

УДК 334.7

## **Конкурентные преимущества бизнес-модели «low-cost» на рынке пассажирских авиаперевозок**

Минеева Д.Д.

Санкт-Петербургский Государственный Экономический Университет

**Отрасль пассажирских авиаперевозок имеет важное политическое, экономическое и социальное значение в международном контексте. В процессе своего развития, рост мировой индустрии авиаперевозок стал возможным не только из-за появления крупных технологических инноваций, но и благодаря совершенствованию структуры управления авиабизнесом. Появление и быстрое распространение низкобюджетных авиаперевозчиков знаменуют новый современный этап в развитии авиаиндустрии.**

**Данная статья посвящена рассмотрению основных концепций новой структуры ведения авиабизнеса и ключевым факторам успеха авиакомпаний, действующих по бизнес-модели «low-cost». Главным различием между традиционными и низкобюджетными авиаперевозчиками являются максимальная минимизация затрат по всем статьям расходов. Низкобюджетные авиакомпании концентрируются на основной функции - транспортировке пассажиров, исключив какие-либо дорогостоящие сервисные функции, присущие традиционным компаниям, а также за счет оптимизации всей технологической цепочки от распределения до совершения операций.**

Ключевые слова: рынок пассажирских авиаперевозок, концепция «low-cost airline», низкобюджетные авиаперевозчики, регулятивная среда функционирования, максимальное сокращение затрат.

## **Competitive advantages of business model "low-cost" in the air passenger market**

Mineeva D.D.

The St. Petersburg State University of Economics

**The airlines industry has an important political, economic and social significance in the international context. In the process of its development, the growth of the global air transportation industry became possible not only because of the emergence of large technological innovations, but also due to the improvement of the structure of the management of the airline business. The emergence and rapid distribution of low-cost airlines mark a new modern stage in the development of the airlines industry.**

**This article is dedicated to the review of the basic concepts of the new structure of the airlines industry and the key success factors for airlines operating under the low-cost business model. The main difference between traditional and low-cost air carriers is the maximum minimization of costs by all items of expenditure. Low-budget airlines concentrate on the main function - passenger transportation, eliminating any expensive service functions inherent in traditional companies, and also by optimizing the entire process chain from distribution to operations.**

Key words: air transportation market, low-cost airline concept, low-cost airlines, regulatory environment for operation, maximum cost reduction.

Мировая индустрия авиаперевозок играет важную роль в мировой экономике, являясь одним из движущих факторов развития глобализации. Кроме того, развитие авиаиндустрии оказывает большое влияние на смежные отрасли, такие, как авиационная промышленность и туризм. Поэтому авиакомпании должны находиться в состоянии постоянного совершенствования структуры управления и расширения возможностей бизнеса.

На сегодняшний день глобальная авиационная индустрия насчитывает более 1400 коммерческих авиакомпаний, имеющих более 25 тысяч самолётов и осуществляющих деятельность более чем в 3800 аэропортах мира [2.]. Ежегодный прирост мировых авиаперелетов в среднем составлял около 5% в течение последних 30 лет, в зависимости от изменения экономических условий в различных регионах мира [2.]. По заявлению Международной ассоциации воздушного транспорта, через 20 лет объем пассажирских авиаперевозок увеличится вдвое, причем развивающиеся страны будут демонстрировать наиболее высокий рост. Необходимо отметить, что тренд снижения стоимости авиаперевозок по-прежнему будет доминировать. В связи с этим концепция низкобюджетных авиаперевозчиков будет набирать обороты, влияя на ценообразование в отрасли.

Главным принципом концепции «low-cost airline» является максимально возможное сокращение издержек по всем направлениям бизнеса. Результаты исследования Европейской ассоциации пилотов показали, что затраты низкобюджетных авиаперевозчиков на 57% меньше, чем у традиционных авиакompаний.

Представим ключевые факторы успеха низкобюджетных авиаперевозчиков в виде стратегического треугольника (рис.1)

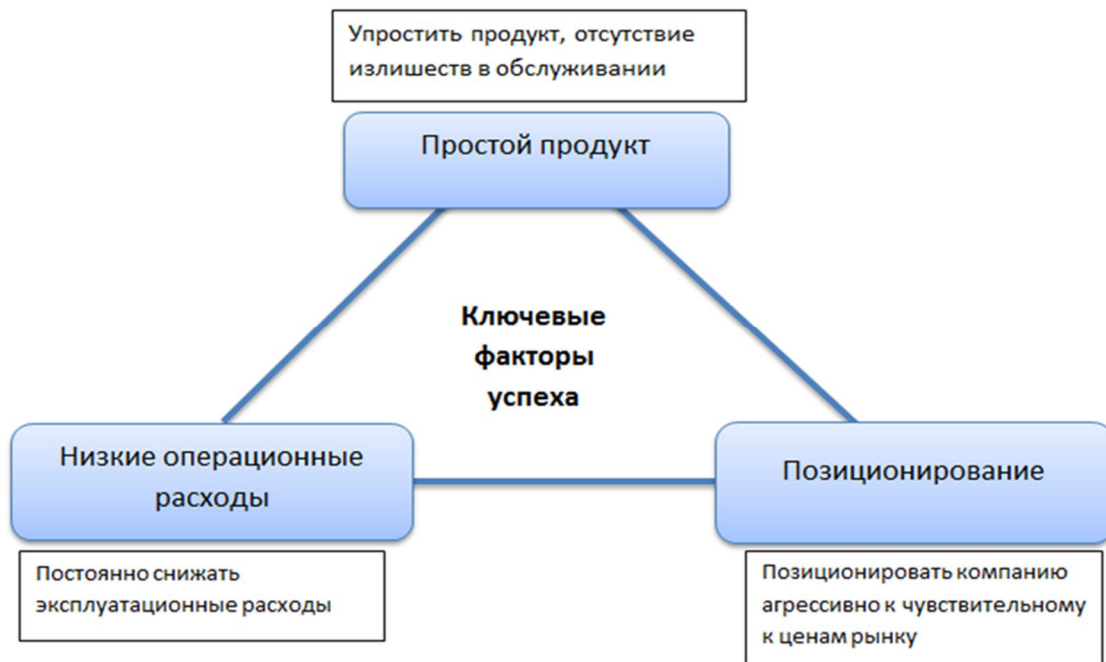


Рис.1. Ключевые факторы успеха бизнес-модели традиционных низкобюджетных авиаперевозчиков [6.]

*Простой продукт.* Упрощение продукта за счет простоты тарифных схем, минимального обслуживания на борту и в аэропортах, отказ от бонусных программ.

*Низкие операционные расходы.* Для установления низких цен на авиабилеты низкобюджетные авиаперевозчики вынуждены максимально сокращать издержки на обучение летного состава, обслуживание воздушных судов, использовать только прямые каналы продаж, осуществлять рейсы во второстепенные аэропорты, обеспечить максимально высокую плотность кресел.

*Позиционирование.* Активные маркетинговые кампании должны быть адаптированы так, чтобы привлечь как можно больше туристов и бизнес-путешественников.

Наряду с вышеперечисленными, одним из самых важных факторов, влияющих на деятельность авиакомпаний, является регулятивная среда функционирования, позволяющая в полной мере реализовать основные идеи концепции «low-cost». До недавнего времени нормативно-правовая среда в России сильно ограничивала деятельность авиакомпаний, не позволяя максимально сокращать издержки. Следствием этого является банкротство двух первых российских низкобюджетных авиаперевозчиков - «Sky Express» и «Авианова», а также уход с российского рынка крупнейшего европейского лоукостера EasyJet.

Однако, в апреле 2014 года были внесены важные изменения в Воздушный кодекс Российской Федерации, которые позволили низкобюджетным компаниям следовать главной идее концепции лоукостеров-максимально сократить издержки. В связи с данными изменениями в законодательстве появилось такое понятие, как «невозвратный билет», что позволяет авиаперевозчикам не возвращать плату при расторжении договора воздушной перевозки. Также авиаперевозчикам было разрешено самостоятельно устанавливать цены на провоз багажа, превышающий установленную норму, и нанимать на должность пилотов граждан других государств [1.].

Чтобы иметь четкое представление о моделях и принципах деятельности традиционных и низкобюджетных авиаперевозчиков, составим сравнительную таблицу.

Табл. 1 Сравнительная характеристика традиционных и низкобюджетных авиаперевозчиков

	Низкобюджетные авиакомпании	Традиционные авиакомпании
Парк воздушных судов	Однотипный парк ВС с одноклассной компоновкой пассажирских кресел. Средний возраст ВС не более 10 лет[4.].	В парке имеются различные типы ВС, двухклассная компоновка. Средний возраст флота 19 лет.
Аэропорты	Используются преимущественно второстепенные, региональные аэропорты. Стоянка в аэропортах минимальная (до 1 часа). Интенсивное	Крупные федеральные, международные аэропорты, стоянка в аэропорту зависит от его загруженности (как правило, больше часа).

	использование ВС, в среднем налет на 1 ВС 9-10 часов[5].	
Дополнительные услуги	Дополнительная плата за багаж, за переоформление билета, за питание и т.д.	Бесплатный провоз багажа весом до 15 кг (зависит от авиакомпании), бесплатное питание на борту ВС, возможность выбрать место[3.].
Каналы продаж	Прямые каналы продажи через сайт авиакомпании	Продажа билетов осуществляется как через собственные источники (интернет-сайт, собственные отделы продаж), так и посредством сотрудничества с глобальными системами бронирования, а также через агентства.
Карта маршрутов движения	Однотипная маршрутная сеть, короткие маршруты, длительность полетов, как правило, не превышает 2,5 часов, нет стыковочных рейсов [4.].	Средне и дальнемагистральные полеты, есть возможность осуществить пересадку за короткое время.
Персонал	Совмещение должностных обязанностей, минимальный размер обслуживающего персонала.	Количество бортпроводников от 4 человек на одно ВС, высокий базовый оклад. Разделение должностных обязанностей [3.].

В соответствии с приведенным в таблице материалом можно сделать вывод, что низкобюджетные авиакомпании за счет максимального сокращения затрат и предложения низких цен на авиабилеты являются движущей силой конкуренции в мировой индустрии авиаперевозок. Однако, стоит заметить, что существует ряд проблем, с которыми сталкиваются авиакомпании, действующие по модели лоукостеров. Сократив издержки на дополнительные услуги, низкобюджетные авиакомпании не в силах повлиять на ценообразование авиационного топлива. Поэтому крупнейшей статьёй расходов лоукостеров считаются затраты на авиакеросин.

Также необходимо подчеркнуть, что бизнес-модель «low-cost» основана не только на максимальном сокращении издержек; для успешной реализации данной концепции необходима разработка четкой стратегии. Отсутствие стратегии может повлечь за собой ряд проблем. Например, неправильная оценка мощностей может повлечь за собой переизбыток мест, из-за чего авиакомпания в скором времени может лишиться прибыли и стать убыточной. Также стоит отметить, что низкобюджетные авиакомпании должны сдержанно и разумно

снижать цены на авиабилеты, потому что в противном случае получится демпинг, разоривший немало компаний в истории развития низкобюджетных авиаперевозчиков.

Таким образом, можно сделать вывод, что низкобюджетные авиаперевозчики имеют ряд преимуществ по сравнению с традиционными и задают темп всей мировой отрасли авиаперевозок, но для полноценного ведения бизнеса им особо важно разработать четкую стратегию конкуренции в отрасли.

#### **Список используемых источников**

1. Воздушный кодекс Российской Федерации от 19.03.1997 N 60-ФЗ (ред. От 06.07.2016)
2. Официальный сайт Международной Ассоциации воздушного транспорта [Электронный ресурс] <http://www.iata.org/>
3. Официальный сайт Федерального агентства воздушного транспорта [Электронный ресурс] <http://www.favt.ru/>
4. Atiqur Rahman Sarker, Chowdhury Golam Hossan, Laila Zaman//American Journal of Business and Management «Sustainability and Growth of Low Cost Airlines: An Industry Analysis in Global Perspective, №3, 2012
5. Andrija Vidovic, Igor Stimac, Damir Vince «Development of business models of low-cost airlines»// International Journal for Traffic and Engineering, 2013, p. 69-81.
6. Peter Belobaba, Amedeo Odoni, Cynthia Barnhart// The global airline industry, Second edition-2016