
РОЛЬ КОММУНИКАЦИЙ В ХОЗЯЙСТВЕННОМ ОСВОЕНИИ СИБИРИ

DOI 10.17150/978-5-7253-3017-5.33

Е.Н. ВОЛОСОВ

УДК 94 (470); 656.71

ББК 63.3(2)6-2; 65.04

АВИАКОМПАНИЯ «S7 AIRLINES»: КАК ВЫЖИТЬ ЧАСТНОЙ КОМПАНИИ СРЕДИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ КОНКУРЕНТОВ

Статья посвящена особенностям бизнеса крупнейшей частной авиакомпании России — «S7 Airlines». Рассматривается история становления и развития компании в 1990-е — начале 2000-х гг., ее конкурентные преимущества в прошлом и в настоящее время. Исследована стратегия «S7 Airlines» в части оптимизации финансовой и производственной деятельности, диверсификации бизнес-проектов.

Ключевые слова: авиакомпания, банкротство, пассажиро-перевозки, воздушные суда, региональные маршруты, оптимизация.

E.N. VOLOSOV

«S7 AIRLINES»: HOW A PRIVATE COMPANY CAN SURVIVE AMONG THE STATE COMPETITORS

The article is dedicated to the business features of the biggest private Russian airline company — «S7 AIRLINES». The author analyses the history of its formation and development in the 1990s-in the beginning of 2000s, its competitive advantages in the past and nowadays. A special attention is given to the strategy of «S7 AIRLINES» in terms of optimization of financial and production activities and diversification of its business projects.

Keywords: airlines, bankruptcy, passenger transportation, aircrafts, regional destinations, optimization.

Бренд «S7 Airlines» принадлежит АО «Авиакомпания «Сибирь». История авиакомпании хорошо известна. Она была создана на базе Толмачевского объединенного авиаотряда в 1992 г. В 1994 г. компания была приватизирована Российским авиационным консорциумом во главе с Татевосом Суриновым. К концу 1990-х гг. новые собственники предприятия Владислав и Наталья Филёвы присоединили практически обанкротившиеся Барнаульский, Кемеровский, Томский, Иркутский авиаотряды. В 2001 г. в состав «Сибирь» вошло ОАО «Внуковские авиалинии». Это был

один из самых привлекательных активов для собственников «Сибири»: 18 — ИЛ-86, 16 — ТУ-154, 2 — ТУ-204. К банкротству «Внуковских авиалиний» были причастны Т. Суринов, Д. Каменщик (негласный владелец аэропорта Домодедово) и владелец «Сибири» В. Филёв. Сам В. Филёв отрицает обвинения в захвате «Внуковских авиалиний», утверждая, что «Сибирь» никогда не занималась поглощением в классическом смысле или, тем более, рейдерством. Если были выгодные предложения по приобретению воздушных судов, владельцы «Сибири» этим пользовались. «Мы выступали санитарями леса, — утверждал В. Филёв, — брались за кризисные ситуации, брали на себя решение производственных и социальных проблем, договаривались с местными властями». В случае с «Внуковскими авиалиниями», на которую было истрчено около 1 млрд. руб. (по курсу 2004 г. — около 42 млн. долларов: выкуп самолетов, погашение задолженности по заработной плате перед сотрудниками, государством, аэропортами, аэронавигацией, поставщиками топлива и запасных частей и др.) [9].

В 2003 г. в авиакомпании «Сибирь» эксплуатировалось 34 ТУ-154, 12 — ИЛ-86, 2 — ТУ-204, 2 — Эйрбас-310.

Уже тогда владелец компании был уверен в необходимости отказа от закупки новых отечественных самолетов по причине их экономической неэффективности. Например, В. Филёв приводит в пример себестоимость кресло-километра (ключевого параметра эффективности самолета) у различных отечественных авиакомпаний. У ТУ-204 он равнялся 47,5 руб., Ил-86 — 14,8, ТУ-154М — 14 руб. В. Филёв был согласен эксплуатировать ТУ-204, но по его мнению, самолет должен иметь стоимость не 28 млн. долларов, а в два раза меньше. Тогда его эксплуатация будет рентабельна.

Точка зрения бизнесмена, владельца компании предельно понятна: предприятие не может работать в убыток. Если государство хочет сохранить авиастроение и парк отечественных судов, оно должно: 1) создавать условия или вкладывать средства в строительство новых, сопоставимых по эксплуатационной эффективности с иностранными судами; 2) субсидировать закупки новой, но не экономической российской техники; 3) создавать финансово-экономические условия, при которых авиакомпаниям будет выгодно эксплуатировать отечественные самолеты.

Стратегия компании на вывод из эксплуатации отечественных самолетов с их заменой на зарубежные, реализовывалась предельно оперативно. Уже к концу 2008 г. советские и российские воздушные суда были выведены из состава флота.

Первой масштабной попыткой получить парк иностранных ВС относится к 2007 г., когда авиакомпания заключила соглашение с компанией «Боинг» на покупку 15 самолетов «Boeing-787» (Дримлайнер). Рыночная

стоимость пятнадцати лайнеров составляла около 2,4 млрд. долларов. Однако из-за мирового экономического кризиса 2008 г. осложнилось финансовое положение компании и контракт был расторгнут. Возможно свою роль в отказе от «Дримлайнеров» сыграло постепенное изменение стратегии S7 в пользу среднемагистральных перевозок из-за потенциальной конкуренции на дальних перевозках с «Аэрофлотом» и «Трансаэро».

Подтверждением этому стало получение по договору операционного лизинга в 2008 г. четырех новых самолетов Airbus-320, и с начала 2009 г. еще 25 судов этого же типа.

Часть регулярных внутренних рейсов выполняется на самолетах Boeing 737-800 и Boeing 737-400 дочерней авиакомпанией «Глобус», которая сначала осуществляла только чартерные перевозки, а затем вышла на регулярные рейсы [1].

В конкуренции за комфортные условия на рынке авиaperевозок с ведущей авиакомпанией России «Аэрофлотом» и его дочерними авиапредприятиями «Победой» и «Россией», «S7 Airlines» выбрала достаточно грамотный вариант. Он включил в себя четыре позиции.

1. Определение базовых аэропортов — хабов: Домодедово (Москва), Новосибирск и беспроигрышные региональные центры, откуда летали, летают и будут летать пассажиры: Иркутск, Кемерово, Барнаул, Томск.
2. Сделана ставка на Airbus при полетах из сибирских городов в Москву. При сопоставимых ценах, компания отняла у «Аэрофлота» значительное количество пассажиров из-за минимальных преимуществ в комфорте А-319/320 в сравнении с Б-737.
3. Ориентация на регулярные рейсы до столиц и туристических центров европейских и азиатских государств на ближне- и среднемагистральных маршрутах.
4. Выбор техники, позволяющей эффективно учитывать регулярность пассажиропотока, сезонные векторы его движения, топливные и другие затраты на эксплуатацию парка ВС.

Правильно выбранная стратегия позволила компании пережить сложные периоды на рынке авиационных перевозок, сложившиеся в 2014–2017 гг. Именно в этот период оказались банкротами две хорошо известные авиакомпании «Трансаэро» и «ВИМ авиа». Более того, уход «Трансаэро», по признанию топ-менеджеров «S7 Airlines», благоприятным образом повлиял на развитие компании [5].

Причина заключалась в том, что с рынка авиационных перевозок были выведены избыточные провозные емкости и восстановился более или менее паритет между количеством мест на ВС и спросом на них со стороны потребителей.

Однако, причины значительного роста прибыли и выручки от основной деятельности заключались и в мерах компании по оптимизации своей деятельности. В частности, был осуществлен переход на новую систему гибких тарифов, в результате чего увеличилась загрузка рейсов. Компания отказалась от бизнес-класса в перелетах на близкие расстояния. Улучшение финансовых показателей авиакомпании в течение 2013–2017 гг. демонстрирует табл. № 1 [10].

Таблица 1

Финансовые показатели авиакомпании «Сибирь»

Показатель (млрд руб.)	2013	2014	2015	2016	2017
Выручка	62	70	82	108	117
Прибыль	0,7	0,86	0,9	2,9	4,4

Неоднозначной выглядела роль владельцев «Сибири» и в истории, связанной с банкротством «Трансаэро». Первоначально В. Филёв заявил о готовности приобрести акции «Трансаэро», поставив при этом ряд условий: 1) Кредиторы компании-банкрота (ВТБ и ВЭБ) должны отдать флот «Трансаэро» «Сибири» без обязательств с ее стороны по полному обслуживанию коммерческого долга «Трансаэро»; 2) В качестве компенсации В. Филёв предложил отдать часть акций своей компании, а часть прибыли, зарабатываемая на них, принесла банкам реальный доход; 3) Доля «Сибири» в «Трансаэро» должна быть не менее 51 процента; 4) Росавиация, как представитель государственной власти, не должна аннулировать сертификат эксплуатанта «Трансаэро», так как это почти автоматически приведет к монополизации международных и внутренних маршрутов «Аэрофлотом».

Несомненно, возникал вопрос: а зачем успешной, динамично развивающейся компании, нужен проблемный актив в лице «Трансаэро»? Объяснение причин со стороны В. Филёва не носят исчерпывающего характера. В нескольких интервью, которые дал владелец «Сибири» журналистам, его аргументы сводятся к следующему. 1) Не допустить монополизации рынка перевозок «Аэрофлотом» и его дочерними авиакомпаниями, так как это, по словам В. Филёва, приведет к фактической делиберализации авиационного и банковского сектора. Достаточно пафосно, владелец «Сибири» высказался о монополизме на рынке авиационных перевозок: «...проблема в том, что сейчас мы вместе делаем страну, в которой потом сами не захотим жить. Я уже жил в стране, в которой был один «Аэрофлот», и мне там не понравилось» [5]. 2) Попытка диверсификации авиационного бизнеса, его расширения за счет

получения дальне-магистральных международных маршрутов, ранее эксплуатируемых «Трансаэро».

Бэкграунд владельцев авиакомпании «Сибирь» Натальи и Владислава Филёвых, как и их дальнейшие действия, позволяют предположить, что вторая причина была значительно важнее с точки зрения бизнеса. А бизнес для владельца частной компании, конечно, значимее красивой риторики о «делиберализации» и «монополизации».

Что же помешало «Сибири» осуществить задуманное, и по каким причинам владельцы компании отказались от проекта? Выход из сделки по приобретению акций «Трансаэро» был объявлен 2 ноября 2015 г. По словам Н. Филевой причиной отказа стало то, что основным акционер «Трансаэро» А. Плешаков не смог найти 51 % акций, свободных от обременения. Сам А. Плешаков трактует причины отказа семьи Филевых несколько иначе. Он связал этот ход с переговорами владельцев «Сибири» с руководством «Аэрофлота», сразу после которых и последовал отказ от сделки [4].

Можно предположить, что владельцы «Сибири» не смогли добиться обещания «Аэрофлота» о передаче части маршрутов «Трансаэро» группе компаний «S7 Airlines». Чуть ранее, 26 октября 2015 г. Росавиация аннулировала сертификат эксплуатанта у компании «Трансаэро». После вышеуказанных событий спасти обанкротившуюся компанию больше не было смысла.

Схватка «Аэрофлота» и «Сибири» за «наследство» «Трансаэро» показала, что у государственной компании в современной России лоббистские возможности гораздо больше, нежели у частной. Владельцам «S7 Airlines» дали понять, что монополистом на международных авиаперевозках останется «Аэрофлот», а остальные компании будут довольствоваться теми остатками, которыми с ними поделится крупнейшая российская авиакомпания.

Именно с этого времени АО «Авиакомпания «Сибирь» начинает помимо среднемагистральных рейсов отрабатывать стратегию освоения рынка региональных и даже местных маршрутов.

В 2017 г. «S7 Airlines берет в операционный лизинг на семь лет самолеты Embraer 170 (посадочная емкость — 78 кресел) в количестве 17 штук. За основу была взята хабовая система перевозок, а первым хабом должен был стать Новосибирск [3].

Первоначально карта маршрутов бразильского самолета охватила города Западной Сибири из Новосибирска до Тюмени, Нового Уренгоя, Ноябрьска, Горно-Алтайска. Как показала двухлетняя эксплуатация воздушного судна этого типа, он экономически рентабелен, хотя и не безупречен с точки зрения технического обслуживания.

В настоящее время сеть полетов на Embraer-170 из Новосибирска охвачены все крупные города Западной и Восточной Сибири, имеющие

соответствующую ВПП: от Улан-Удэ до Тюмени. Значительная часть региональных маршрутов, выполняемых из Новосибирска, субсидируется Министерством транспорта РФ в доле с органами исполнительной власти заинтересованных субъектов Федерации [7].

Субсидии на 2020 год распространяются на 12 маршрутов из Новосибирска (Барнаул, Воронеж, Горно-Алтайск, Кемерово, Магнитогорск, Надым, Нижний Новгород, Новокузнецк, Пермь, Ульяновск, Ханты-Мансийск). Предпринята попытка через субсидию войти на региональные маршруты Дальнего Востока из Благовещенска до Нерюнгри и Комсомольска-на-Амуре, а также, из Владивостока до Анадыря.

По признанию В. Филева, низкие предельные издержки авиакомпании и субсидии на часть направлений позволили сделать региональные перевозки в целом безубыточными.

Росту пассажиропотока на региональных маршрутах способствует и грамотная тарифная политика компании. Создается ощущение, что в основе формирования тарифа лежит не только себестоимость рейса или пассажиро-кресла, но и конкурентоспособность компании в сравнении с альтернативными видами транспорта. Нами были проанализированы цены на пассажирские перевозки поездами ОАО «Российские железные дороги» и самолетами авиакомпании «S7 Airlines».

Таблица 2

Стоимость проезда железнодорожным транспортом и самолетами авиакомпании «S7 Airlines» из Новосибирска*

Маршрут	Стоимость авиабилета (руб.)	Время в пути ВС (час.)	Стоимость ж/д билета (руб.)	Время в пути поезда (час.)
Улан-Удэ	12000	3.10	7800	40
Иркутск	10500	2.40	7400	34
Братск	10000	2	6300	26
Красноярск	5000	1.25	3500	11.44
Томск	1200	0.50	1300	4.49
Кемерово	1200	0.55	2000	5.30
Барнаул	1200	0.50	1600	5
Омск	2400–5000	1.25	3900	8

Из содержания табл. № 2 видно, что по многим маршрутам авиакомпания фактически ведет политику лоукоста, занимая нишу, в которой ра-

* Стоимость авиационного билета приведена на основе тарифа «Экономный Базовый». Стоимость железнодорожного билета рассчитывалась исходя из запроса на нижнюю полку в купейном вагоне.

нее уверенно чувствовало себя ОАО «Российские железные дороги», то есть среди пассажиров, любящих комфорт купейных вагонов. При сопоставимых ценах скорость доставки из пункта **А** в пункт **Б** делает воздушный транспорт весьма востребованным на региональных перевозках.

Ценовой политикой на региональных авиаперевозках «S7 Airlines» заставляет снижать стоимость билетов другие авиакомпании, летающие по аналогичным маршрутам. Например, на протяжении нескольких лет по маршруту Иркутск–Братск летал самолет АН-148 авиакомпании «Ангара». Стоимость билета составляла около 7 000 руб. Весной 2019 г. на этот же маршрут зашла компания «S7 Airlines» с воздушным судном Embraer-170 и ценой билета от 4 000 руб. В результате иркутская компания была вынуждена значительно снизить стоимость билета. В настоящее время она начинается от 3500 руб.

Еще одной важной особенностью, отличающей «S7 Airlines» от других российских авиакомпаний, является глубокая диверсификация ее деятельности. В структуре компании работают несколько предприятий, обслуживающих не только основную деятельность «S7 Airlines», но и другие авиакомпании. Понимая, что линейное и, особенно, периодическое техническое обслуживание огромного парка ВС на чужих предприятиях очень затратно, собственники компании взяли курс на создание собственной базы для всех типов ТО. Поэтому был создан специальный холдинг «S7 Technics». Он оказывает услуги по периодическому и оперативному обслуживанию воздушных судов, ремонту авиационных двигателей, инженеринговой поддержке флота, комплексной модификации, покраске ВС; ремонту компонентов и систем.

Объемы перевозок и их география позволили создать по нескольким пунктам обслуживания, покрывающих практически всю территорию страны и маршруты для среднемагистральных авиалайнеров. Например, линейное техническое обслуживание (**Transitcheck, Dailycheck, Weeklycheck, A-Check, 750 FH, 600 RH**) проводят на станциях в городах: Москве, Минеральных Водах, Новосибирске, Иркутске, Якутске, Владивостоке. Базы для периодического обслуживания (**C-Check, D-Check, 12Y, 10Y**) расположены в аэропортах городов Москва, Минеральные Воды и Новосибирск. Такое расположение станций удобно для обслуживания парка ВС авиакомпаний из Европы, Азии, Ближнего и Дальнего Востока [8].

Для обслуживания выбраны типы самолетов, которые широко используются в авиакомпаниях России и за рубежом: Boeing-737 и Airbus-320 различных модификаций, Embraer-170, Суперджет-100.

Еще один, практически уникальный для России проект связан с созданием собственного авиационного учебного центра «S7 Training». Он располагает комплексом подготовки пилотов для воздушных судов

Airbus-320 и Boeing-737, не имеющих аналогов в России. Также в учебном центре имеется современный тренажерный комплекс для проведения аварийно-спасательной подготовки, позволяющий моделировать различные типы аварийных ситуаций, возникающих на борту воздушного судна (ВС) [2].

И, наконец, по нашему мнению, самый уникальный проект компании — «S7 Space» — первая в России коммерческая компания, предоставляющая полный цикл услуг по запускам космических аппаратов с использованием ракет-носителей «Зенит» [6].

Идея объединить авиационную и космическую отрасль не нова. За рубежом производством и эксплуатацией ракетно-космической техники занимаются два производителя гражданских и военных самолетов: американские корпорации «Боинг» и «Локхид-Мартин». Они строят разгонные блоки, космические платформы, спутники, компоненты для международной космической станции.

Весной 2018 г. «S7Space» объявила о покупке комплекса проекта «Морской старт», в который входят морское судно Sea Launch Commander, платформа «Одиссей» с установленным на них оборудованием ракетного профиля, наземная техническая база в американском порту Лонг-Бич и интеллектуальные права, принадлежащие компании Sea Launch, включая товарный знак.

В настоящее время компания перебазировала свой ракетно-космический комплекс в Россию. Предполагается, что после перехода стартовая платформа будет базироваться близ порта Славянка на Японском море в 50-ти километрах от Владивостока. Для продолжения работы в российской акватории «S7 Space» получило лицензию на осуществление космической деятельности в Российской Федерации. Лицензия предоставляет компании право на участие в международном сотрудничестве в области исследования и использования космического пространства в мирных целях.

Одна из текущих задач компании — разработка собственных ракет или взятие в совместную эксплуатацию ракет, уже летающих.

Список использованной литературы и источников

1. Авиакомпания «Глобус» : офиц. сайт. — URL: <http://www.globus-airlines.ru/> (дата обращения 12.01.2020).
2. Автономная некоммерческая образовательная организация «Авиационный учебный центр «С7 Тренинг» : офиц. сайт. — URL: <https://www.s7.ru/about/our-companies/s7training.dot> (дата обращения 17.01.2020).
3. Воробьев А. Владислав Филёв: «Гражданский авиапром на сегодняшний день глубоко убыточен» (Интервью с В. Филёвым) / А. Воробьев // Ведомости. — 2019. — 3 сент.

4. Калюков Е. «Трансаэро» связала отказ Филева от сделки со встречей с «Аэрофлотом» / Е. Калюков // Крах «Трансаэро». — 03.11.2015. — URL: <https://www.rbc.ru/business/03/11/2015/563871699a794755fb0cb880> (дата обращения 08.01.2020).

5. Кузнецова Е. «Аэропорт и авиакомпании не могут дышать порознь. По крайней мере долго» (интервью с А. Ереминым) / Е. Кузнецова // Коммерсант. — 2017. — 10 мая.

6. ООО «S7 Космические транспортные системы» : офиц. сайт. — URL: <http://s7space.ru> (дата обращения 23.01.2020).

7. Об утверждении перечня субсидируемых в 2020 году маршрутов : Приказ Росавиации № 1157-П от 13.11.2019 г. — URL: <https://www.favt.ru/public/materials/c/c/2/7/c/cc27c78cc4c3b10e8c038ba647943ed1PDF> (дата обращения 21.01.2020).

8. Холдинг «S7 technics» : офиц. сайт. — URL: <https://www.s7technics.ru/> (дата обращения 30.01.2020).

9. Хренников И. «Если можно купить дешево, мы всегда купим» (Интервью с В. Филёвым) / И. Хренников // Ведомости. — 2004. — 30 июля.

10. Электронный эколог E-ECOLOG.RU // Бухгалтерская отчетность ОАО «Авиакомпания «Сибирь». — URL: <https://e-ecolog.ru/buh/20132017/5448100656> (дата обращения 03.02.2020).

Информация об авторе

Волосов Евгений Николаевич — доктор исторических наук, профессор кафедры технической эксплуатации и сервиса на воздушном транспорте Иркутского филиала МГТУ ГА. E-mail: volosov@rambler.ru. 664047 Иркутск, ул. Коммунаров, д. 3.

Author

Evgeny N. Volosov — Doctor of Historical Sciences, Professor of the Department of Technical Operation and Service in Air Transport of the Irkutsk branch of MSTU CA, 3, Kommunarovstr, Irkutsk, 664003. E-mail: volosov@rambler.ru.