «Сибирь» | 108,1 | 13,0 | 117,7 | 13,0 | 1,09 |
| 3 | «Россия» | 73,2 | 8,8 | 94,8 | 10,4 | 1,30 |
| 4 | «ЮТейр» | 75,4 | 9,1 | 75,8 | 8,3 | 1,01 |
| 5 | «Уральские авиалинии» | 57,3 | 6,9 | 66,7 | 7,3 | 1,16 |
| 6 | «Победа» | 18,7 | 2,3 | 20,3 | 2,2 | 1,09 |
| | ИТОГО: | 828,6 | 100,0 | 908,2 | 100,0 | |

Исходя из полученных результатов, можно сказать, что анализируемый рынок авиакомпаний имеет 1 тип рынка, а именно – высококонцентрированный рынок, т.к. получившиеся показатели находятся в диапазоне $1800 < \text{HHI} < 10000$.

Существует также ранговый индекс концентрации – индекс Розенблюта или индекс Холла-Тайдмана. Рассчитывается следующим образом:

$$I_r = \frac{1}{2 \sum (i * D_i) - 1}$$

$$2020 = \sum 59,8 + 2 * 13 + 3 * 8,8 + 4 * 9,1 + 5 * 6,9 + 6 * 2,3 = 196,9$$

$$I_{r2020} = \frac{1}{2 \sum (196,9) - 1} = \frac{1}{392,8} = 0,00254582$$

$$2021 = \sum 58,7 + 2 * 13 + 3 * 10,4 + 4 * 8,3 + 5 * 7,3 + 6 * 2,2 = 198,8$$

$$I_{r2021} = \frac{1}{2 \sum (198,8) - 1} = \frac{1}{396,6} = 0,00252143$$

Еще одним из наиболее распространенных в финансовом использовании является коэффициент вариации.

$$U_D = 1 - \frac{1}{n} \sqrt{\frac{1}{n} \sum \left(D_i - \left(\frac{1}{m} \right) \right)^2}, \text{ где } n - \text{ количество компаний, } m - \text{ ранг.}$$

Рассчитаем коэффициент за 2020 год.

$$\begin{aligned} (59,8 - (1/1))^2 &= 3576,04 \\ (13 - (1/2))^2 &= 156,25 \\ (8,8 - (1/3))^2 &= 71,74 \\ (9,1 - (1/4))^2 &= 78,32 \\ (6,9 - (1/5))^2 &= 44,89 \\ (2,3 - (1/6))^2 &= 4,54 \end{aligned}$$

$$U_D = 1 - \frac{1}{n} \sqrt{\frac{1}{n} \sum 3931,78} = 1 - \frac{1}{6} * 25,6 = 1 - 4,27 = -3,27$$

¹ Финансовая отчетность Публичного Акционерного Общества «Аэрофлот» за 2020-2021 год
<https://ir.aeroflot.ru/reporting/financial-results/>

Аналогичные расчёты проведем относительно 2021 года.

$$U_D = 1 - \frac{1}{n} \sqrt{\frac{1}{n} \sum 3822,68} = 1 - \frac{1}{6} * 25,24 = 1 - 4,21 = -3,21$$

Исходя из данных столбика «Темпы роста» таблицы 1, следует определить интенсивность конкуренции по динамике рынка авиаперевозок, а именно, рассчитать показатель – $U_{тр}$.

$$\text{При } 0,7 < T_p < 1,4 \quad U_{тр} = \frac{1,4 - T_p}{0,7}$$

Получаем вывод, что рынок проходит состояние позитивного роста, стагнации и сворачивания.

Индекс Линда. Данный индекс является показателем концентрации рынка. Существует несколько формул расчёта. [1]

Для двух наиболее крупных организаций:

$$I_t = \frac{k_1}{k_2} * 100\%$$

Рассчитаем индекс на 2020 год:

$$I_t = \frac{59,8}{13,0} * 100\% = 460$$

Слияние 1-ой организации запрещено со стороны государственных органов, т.к. > 200.

Аналогичным образом производим расчет показателя на 2021 год:

$$I_t = \frac{58,7}{13,0} * 100\% = 452,54$$

Слияние 1-ой организации запрещено со стороны государственных органов, т.к. > 200.

Для трех наиболее крупных организаций:

$$I_t = \frac{1}{2} \left[\frac{k_1}{(k_2 + k_3):2} + \frac{(k_1 + k_2):2}{k_3} \right] * 100\%$$

За 2020 год:

$$\begin{aligned} I_t &= \frac{1}{2} \left[\frac{59,8 + 13}{(9,1 + 8,8):2} + \frac{(59,8 + 13 + 9,1):2}{8,8} \right] * 100\% = \frac{1}{2} \left[\frac{72,8}{8,95} + \frac{40,95}{8,8} \right] * 100\% \\ &= \frac{1}{2} * [8,13 + 4,65] * 100\% = 639 \end{aligned}$$

Слияние 1-ой организации запрещено со стороны государственных органов, т.к. > 200.

За 2021 год данный показатель составил 631.

Слияние 1-ой организации запрещено со стороны государственных органов, т.к. > 200.

Матрица формирования конкурентной карты рынка помогает определить стратегию развития компаний. Этот метод оценки ситуации на рынке дает понять уровень доминирования компаний на рынке, выделить относительное положение среди других участников рынка, показывает ближайших конкурентов-аналогов.

Построим карту (табл. 2), опираясь на данные за 2021 год.

Согласно шкале «Рыночная доля» на анализируемом рынке, основные тенденции бизнеса определяют следующие компании: № 1, № 2, №5.

При всей важности показателя «Рыночная доля» необходимо иметь в виду, что он представляет собой статическую оценку для конкретного момента времени.

В связи с тем, что конъюнктурная ситуация на рынке достаточно мобильна, необходимо знать тенденцию изменения данного показателя и связанное с ней изменение конкурентной позиции предприятия.

Данную тенденцию можно оценить с помощью темпа прироста рыночной доли (табл. 3).

Таблица 2 – Конкурентная карта рынка

Table 2 – Competitive Market Map

| Рыночная доля, D_i | | Классификационные группы | | | |
|---|-----|--------------------------|--|--|------------------|
| | | Лидеры рынка | Компании с сильной конкурентной позицией | Компании со слабой конкурентной позицией | Аутсайдеры рынка |
| | | I | II | III | IV |
| Темпы прироста рыночной доли, T_i | | | | | |
| Организации с быстро растущей конкурентной позицией | I | 1 | 5 3 | 9 5 | 13 |
| Организации с растущей конкурентной позицией | II | 1 2 | 6 2 | 10 4 | 14 6 |
| Организации с падающей конкурентной позицией | III | 3 | 7 | 11 | 15 |
| Организации с быстро падающей конкурентной позицией | IV | 4 | 8 | 12 | 16 |

Таблица 3 – Исходные данные для построения конкурентной карты

Table 3 – Initial data for building a competitive map

| № | Компании | Рыночная доля, % | | Темп прироста рыночной доли, % |
|---|-----------------------|------------------|------|--------------------------------|
| | | 2020 | 2021 | |
| 1 | «Аэрофлот» | 59,8 | 58,7 | -1,8 |
| 2 | S7 Airlines «Сибирь» | 13,0 | 13,0 | 0 |
| 3 | «Россия» | 8,8 | 10,4 | 18,2 |
| 4 | «ЮТейр» | 9,1 | 8,3 | -8,8 |
| 5 | «Уральские авиалинии» | 6,9 | 7,3 | 5,8 |
| 6 | «Победа» | 2,3 | 2,2 | -4,4 |

Аналитическим путем, опираясь на собственные знания и на статистические данные, заполняем табл. 4. За основу берем такие оценочные характеристики, как прибыль, ликвидность акций, доля рынка, информационная открытость, сервис, персонал, безопасность, доступность авиаперелетов, возраст воздушных судов и ценовой фактор.

Далее проведем оценку потенциальной привлекательности рынка (таблица 5).

Таблица 4 – Исходные данные для построения рыночных профилей компании

Table 4 – Input Data for Building Company Market Profiles

| Компании | Характеристики | | | | | | | | | |
|-----------------------|----------------|-------------------|---------------------------|------------|--------|----------|--------------|---------------------------|-------------------------|----------------|
| | Прибыль | Ликвидность акций | Информационная открытость | Доля рынка | Сервис | Персонал | Безопасность | Доступность авиаперелетов | Возраст воздушных судов | Ценовой фактор |
| «Аэрофлот» | 9 | 9 | 8 | 9 | 9 | 9 | 7 | 9 | 7 | 7 |
| S7 Airlines | 6 | 8 | 7 | 7 | 8 | 9 | 8 | 8 | 8 | 8 |
| «Россия» | 5 | 7 | 8 | 6 | 7 | 8 | 7 | 6 | 7 | 8 |
| «ЮТейр» | 4 | 7 | 8 | 6 | 8 | 8 | 8 | 8 | 7 | 8 |
| «Уральские авиалинии» | 4 | 6 | 7 | 6 | 8 | 8 | 7 | 7 | 6 | 8 |
| «Победа» | 2 | 2 | 8 | 4 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 9 |

Опираясь на данные таблицы 4, составляем график в таблице 5.

Таблица 5 – Потенциальная привлекательность рынка

Table 5 – Potential Market Attractiveness

| Характеристика рынка | Шкала оценок | | | | | | | | |
|----------------------------------|----------------|---|---|--------------------|---|---|--------------|---|---|
| | Неблагоприятно | | | Удовлетворительно | | | Благоприятно | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Прибыль | | + | | | | + | | | + |
| Ликвидность акций | | + | | | | | | + | + |
| Информационная открытость | | | | | | | | + | + |
| Доля рынка | | | | + | | | | + | + |
| Сервис | | | | | | + | | | + |
| Персонал | | | | | | | | | + |
| Безопасность | | | | | | + | | + | + |
| Доступность авиаперелетов | | | | | | + | | | + |
| Возраст воздушных судов | | | | | | + | | + | |
| Ценовой фактор | | | | | | | | + | + |
| Средняя оценка | | | | | | | | | |
| Оценка перспектив развития рынка | Плохая | | | Удовлетворительная | | | Хорошая | | |

* — — — Аэрофлот, — — — S7, — — — Победа.

Получившийся график показывает, что компания-лидер «Аэрофлот» и компания «UTair» имеют хорошую оценку перспектив развития рынка. Авиакомпания «Победа», в свою очередь, имеет скорее удовлетворительную оценку. Плохой оценки перспектив в ходе работы выявлено не было.

На основании всего выше сказанного, можно сделать вывод, что ТНК играют значительную роль, как для внутренней экономики страны, так и для мировой экономики в целом. Целью транснациональных компаний на первых порах является найти и реализовать внутриотраслевые конкурентные преимущества. Внутри своей отрасли фирма балансирует между

рыночной властью потребителей и поставщиков, находится под постоянной угрозой появления товаров – аналогов, поэтому препятствует вторжению новых участников на рынок.

Исследование, проведенное на примере компании ПАО «Аэрофлот», показало, что данное предприятие является одним из ярчайших примеров транснациональных компаний нашей страны.

В авиационные активы ПАО «Аэрофлот» входят: 100% акций ООО авиакомпания «Победа», АО «Оренбургские авиалинии» и АО «Донавиа»; 75% – АО авиакомпании «Россия» и 51% – АО авиакомпании «Аврора».

В результате анализа деятельности компании при помощи основных инструментов оценки конкурентоспособности на рынке авиаперевозок и авиаперелетов можно заявить, что компания «Аэрофлот» занимает лидирующую позицию на внутреннем рынке страны.

Список источников

1. Баран В. И., Баран Е. П. Количественные показатели монополизации рынка // Вестник Российского университета кооперации. 2014. №2(16) С. 112–116.
2. Сафронова А. А., Алексе А. Влияние международной экономической интеграции на развитие национальной экономики // Инновационная экономика и современный менеджмент. 2014. № 1. С. 20–26.
3. Челнокова О.Ю. Моделирование использования индекса Херфиндаля-Хиршмана при анализе степени концентрации фирм на отраслевом рынке // Профессиональная ориентация. 2018. № 2. С. 54–58.

References

1. Baran V. I., Baran E. P. Quantitative indicators of market monopolization. *Vestnik Rossiiskogo universiteta kooperatsii = Bulletin of the Russian University of Cooperation*. 2014;2(16):112–116. (In Russ.)
2. Safronova A. A., Alexe A. The impact of international economic integration on the development of the national economy. *Innovatsionnaya ekonomika i sovremenniy menedzhment = Innovative economics and modern management*. 2014;(1):20–26. (In Russ.)
3. Chelnokova O. Yu. Modeling the use of the Herfindahl-Hirschman index in the analysis of the degree of concentration of firms in the industry market. *Professional'naya orientatsiya = Professional orientation*. 2018;(2):54–58. (In Russ.)

Информация об авторах

А. А. Сафронова – докт. экон. наук, проф. факультета управления РГСУ;
Н. В. Капустина – докт. экон. наук, проф. департамента экономической безопасности и управления рисками факультета экономики и бизнеса Финансового университета при Правительстве РФ;
Н. И. Маракова – канд. экон. наук, доц. кафедры математических методов и бизнес-информатики МГИМО.

Information about the authors

A.A. Safronova – Doctor of Economics, Professor, Professor of the Faculty of Management of Russian State Social University;
N.V. Kapustina – Doctor of Economics, Professor of the Department of Economic Security and Risk Management of the Faculty of Economics and Business of Financial University under the Government of the Russian Federation;
N. I. Marakova – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Mathematical Methods and Business Informatics of MGIMO.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 01.04.2022; одобрена после рецензирования 16.04.2022; принята к публикации 17.04.2022.

The article was submitted 01.04.2022; approved after reviewing 16.04.2022; accepted for publication 17.04.2022.