

# ПЕРЕВОЗЧИК ГИБКИХ ЦЕН

## КАК АВИАКОМПАНИИ СПРАВЛЯЮТСЯ С РОСТОМ ЗАТРАТ

На фоне стремительного роста издержек из-за двузначного подорожания топлива затраты российских авиакомпаний постоянно растут. Но участники рынка не стремятся переложить все расходы на пассажиров. Компании выбирают более аккуратную стратегию ценообразования, повышая доходность точно, например за счет введения дополнительных услуг, а не резко увеличивая тариф на авиаперевозки.

«Деньги» выяснили, как крупнейшей российской авиакомпания «Аэрофлот» удается компенсировать растущие затраты, одновременно сохраняя доступность авиабилетов.



### Увеличение затрат

Объем пассажирских перевозок в РФ растет. По данным Росавиации, за первое полугодие 2019 года российские авиакомпании суммарно перевезли 57,7 млн пассажиров, на 12% больше аналогичного показателя прошлого года. По итогам полугодия лидерские позиции по традиции подтвердил «Аэрофлот»: компания перевезла 17,8 млн пассажиров, превысив показатель аналогичного периода прошлого года на 9,7%. Пассажирооборот компании достиг 48,8 млрд пасс.-км, увеличившись на 8,7%.

Но заметный рост пассажирских перевозок не привел к резкому увеличению прибыли авиакомпаний. Основная причина — резкое увеличение стоимости авиационного топлива. Как следует из данных Росавиации, средняя стоимость авиационного керосина в первом квартале 2019 года была 43,3 тыс. руб. за тонну — это на 12,3% выше аналогичного показателя прошлого года. По оценкам одного из участников рынка, общие расходы российских перевозчиков на керосин в первом квартале 2019 года выросли более чем на 21%, до примерно 89 млрд руб. год к году.

Топливо — самая крупная статья расходов любой авиакомпании. «Аэрофлот» в 2018 году потратил на него 182 млрд руб. — на 31% больше, чем в 2017 году, в результате дополнительные расходы компании выросли на 48 млрд руб. Впрочем, керосин не единственная растущая статья расходов авиакомпаний. «Аэрофлот» постоянно пополняет парк новыми воздушными судами, что автоматически увеличивает статью расходов на лизинг и техобслуживание самолетов. Кроме того, повысились расходы на наземное обслуживание рейсов, в том числе из-за изменения ставок сборов в ряде региональных аэропортов.

В период 2011–2018 годов при среднем темпе инфляции в 6,95% среднегодовой рост цен на авиабилеты на внутренних рейсах был на уровне 3,02%. Как объясняет исполнительный директор агентства «Авиапорт» Олег Пантелеев, авиакомпании просто не могут себе позволить переложить увеличившиеся расходы на плечи путешественников — такая мера неминуемо приведет к снижению объема пассажирских перевозок. А это идет вразрез с планами перевозчиков. Так, «Аэрофлот» уже утвердил амбициозную стратегию — перевезти к 2023 году, когда авиакомпания будет отмечать 100-летие, не менее 100 млн пассажиров.

### Динамика цен

Необходимость контролировать рост цен на авиабилеты ставит перевозчиков в жесткие условия: согласно собственным данным «Аэрофлота», сейчас 70–80% мест на рейсах продаются по тарифам ниже экономически обоснованных. И снижать этот показатель нельзя — такая стратегия будет стоить компании пассажиров. На некоторых направлениях даже разница в 250 руб. может стать решающей. На этом фоне авиакомпаниям приходится искать все новые пути компенсации возможных потерь. Одним из них постепенно становится продажа дополнительных услуг. В 2019 году «Аэрофлот» ввел безбагажные тарифы на всех среднемагистральных рейсах. В результате на некоторых направлениях снижение минималь-

ного тарифа составило до 30%. Тем не менее «Аэрофлот» оценивает для себя экономический результат как весьма положительный — компания заметно увеличила объемы перевозок.

Чутко следовать спросу пассажиров перевозчику позволяет система управления доходами — это один из элементов регулирования предложения. Данный инструмент помогает максимизировать доход при сохранении высокого уровня загрузки рейсов. Система анализирует в реальном времени сотни факторов и в зависимости от полученных данных периодически производит перерасчет стоимости перевозки. Так устроена динамическая система ценообразования: она позволяет все просчитать и сбалансировать ради достижения основной цели — увеличить перевозки путем продажи основной части кресел в самолете по самым доступным тарифам. А управление ценой в периоды высокого спроса или накануне вылета помогает перевозчику справиться с вопросом компенсации упущенных доходов от продажи по тарифам ниже экономически обоснованных. При этом авиакомпания в первую очередь руководствуется не реально понесенными затратами, а объемом рынка, спроса, распределения провозных емкостей и покупательной способностью населения. Аналогичные методы работы используют и авиакомпании всего мира.

Сейчас у «Аэрофлота» существует три основные группы тарифов. Пассажиры могут выбрать оптимальный вариант, исходя из потребностей: лететь с багажом или без, получить возможность вернуть или обменять билет, доплачивать или нет за увеличенное пространство для ног. Разница между тремя группами тарифов на каждом направлении фиксирована. Но стоимость базового тарифа (а от него — двух других через фиксированную доплату) в каждый момент времени определяется динамически при помощи системы управления доходами — задолго до вылета цена будет минимальной.

Обычно такая система ценообразования приводит к тому, что в период высокого спроса, например летом или во время праздников, перелеты на популярные направления дорожают. Доходность этих рейсов — то, благодаря чему авиакомпании удается постоянно расширять программу полетов, сохраняя при этом объем работ в низкий сезон: в условиях дефицита спроса осенью или зимой билеты продаются по минимальным тарифам для стимуляции пассажиропотока. Авиакомпания старается обеспечить