**МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**(МИНТРАНС РОССИИ)**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА**

**(РОСАВИАЦИЯ)**

**ФГБОУ ВО «САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ»**

Методические указания по дисциплине

«Управление коммерческой деятельностью и

авиационным бизнесом»

Для студентов ЗФ

По направлению подготовки «Управление персоналом», профиль УП

Санкт- Петербург

2016 г.

Одобрено и рекомендовано к изданию

Учебно-методическим советом Университета ГА

Ш 87(03)

Управление коммерческой деятельностью и авиационным бизнесом: Методические указания по изучению курса и выполнению контрольных работ/ Университет ГА. С. – Петербург, 2016.

Издаются в соответствии с программой курса «Управление коммерческой деятельностью и авиационным бизнесом».

Содержат общие методические указания, методические указания к практическим занятиям, контрольные вопросы, дополнительные темы для исследований, рекомендуемая литература.

Предназначены для студентов ЗФ специализаций УП

Библ.назв., табл.13, библ. наим.

Составители: И.А. Фомина, канд. экон. наук, доцент;

 А.А.Клепиков, доцент;

 О.В.Бородина, старший преподаватель

Рецензент:

© Университет гражданской авиации, 2016г.

# **Общие методические указания**

Использование воздушного транспорта в коммерческих целях невозможно без проведения комплекса мероприятий, направленных не только на обеспечение потребностей в воздушных перевозках, но и получение доходов от их выполнения. Под комплексом мероприятий подразумевается деятельность по созданию спроса на воздушные перевозки и его удовлетворению. Удовлетворение спроса посредством коммерческой эксплуатация воздушного транспорта обеспечивает получение прибыли и оправдывает цель создания авиационного бизнеса.

Коммерческая деятельность авиапредприятия представляет собой такую активность на рынке, которая направлена не только на обеспечение рентабельности эксплуатируемых им авиалиний, но и на изыскание возможностей получения доходов от присутствия на рынке (открытые дополнительных рейсов, совместная эксплуатация рейсов и/или др. формы взаимодействия представителей авиационного бизнеса). Именно по этой причине прогнозирование рынка как навык является существенным для специалиста в области авиационного бизнеса (студенты занимаются прогнозированием рынка в классе маркетинга).

Цели авиационного бизнеса более менее одинаковы – получение прибыли, но вероятность того, что бизнес создаётся с целью краткосрочного присутствия на рынке и\или занятия конкретной ниши на рынке нельзя исключать. Соответственно, исходя из целей строится система управление коммерческой деятельностью авиапредприятия.

Формы авиационного бизнеса разнообразны, четкого определения не содержится нигде, однако и ИАТА и ИКАО дают такие описания (например, ИКАО док9626 классифицирует модели бизнеса авиакомпаний на; лоу-кост(LCC), трансконтинентальные (long-haul), региональные и бизнес-авиация).

В современных условиях особую актуальность имеет подготовка специалистов по управлению авиационным бизнесом, которые должны иметь творческий подход и компетентность для решения коммерческих задач по перевозке пассажиров, почты, грузов на внутренних и международных рынках воздушных перевозок.

Дисциплина «Управление коммерческой деятельностью и авиационным бизнесом» направлена на изучение вопросов коммерческой работы авиапредприятий, среди которых именно авиакомпании вынуждены использовать максимально разнообразные инструменты коммерческой деятельности. Задачи, решаемые специалистами по управлению авиационным бизнесом широки – от привлечения клиента и продажи авиаперевозок, до контроля финансовых результатов таких мероприятий. Потому в процессе изучения дисциплины студент изучает инструменты и направления коммерческой деятельности на авиапредприятиях, механизмы государственного и международного регулирования процессов коммерческой эксплуатации, особенности взаимоотношения пассажиров, грузоотправителей и грузополучателей в процессе коммерческой работы, а также получает практические навыки расчета тарифов, экономических показателей пула, оценки экономической эффективности своего продукта.

При проведении занятий со студентами преподавателю необходимо на примерах конкретных компаний разбирать функционал коммерческих служб, маркетинговых и финансовых подразделений, потому как именно на особенностях распределении ответственности между этими структурами строиться система управления коммерческой деятельностью авиапредприятия.

.

# **Методические** **указания к** **практическим** **занятиям**

Основными коммерческими функциями служб авиакомпаний обычно называют:

1*. Управление расписанием (расстановка воздушных судов по воздушным линиям, управление лётными экипажами);*

*2. Управление бронированием и продажами провозных емкостей;*

*3. Управление взаиморасчётами;*

*4. Договорная работа с подрядчиками.*

Навыки, которыми обладает специалист по управлению коммерческой деятельностью и авиационным бизнесом можно свести к следующим направлениям:

Управление договорно-правовой работы (в том числе по взаимодействию с гос.сектором) по заключению экономически выгодных коммерческих соглашений и получению наиболее благоприятных условий для коммерческой деятельности;

Управление системой проведения рыночных исследований;

Оптимизация системы воздушных линий (оптимизация ёмкостей, маршрутов) и совершенствование расписания полетов;

Управление тарифной политикой;

Управление продажи авиаперевозок;

Совершенствование системы бронирования и контроля за коммерческой загрузкой;

Управление взаиморасчетами с авиакомпаниями и турфирмами;

Совершенствование политики аэропортовых сборов, цен и тарифов;

Совершенствования форм и методов коммерческого сотрудничества;

Управление качеством обслуживания перевозок;

Управление неавиационной (непрофильной) деятельности в маркетинге аэропорта (авиакомпании) и др.

Постоянной изменение коммерческой загрузки авиапредприятия связано с особенностями рынка и экономикой региона в целом, поэтому важно помнить, что экономическая составляющая любого продукта это ключевой навык для специалиста по коммерческой деятельности авиапредприятия и авиационному бизнесу.

Для проведения рубежных контролей рекомендуется провести со студентами занятие по решению задач на вычисление коммерческой эффективности бизнеса, и предложить им самостоятельно решить ниже указанные задачи.

**Задание № 1.**

У вас имеются следующие данные о деятельности фирмы, чьи средние переменные издержки достигли минимального уровня:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **P** | **Q** | **TR** | **TC** | **FC** | **VC** | **AC** | **AVC** | **MC** |
| 3,0 |  |  |  | 6000 | 8000 |  | 3,50 |  |

Заполните таблицу, внося недостающие цифры, и скажите должна ли фирма:

а) увеличить выпуск продукции;

б) уменьшить выпуск продукции;

в) закрыться;

г) ничего не менять.

**Задание № 2.**

 Для организации производства предприятием были приобретены станок стоимостью 20 000 руб. и грузовой автомобиль стоимостью 100 000 руб. При учете эти затраты необходимо отнести:

а) 100 000 руб. – на постоянные затраты (издержки);

б) 120 000 руб. – на постоянные затраты (издержки);

в) 120 000 руб. – на переменные затраты (издержки);

г) нет правильного ответа.

**Задание №3**

У вас имеются следующие данные о деятельности фирмы:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **P** | **Q** | **TR** | **TC** | **FC** | **VC** | **AC** | **AVC** | **MC** |
|  | 1000 | 5000 |  | 1500 |  |  | 5,50 | 5,00 |

 Количество выпускаемого продукта фирмы таково, что при его увеличении предельные издержки фирмы возрастут.

Заполните таблицу, внося недостающие цифры, и скажите должна ли фирма:

а) увеличить выпуск продукции;

б) уменьшить выпуск продукции;

в) закрыться;

г) ничего не менять.

**Задание №4**

В таблице представлена информация об издержках и доходах авиапредприятия:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Q** | **TVC** | **TFC** | **TC** | **ATC** | **MC** | **P** | **TR** | **Маржинальная прибыль** |
| **0** | **0** |  | **225** |  |  | **300** | **0** |  |
| **1** | **165** |  |  |  | **165** | **263** |  |  |
| **2** |  |  | **480** |  |  |  | **450** |  |
| **3** |  |  | **549** |  |  | **203** |  |  |
| **4** | **375** |  |  |  |  |  | **720** |  |
| **5** |  |  | **668** |  |  | **158** |  |  |
| **6** | **540** |  |  |  |  | **135** |  |  |

Заполните таблицу недостающими данными

При каких значениях P и Q прибыль фирмы максимальна?

Эластичный или неэластичный спрос на продукт в диапазоне рассматриваемых цен?

Рассчитайте рентабельность затрат и рентабельность продаж при уровне цены продукта: 135руб.

**Задание № 5**

Зависимость общих затрат от выпуска продукции представлена в таблице:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Q, шт.** |  | **TC, руб.** |
| 0 |   | 12 |
| 1 |   | 24 |
| 2 |   | 42 |
| 3 |   | 48 |
| 4 |   | 60 |
| 5 |   | 78 |

1.Если цена единицы продукции 15 рублей, какой объем производства

следует выбрать?

2. Ниже какого уровня должна снизиться цена, чтобы остановилось производство?

# **Контрольные вопросы**

1. Понятие коммерческой деятельности. Цели и принципы коммерческой деятельности. Задачи коммерческой службы
2. Понятие и классификация авиатранспортных услуг.
3. Функционирование системы управления авиапредприятием на основе использования принципов маркетинга;
4. Концепция поведения авиапредприятия на рынке;
5. Понятие бизнес-модель, виды бизнес-моделей;
6. Перспективные модели авиационного бизнеса для российского рынка авиационных перевозок;
7. Бизнес аэропортов;
8. Коммерческая и экономическая эффективность бизнеса;
9. Характеристики моделей авиационного бизнеса;
10. Основные показатели коммерческой деятельности в авиапредприятии. Перевозочная коммерческая документация.
11. Определение доходов от авиаперевозок.
12. Порядок образования прибыли предприятия. Сущность, виды, оценка прибыли. Распределение чистой прибыли авиапредприятия.
13. Рынок как сфера коммерческой деятельности
14. Коммерческая информация, ее характеристика, виды и источники поступления
15. Методы прогнозирования пассажирских и грузовых перевозок..
16. Маркетинговые усилия авиапредприятия и ожидаемый спрос
17. Управление спросом в авиапредприятии
18. Риски в коммерческой деятельности: виды, характеристика, способы уменьшения
19. Конкурентоспособность транспортной продукции;
20. Коммерческая тайна и обеспечение ее защиты;
21. Регулирование коммерческой деятельности на внутреннем рынке авиаперевозок;
22. Специфика коммерческой работы на международных рынках
23. Коммерческое партнерство авиакомпаний и их правовые основы. Коммерческие соглашения.
24. Коммерческая политика авиапредприятия
25. Тарифная политика авиапредприятия
26. Совершенствование методов и средств продажи перевозок
27. Имидж авиапредприятий и PR (связи с общественностью)
28. Качество перевозок и сервис
29. Коммерческие вопросы оптимизации расписания движения
30. Понятие о чартерных перевозках. Их роль и место в системе ВТ
31. Особенности коммерческой работы по организации авиачартерных перевозок
32. Лизинг воздушных судов. Аренда воздушных судов
33. Значение и основные направления коммерческой работы в представительствах авиапредприятий
34. Диверсификация коммерческой деятельности авиапредприятий
35. Политика ИКАО в области расширения коммерческой неавиационной деятельности авиапредприятий
36. Управление коммерческой неавиационной деятельностью
37. Определение рыночной стоимости видов услуг в коммерческой неавиационной деятельности
38. Договорные аспекты концессий, аренда помещений, земельных и строительных участков
39. Основные виды взаиморасчетов авиапредприятия при выполнении воздушных перевозок. Механизм и способы взаиморасчетов за продажу авиаперевозок
40. Методы рекламной работы на ВТ.
41. Факторы, влияющие на результаты работы авиапредприятия.
42. Стратегическое планирование. Прогнозно – аналитические процедуры при разработке планов, операционные бюджеты, финансовые бюджеты.
43. Спрос, специфика его формирования и прогнозирования. Концепции эластичности спроса.
44. Анализ производственных результатов: динамика перевозок пассажиров, почты, груза, показателей деятельности авиатранспортного предприятия и др.
45. Ценовая политика и управление доходами. Методика расчета безубыточного объема продаж (четыре возможные ситуации)
46. Характеристика рынка транспортных услуг, внешние и внутренние факторы. Количественные критерии рыночной концентрации
47. Основные измерители объемов работ на воздушном транспорте.
48. Характеристика статей себестоимости рейсов воздушных судов
49. Классификация видов экономического анализа и их роль в управлении коммерческой организацией
50. Оценка и анализ рентабельности финансово – хозяйственной деятельности авиапредприятия: показатели, моделирование и факторный анализ.
51. Методика оценки финансового состояния предприятия по коэффициентам ликвидности и обеспеченности собственными средствами
52. Характеристика основных фондов предприятий ГА и показатели их использования
53. Понятие собственного парка воздушных судов и планирование его структуры
54. Интеграция в авиатранспортном бизнесе. Основные формы интеграции авиаперевозчиков. Эффективность деятельности альянсов. Положительные и негативные факторы процессов интеграции авиаперевозчиков.
55. Методы проектирования организационных структур управления авиапредприятием и его коммерческой деятельностью. Организационные методы управления коммерческими рисками.
56. Методы планирования маршрутной сети. Оптимизация расстановки воздушных судов по воздушным линиям.
57. Трансферные потоки. Оценка сетевого эффекта.
58. Алгоритмы расчета тарифа по неопубликованному маршруту. Алгоритм расчета цены чартерного рейса.
59. Характеристика каналов продаж авиаперевозок.
60. Алгоритм расчета показателя пула. Методы автоматизированной расценки полетной документации. Прорейтовый фактор.

# **Дополнительные** **темы** **для** **исследований**

1. Алгоритмы оценки экономической эффективности воздушной линии: выбор, измерение, анализ показателей, варианты управленческих решений;
2. Экономическая эффективность сотрудничества авиакомпаний на основе соглашений о пуле, расчеты в пуле;
3. Оценка экономической эффективности соглашения code-sharing для каждого партнера;
4. Прогнозирование доходов вновь открываемой воздушной линии;
5. Коммерческие вопросы в планировании расписания движения авиакомпании;
6. Формирование коммерческих условий агентского соглашения о продаже пассажирских перевозок авиакомпании и условий договора Interline;
7. Безналичные расчеты авиакомпаний и применение кредит - ноты: правовой статус, область применения;
8. Прорейтовые соглашения: предмет соглашения, область применения, основные условия, экономическая целесообразность;
9. Рынок, как сфера (среда) коммерческой деятельности: виды рынков, авиатранспортный рынок, сегментирование рынков воздушных перевозок;
10. Виды рыночной конкуренции на воздушном транспорте, условия формирования и особенности ценообразования;
11. Перспективные модели авиационного бизнеса для российского рынка авиационных перевозок;
12. Характеристики моделей авиационного бизнеса;
13. Способы достижения авиаперевозчиками ценовых преимуществ на рынке совершенной конкуренции;
14. Ценовые стратегии авиакомпании: алгоритм формирования, целевые функции;
15. Управляющие политики авиакомпании: виды, цели и взаимосвязь;
16. Коммерческие риски авиакомпании при продаже воздушных перевозок на большую глубину и способы их минимизации;
17. Коммерческая информация и ее источники для управления экономической эффективностью воздушной линии (авиасвязь базового аэропорта);
18. IATA Clearing House: краткая история создания, условия членства, экономическая целесообразность участия для авиакомпании;
19. Правила формирования пассажирских тарифов и фактор себестоимости рейса;
20. PR и реклама в коммуникационной системе авиапредприятия;
21. Цели социологического и медиаметрического анализов при построении системы PR авиапредприятия;
22. Методики расчёта «propensity to fly» для региона;
23. Цели социологического и медиаметрического анализов при планировании рекламных мероприятий;
24. Оценка эффективности рекламных мероприятий авиакомпании.

# **Тематический план**

Особенности развития воздушного транспорта России на современном этапе в системе международного воздушного транспорта.

**Тема 1. Коммерческая деятельность и авиационный бизнес**

Коммерческая и экономическая эффективность. Понятие рынок авиационных услуг, роль прогнозирования рынка для повышения эффективности коммерческой деятельности. Понятие авиационный бизнес.

Понятие «модель авиационного бизнеса», выбор модели авиационного бизнеса от внутренних и внешних факторов. Виды моделей авиационного бизнеса (LCC, FCS, трансконтинентальные перевозчики (long-haul), авиакомпании в системе Hub). Особенности продуктов аэропорта (fast-track, business- lounge и пр.), туристических агентств (MICE и пр**.**); партнерство в альянсах как формула эффективности на рынке.

**Тема 2. Система регулирования доступа на внутренний рынок**

Межправительственное соглашение о воздушных сообщениях, регулирование коммерческих прав, тарифов, провозных емкостей (право маршрут, право на эксплуатацию, право на перевозки).

Сложившиеся виды норм права и ответственности перевозчика (Варшавская и Монреальская система). Базовые конвенции Варшавской системы, основные документы Чикагской конвенции.

**Тема 3. Управление коммерческими соглашениями**

Коммерческие соглашения между назначенными перевозчиками, представляющие особое значение при осуществлении межправительственных соглашений (регулирование прав на эксплуатацию, на перевозки и маршруты авиакомпаний стран-участниц). Соглашения между авиаперевозчиками, назначенными для эксплуатации договорных линий: Соглашение о взаимном предоставлении обслуживания, Соглашение о генеральном агенте.

Коммерческая работа по совместной эксплуатации авиалиний и раздельная эксплуатация воздушных линий (пульное сотрудничество, пульная ставка, пульный доход, определение экономической эффективности пула).

Деятельность ИАТА. Коммерческие соглашения: соглашение о взаимном предоставлении услуг, соглашение о коммерческом сотрудничестве, об оформлении авиаперевозок; о наземном обслуживании; о пуле; код-шеринг; о блоке мест; по прорейтам.

**Тема 4. Управление коммерческой работой в аэропорту**

Коммерческая работа в аэропортах при обслуживании пассажирских и грузовых перевозок. Система ставок и сборов в аэропортах, понятие оператор аэропорта и система отношений с авиакомпаниями. Работа представителя авиакомпании.

**Тема 5. Управление продажами**

Изучение вариантов организации продаж авиационных перевозок (собственная сеть, агентская, партнерство с другими авиакомпаниями). Системы бронирования и продажи перевозок.

**Тема 6. Управление доходами авиакомпаний**

Инструменты управления доходами: управление тарифами, сверхбронирование (перебронирование), применение скидок, управление сетью (сложным маршрутом).

Применение тарифов как важнейший аспект коммерческой политики авиакомпаний. Источники международных авиатарифов. Правила расчета международных тарифов (мильная система, наименьшая комбинация участковых тарифов, пропорциональные тарифы, концепция ценовой единицы, специальные и льготные тарифы).

**Тема 7. Управление взаиморасчетами на ВТ**

 Принципы взаиморасчетов между авиапредприятиями. Зарубежная практика взаиморасчетов. Современное состояние и принципы взаиморасчетов между авиапредприятиями России. Учет выручки, начисление доходов, расходов и прибыли авиакомпании (прорейтовые расчеты).

# **Рекомендуемая литература:**

ИКАО док 9626 «Экономическая политика авиапредприятия»

Афанасьев В.Г. АЭРОПОЛИТИКА И РЕГУЛИРОВАНИЕ МЕЖДУНАРОДНОГО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА, М.Авиашкола Аэрофлота, 2010 год, ISBN

Курочкин Е.П., Дубинина В.Г. УПРАВЛЕНИЕ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ АВИАКОМПАНИИ, М.: НОУ ВКШ «Авиабизнес», 2009, 532 стр.; ISBN 9785898590758

**б) дополнительная литература:**

1. Периодические издания: Авиарынок, Авиакомпания, Авиатранспортное обозрение, Гражданская Авиация, Воздушный транспорт, Бюллетень транспортной информации, транспортное дело России.

**в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы:**

[www.iata.com](http://www.iata.com/)

[www.icao.com](http://www.icao.com/)

Методические рекомендации составили:

 И.А. Фомина, канд.экон.наук, доцент;

 А.А.Клепиков, доцент;

 О.В.Бородина, старший преподаватель

Методические рекомендации рассмотрены и одобрены на заседании кафедрой № 28

Протокол № \_\_\_ от \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2016 г.

Заведующий кафедрой № 28, д.т.н., доцент М.Ю.Смуров