



Высшая
проба

ВСЕРОССИЙСКАЯ
ОЛИМПИАДА ШКОЛЬНИКОВ

ДЕМОНСТРАЦИОННЫЙ ВАРИАНТ ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНОГО ЭТАПА

Всероссийской олимпиады школьников «Высшая проба»
по профилю «Основы бизнеса» для 11 класса

2022/2023 уч. г.



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Время выполнения заданий – 120 минут

Максимальное количество баллов – 100

Внимательно прочитайте текст

Кореняко А. 2021. S7 объявила о запуске лоукостера в июле 2022 года: он намерен конкурировать с «Победой» // РБК.

<https://www.rbc.ru/business/28/07/2021/610015239a7947bc94639661>

S7 объявила о запуске лоукостера в июле 2022 года: он намерен конкурировать с «Победой»

S7 Group, принадлежащая семье Владислава Филева, объявила о планах создания нового лоукост-перевозчика, который начнет летать в 2022 году на самолетах Airbus A320 neo и сфокусируется на межрегиональных перевозках в обход Москвы

S7 Group создаст новую лоукост-авиакомпанию. Об этом на пресс-конференции в среду, 28 июля, заявила председатель совета директоров S7 Group Татьяна Филева. Новая компания может приступить к выполнению пассажирских рейсов в июле 2022 года.

«Это будут межрегиональные перелеты, минуя Москву и Санкт-Петербург. Мы сейчас будем вести переговоры с аэропортами», — сообщила Филева. Она не раскрыла будущую маршрутную сеть авиакомпании, отметив, что среди ключевых городов, где компания видит спрос, — Омск, Челябинск, Казань. РБК направил запросы в аэропорты этих трех городов.

Пассажиропоток новой авиакомпании ожидается на уровне 7,8 млн человек в год (S7 Airlines по итогам 2020 года перевезла 12,35 млн пассажиров).

До сих пор в России работал лишь один лоукостер — «дочка» «Аэрофлота» «Победа», входящая в группу «Аэрофлот». Низкобюджетный перевозчик в прошлом году обслужил 9 млн пассажиров, заняв третье место среди крупнейших авиакомпаний (после «Аэрофлота» и S7). Представитель «Победы» отказался от комментариев.

«Создание новой авиакомпании-лоукостера в значительной степени удовлетворит спрос населения на низкобюджетные перевозки в России», — заявил министр транспорта России Виталий Савельев, комментируя новый проект S7 Group (его слова передала пресс-служба Минтранса). По его словам, Минтранс выступает за последовательное развитие системы низкотарифных перевозок внутри страны.

Что известно про новый проект S7

Лоукостер будет создан отдельно от S7 Airlines и не будет ее «дочкой», подчеркнула Филева, 100% проекта будут принадлежать S7 Group. Компанию возглавит директор по стратегии S7 Group Григорий Давыдов. Продажи билетов начнутся 1 апреля 2022 года. Их стоимость будет зависеть от сетки маршрутов, которая только разрабатывается.

Инвестиции в этот проект составят 2,5–3 млрд руб. Для этого S7 не планирует занимать средства, а вложит собственные деньги, сказала председатель совета директоров S7 Group. Период окупаемости она оценила в четыре года. Ожидается, что первую прибыль лоукостер продемонстрирует по итогам 2024 года, заявила РБК Филева. Компания также рассчитывает на получение субсидий в рамках программы поддержки региональных авиакомпаний.

Парк лоукостера будет состоять из новых самолетов Airbus A320 neo на 186 кресел (только эконом-класс). Аналогичные суда эксплуатируют такие международные лоукостеры, как easyJet, IndiGo и Pegasus Airlines. Первые машины уже законтрактованы. К концу 2022 года у компании будет восемь самолетов A320 neo, а пассажиропоток должен составить 1 млн человек, следует из презентации проекта. К концу 2023 года — 16 самолетов и 4,3 млн пассажиров, к концу 2024 года — 24 самолета и 7,8 млн пассажиров.

Проект будет реализован на базе компании «Глобус», которая ранее выполняла полеты под брендом S7 Airlines. Летом 2019 года стало известно, что самолеты и персонал «Глобуса» переведут в авиакомпанию «Сибирь» (основа S7 Airlines). В ноябре 2020 года Росавиация аннулировала сертификат эксплуатанта «Глобус», теперь компания обратится за новым сертификатом.

«Если не планировать инвестиции в покупку парка [самолетов], 2,5–3 млрд руб. вполне достаточно [для реализации проекта]», — отмечает младший партнер Bain & Company Сергей Зайцев (его слова передала пресс-служба). Аналитик «ВТБ Капитала» Елена Сахнова тоже считает, что такой суммы достаточно, так как самолеты будут приобретены в лизинг.

Срок окупаемости будет зависеть от эффективности организации операционной деятельности, рыночной конъюнктуры, уровня субсидирования и других факторов, отмечает Зайцев. Он напоминает, что инвестиции в создание «Победы» были меньше (лишь \$50 млн при изначальном плане \$100 млн) и срок окупаемости — короче. «Победа» вышла на безубыточность практически на второй год полетов при годовом трафике 4 млн пассажиров, говорит аналитик корпоративных рейтингов Национального рейтингового агентства Алла Юрова.

Однако сейчас новой компании придется столкнуться с возросшей конкуренцией в лоукост-сегменте: динамика покупательной способности стимулирует ведущие авиакомпании развивать низкий ценовой сегмент, добавляет она. Источник, близкий к Utair, подтверждает, что практически все крупные авиакомпании России «давно по факту лоукостеры». «Неважно, как ты себя называешь, без оптимизации затрат выжить на этом рынке уже невозможно», — подчеркивает он.

По словам Сахновой, в городах, упомянутых Филевой, нет сильных авиакомпаний. «В [этих] регионах высокая доля автомобильных, автобусных и железнодорожных перевозок. Недостаточный уровень полетов на душу населения. <...> Модель лоукостера подходит там как нельзя лучше», — отметила она.

Зачем нужен еще один лоукостер

Министр транспорта Виталий Савельев, который до ноября 2020 года руководил «Аэрофлотом» и принимал непосредственное участие в запуске «Победы», неоднократно выступал за создание новых лоукостеров. В начале июня на Петербургском экономическом форуме он заявил: «Все мировые тренды показывают на развитие лоукост-перевозок <...>. Мы будем пытаться создать в средней полосе еще один лоукостер, который поможет мобильности населения и существенно удешевит перевозки».

Наличие этой тенденции признавали и в S7. Но еще в конце 2020 года Филева в интервью РБК отмечала, что компания «в данный момент» не собирается создавать лоукостера. «На нашем рынке все хотят стать lowcost-компаниями (с низкими затратами. — РБК), я бы назвала даже low fare компаниями (с низкими тарифами. — РБК). Мы туда не идем. Мы видим какой-то разумный баланс между сервисом и качеством для пассажиров, который на рынке нужен», — объясняла она. При этом топ-менеджер признавала, что это «правильная тенденция», потому что доходы населения не растут.

Но уже весной 2021 года стало известно о планах S7 запустить новую авиакомпанию. Для проработки этих планов в Минтрансе создали рабочую группу с участием сотрудников компании. Это совпало с публикацией финансовых результатов российских пассажирских перевозчиков за 2020 год. Из-за ограничений, связанных с пандемией коронавируса, совокупный убыток 15 крупнейших авиакомпаний достиг почти 125 млрд руб., из них чистый убыток «Аэрофлота» составил 96,5 млрд руб., S7 Airlines — 5,2 млрд руб., а с прибылью год закончила только «Победа».

Теперь Филева называет еще две причины для создания новой компании помимо нерастающих доходов населения — слишком большая доля прямых перелетов в сторону Москвы и Санкт-Петербурга и малоразвитость рынка лоукостеров в России в целом — на

них приходится лишь 6% перевозок в стране, согласно данным Международной ассоциации воздушного транспорта (IATA). По данным агентства Cirium, в 2019 году на долю полетов в Москву и Петербург пришлось 89% всех авиабилетов. «Доступные перевозки должны быть доступны не только для жителей Москвы и Санкт-Петербурга, — отметила глава совета директоров S7 Group. — Мы хотим связать регионы доступными авиаперевозками». «Выход на рынок нового лоукост-проекта — это позитивная новость для пассажиров и для аэропортов, особенно если в качестве стратегических целей обозначены развитие перевозок минуя Москву», — говорит директор по развитию авиационной коммерции группы компаний «Аэродинамика» (управляет аэропортами Сочи, Анапа и Краснодар) Александр Никонов. По его словам, такая задача совпадает с государственной и призвана разгрузить Московский авиационный узел и развивать региональные хабы.

Задание 1 (20 баллов)

Оцените влияние пандемии COVID-19 на компанию S7, другие крупные авиакомпании, а также отрасль авиаперевозок в целом, используя известные вам инструменты анализа. Укажите состояние отрасли до, во время и после (предполагаемое состояние) пандемии.

Задание 2 (20 баллов)

Из материалов кейса известно, что в конце 2020 года топ-менеджмент S7 отмечал, что компания не собирается создавать собственный лоукостер:

«На нашем рынке все хотят стать lowcost-компаниями (с низкими затратами. — РБК), я бы назвала даже low fare компаниями (с низкими тарифами. — РБК). Мы туда не идем. Мы видим какой-то разумный баланс между сервисом и качеством для пассажиров, который на рынке нужен», — объясняла она».

При этом топ-менеджер признавала, что это «правильная тенденция», потому что доходы населения не растут.

Проанализируйте и обоснуйте, что и насколько изменилось в условиях потребительского спроса, и как это повлияло на решение компании об открытии межрегионального лоукостера вопреки своей изначальной позиции.

Задание 3 (20 баллов)

Выделите преимущества и недостатки решений компании S7 в связи с данным проектом:

1. Три преимущества и три недостатка покупки парка самолетов в лизинг.
2. Три преимущества и три недостатка открытия сети межрегиональных перелетов, минуя Москву и Санкт-Петербург.

Задание 4 (20 баллов)

«Из-за ограничений, связанных с пандемией коронавируса, совокупный убыток 15 крупнейших авиакомпаний достиг почти 125 млрд руб., из них чистый убыток «Аэрофлота» составил 96,5 млрд руб., S7 Airlines — 5,2 млрд руб., а с прибылью год закончила только «Победа».

С учетом вышесказанного оцените и обоснуйте перспективы развития будущего лоукостера с учетом возможных действий ближайших конкурентов и возможности продолжения

ограничений, связанных с распространением COVID-19, в частности в связи с появлением новых штаммов.

Задание 5 (20 баллов)

«Срок окупаемости будет зависеть от эффективности организации операционной деятельности, рыночной конъюнктуры, уровня субсидирования и других факторов, отмечает Зайцев. Он напоминает, что инвестиции в создание «Победы» были меньше (лишь \$50 млн при изначальном плане \$100 млн) и срок окупаемости — короче. «Победа» вышла на безубыточность практически на второй год полетов при годовом трафике 4 млн пассажиров, говорит аналитик корпоративных рейтингов Национального рейтингового агентства Алла Юрова. Однако сейчас новой компании придется столкнуться с возросшей конкуренцией в лоукост-сегменте, практически все крупные авиакомпании России «давно по факту лоукостеры».

- а) Предложите и обоснуйте 3 варианта развития лоукостера S7 в регионах России, при которых срок окупаемости мог бы составить не менее 4 лет.
- б) Какие операционные решения необходимо обеспечить компании для оптимизации затрат?
- в) Какие региональные конкуренты будут вызывать наибольшие сложности для компании в каждом случае и что могла бы сделать компания для противостояния их конкуренции?