11 класс

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ (всего 100 баллов)

Кореняко А. 2021. S7 объявила о запуске лоукостера в июле 2022 года: он намерен конкурировать с «Победой» // PБК. https://www.rbc.ru/business/28/07/2021/610015239a7947bc94639661

№	Формулировка задания	Критерии оценки и примеры	Макс.	Баллы и примечания
			сумма	
			баллов	
1	Оцените влияние пандемии	Формулировки правильных ответов могут различаться.		Итоговая оценка
	COVID-19 на компанию S7,	±		выставляется путем
	другие крупные	ответ. Возможные варианты ответов представлены ниже.		суммирования
	авиакомпании, а также отрасль			баллов, полученных
	авиаперевозок в целом,	Возможные инструменты для анализа: анализ факторов		участником за каждую из 2
	используя известные вам	макросреды (PESTEL-анализ, сценарный крест, анализ		частей:
	инструменты анализа.	трендов и тенденций и т.п.), анализ привлекательности		
	Укажите состояние отрасли	отрасли (анализ 5 сил Портера, жизненный цикл отрасли по		Макс. 10 баллов – анализ
	до, во время и после	Адизесу и т.п.), анализ рынка и конкурентов (SNW-анализ,		влияния пандемии COVID-
	(предполагаемое состояние)	ключевые факторы успеха и т.п.).		19 на макросреду, отрасль,
	пандемии.		20	компанию
		Возможные ответы (на основании информации из кейса):		10.5
		спрос на низкобюджетные (низкотарифные (low-fare),		Макс. 10 баллов – анализ
		экономные) внутренние перевозки, развитие лоукостеров и		состояния отрасли до, во
		низкого ценового сегмента в ведущих авиакомпаниях;		время и после пандемии
		развитие межрегиональных перевозок в обход Москвы и		
		Санкт-Петербурга (Казань, Омск, Челябинск) и развитие		
		региональных хабов; конкуренция с наземным транспортом		
		(автомобильными, автобусными, железнодорожными		
		перевозками и другими субститутами); тренд на мобильность		
		населения и т.п.		

				T
		Указание состояния отрасли до, во время и после пандемии		
		должно быть сопряжено с анализом (1) ограничений,		
		коснувшихся отрасли авиаперевозок, а также (2) изменения		
		потребительских предпочтений.		
2	Из материалов кейса известно,	Формулировки правильных ответов могут различаться.		Итоговая оценка
	что в конце 2020 года топ-	Снижение баллов возможно за неточный или частично верный		выставляется путем
	менеджмент S7 отмечал, что	ответ. Возможные варианты ответов представлены ниже.		суммирования
	компания не собирается			баллов, полученных
	создавать собственный	Возможные изменения в условиях потребительского спроса,		участником за каждую из 2
	лоукостер:	повлиявшие на решение об открытии межрегионального		частей:
	«На нашем рынке все хотят	лоукостера:		
	стать lowcost-компаниями (с	- Снижение платежеспособности и реальных доходов		Макс. 10 баллов – анализ
	низкими затратами. — РБК), я	населения		изменения в условиях
	бы назвала даже low fare	- Повышение ценовой чувствительности при выборе		потребительского спроса
	компаниями (с низкими	авиабилетов (выбор более дешевого варианта при прочих		
	тарифами. — РБК). Мы туда не	равных условиях)		Макс. 10 баллов – указание
	идем. Мы видим какой-то	- Тренд на мобильность населения (в частности, в связи с		влияния выявленных
	разумный баланс между	переходом большого количества сотрудников на		изменений на решение
	сервисом и качеством для	дистанционный формат работы и оттоком населения из	20	авиакомпании об открытии
	пассажиров, который на рынке	крупных городов)		межрегионального
	нужен», — объясняла она».	- Переход большого количества пассажиров с наземного на		лоукостера
	При этом топ-менеджер	воздушный транспорт (при условии, что затраты на		
	признавала, что это	авиаперелеты равны или незначительно выше субститутов)		
	«правильная тенденция»,	- Развитие внутреннего туризма в связи с закрытием		
	потому что доходы населения	международных границ на фоне пандемии COVID-19		
	не растут.	- Спрос на короткие внутренние авиаперелеты (с более		
	1 2	низкими требованиями к качеству и уровню сервиса)		
	Проанализируйте и обоснуйте,			
	что и насколько изменилось в	Ответ на вопрос должен предполагать рассмотрение		
	условиях потребительского	изменений с двух сторон: (1) выбора модели лоукост-		
	спроса, и как это повлияло на	перевозчика и (2) выбора модели межрегиональных перевозок		
	решение компании об	в обход г. Москвы и Санкт-Петербурга.		
	открытии межрегионального			

Выделите преимущества и недостатки решений компании (S7 в связи с дашими просктом:					
Выделите преимущества и педостатки решений компании Ормулировки правильных ответов могут различаться, Спижение баллов возможно за псточный, пеполный или чри недостатка покупки парка самолетов в лизипг. 1. Три преимущества и три недостатка покупки парка самолетов в лизипг. 2. Три преимущества и три недостатка открытия сети межретиональных перелетов, минуя Москву и Санкт-Петербург. Возможность тестирования гипотез и спроса в новой для компании бизнес-модели (без существенных затрат на старте, а с их равномерным распредслением па длительный перелод. 1. Преимущества покупки парка самолетов в лизипг с каждый из 4 разделов. 1. Преимущества покупки парка самолетов минуя Москву и Санкт-Петербург. Возможность тестирования гипотез и спроса в новой для компании бизнес-модели (без существенных затрат на старте, а с их равномерным распредслением па длительный перелод. 1. Преимущества покупки парка самолетов в лизинг (с редитовальных перелетов, минуя Москву и Санкт-Петербург (с имежретиональных сети межретиональных перелетов, минуя Москву и Санкт-Петербург (акумаетов в дололнение к другим имеющимся (при высоком спросе или необходимости открытия повых рейсов) Возможность выбора определенного воздушного судна даженией выбор с при покупке б/у техники) (в отличие от аренды, где выбор судна отраничен) Возможность риобретения в лизинг судна даженией было в разможно за расшрения своего присутствия на ранке без существенных влежной трет (синжение баллов возможно за неточный, неполный или частчино вершай ответ); 2-3 балла - верю указано з преционный, с выкупом и без, т.п., возможность выбора определенные без существенных выставлячит (с сети межретиональных перелетов, минуя Москву и Санкт-Петербург опенный перелетов		лоукостера вопреки своей			
Педостатки решений компании Отижение баллов возможно за петочный, пеполный или от ри педостатка покупки парка самолетов в лизинт. 2. Три преимущества и три недостатка открытия сети межрегиональных передетов, минуя Москву и Санкт- Петербург. 1. Преимущества покупки парка самолетов в лизинт: - Отсутствие пеобходимости пести сдиповременные круппые расходы в связи с самостоятельной покупкой самолетов межрегиональных передетов, минуя Москву и Санкт- Петербург. 1. Преимущества покупки парка самостоятельной покупкой самолетов межрегиональных передетов, метруя Москву и Санкт- Петербург. 1. Преимущества покупки парка самолетов в лизинт: - Отсутствие пеобходимости открытия обльшого сущеа в собственность) - Возможность использования дополнительных воздушных судов в дополнение к другим имеющимся (при высоком спросе или пеобходимости открытия повых рейсов) - Возможность пепользования для быстрото обновления авиапарка - Возможность выбора определенного воздушного судна авиапарка - Возможность выбора определенного воздушного судна самолетов в лизинт 3. Преимущества покупки парка самолетов в лизинг 3. Преимущества покупки парка самолетов в пизинг 3. Преимущества покупки парка самолетов в лизинг 3. Преимущества покупки парка самолетов в пизинг 3. Преимущества путем 5. Выстатлетов обра дамонать потручтым и мажду премеженном да настатим поветов мажду премеженном да настатим премеженном да настатим премеженном да настатим		изначальной позиции.			
1. Три преимущества и при-ставлены ниже. 1. Преимущества и при-ставлены ниже. 1. Преимущества покупки парка самолетов в лизинг. 2. Три преимущества и три недостатка покупки парка самолетов в лизинг. 1. Преимущества покупки парка самолетов в лизинг. 2. Три преимущества и три недостатка открытия сети межретиопальных перелетов, минуя Москву и Санкт-Петербург. 8- Возможность тестирования гипотез и спроса в новой для компании бизнес-модели (без существенных затрат на старте, а с их равномерным распределением на длительный период 5- Большая доступность и отсутствие пеобходимости обора больного количества документов (в сравнении с кредитованием для приобретения воздушного судна в собственность) - Возможность использования дополнительных воздушных судов в дополнение к другим имеющимся (при высоком спросе или необходимости открытия новых рейсов) - Возможность выбора определенного воздушного судна авиапарка - Возможность выбора определенного воздушного судна (закупается самолето выбора определенного воздушного судна (закупается самолето в лизинг 2. Недостатки покупки парка самолетов в лизинг 2. Недостатки покупки парка самолетов в лизинг 2. Недостатки покупки парка самолетов в позученых участником за каждый из 4 разделов. 1. Преимущества покупки парка самолетов в лизинг 2. Недостатки покупки парка самолетов помученых участником за каждый из 4 разделов. 1. Преимущества покупки парка самолетов недотатки покупки парка самолетов недотатки покупки парка самолетов парка самолетов помученых участником за каждый из 4 разделов. 1. Преимущества покупки парка самолетов покупки парка самолетов покупки парка самолетов пизинга (динаменных такждым раздел 1. Преимущества (покупки парка самолетов помученых парка самолетов (динаменных такждым раздел) 2. Недо	3	Выделите преимущества и	Формулировки правильных ответов могут различаться.		Итоговая оценка
1. Три преимущества и при-ставлены ниже. 1. Преимущества и при-ставлены ниже. 1. Преимущества покупки парка самолетов в лизинг. 2. Три преимущества и три недостатка покупки парка самолетов в лизинг. 1. Преимущества покупки парка самолетов в лизинг. 2. Три преимущества и три недостатка открытия сети межретиопальных перелетов, минуя Москву и Санкт-Петербург. 8- Возможность тестирования гипотез и спроса в новой для компании бизнес-модели (без существенных затрат на старте, а с их равномерным распределением на длительный период 5- Большая доступность и отсутствие пеобходимости обора больного количества документов (в сравнении с кредитованием для приобретения воздушного судна в собственность) - Возможность использования дополнительных воздушных судов в дополнение к другим имеющимся (при высоком спросе или необходимости открытия новых рейсов) - Возможность выбора определенного воздушного судна авиапарка - Возможность выбора определенного воздушного судна (закупается самолето выбора определенного воздушного судна (закупается самолето в лизинг 2. Недостатки покупки парка самолетов в лизинг 2. Недостатки покупки парка самолетов в лизинг 2. Недостатки покупки парка самолетов в позученых участником за каждый из 4 разделов. 1. Преимущества покупки парка самолетов в лизинг 2. Недостатки покупки парка самолетов помученых участником за каждый из 4 разделов. 1. Преимущества покупки парка самолетов недотатки покупки парка самолетов недотатки покупки парка самолетов парка самолетов помученых участником за каждый из 4 разделов. 1. Преимущества покупки парка самолетов покупки парка самолетов покупки парка самолетов пизинга (динаменных такждым раздел 1. Преимущества (покупки парка самолетов помученых парка самолетов (динаменных такждым раздел) 2. Недо		недостатки решений компании	Снижение баллов возможно за неточный, неполный или		выставляется путем
1. Три преимущества и три недостатка покупки парка самолетов в лизипг. 2. Три преимущества и три недостатка открытия сети не обходимости нести единовременные крупные расходы в связи с самостоятельной покупки бамолетов мишуя Москву и Сапкт-Петербург. Возможность тестирования гиптотез и спроса в новой для компании бизнее-модели (без существенных затрат на старте, а с их равномерным распределением на длительный период) Бо∃льшая доступность и отсустетвие необходимости сбора большого количества документов (в сравнении с кредитованием для приобретения воздушного судна в собственность) Возможность использования для быстрого обновления авианарара Возможность выбора определенного воздушного судна (закупается самолет нужной марки, модели; а также состояния и возраста - при покупке бу техники) (в отличие от аренды, где выбор судна ограничен) Возможность приобретения в лизинг судна даже небольшими малоизвестными авиакомпаниями для расширения своего присутствия на рынке без существенных впожений - Наличие большого количества видов лизинг (финансовый, операционный, с выкупом и без, т.п., возможность выбора пизинга (финансовый, операционный, с выкупом и без, т.п., возможность выбора приждение (силжение баллов возможно такий) негочный, непольный или частично верный ответ); 2. Три преимущества и пруска смодели (жаждый из 4 разделов. Каждый раздел 1. Преимущества покупки парка самолетов в лизинг 2. Недостатки открытия сети межретиональных перелегов, минуя Москву и Санкт-Петербург 4. Недостатки открытия сети межретиональных перелегов, минуя Москву и Санкт-Петербург 5. Бозможность выбора определенного воздушного судна (жаждый из 4 разделов.			частично верный ответ. Возможные варианты ответов		суммирования баллов,
три недостатка покупки парка самолетов в лизинг: 2. Три преимущества и три недостатка открытия сети межрегиональных перелетов, мишуя Москву и Сапкт-Петербург. — Возможность тестирования гипотез и спроса в повой для компании бизнес-модели (без существенных затрат на старте, а с их равномерным распределением на длительный период) — Бо'льшая доступность и отсутствие необходимости сбора большого количества документов (в сравнении с кредитованием для приобретения воздушного судна в собственность) — Возможность использования дополнительных воздушного судна в собственность от открытия новых рейсов) — Возможность использования для быстрого обновления авиапарка — Возможность выбора определенного воздушного судна (закупается самолет и выбор судна ограничен) — Возможность при покупке б'у техники) (в отличие от аренды, где выбор судна ограничен) — Возможность приобретения в лизинг судна даже небольшими малоизвестными авиакомпаниями для расширеция своего присутствия па рыпке без существенных абора определенного воздушного судна (закупается самолет и ружной марки, модели; а также состояния и возраста – при покупке б'у техники) (в отличие от аренды, где выбор судна ограничен) — Возможность приобретения в лизинг судна даже небольшими малоизвестными авиакомпаниями для расширеция своего присутствия па рыпке без существенных в перелетов, минуя Москву и Сапкт-Петербург оценивается отдельно по 5-баллыеной пкале: 4-5 баллов – верно указано 3 и более преимущества / недостатка (снижение баллов возможно за петочный, пислиный и полный или частично верный ответ); 2-3 балла - верно указано 2 преимущества / недостатка (спижение баллов разлые / спижение баллов разможно за петочный, пислиный и потрымущества / недостатка (спижение баллов сижение баллов статка (спижение баллов самолетов лизинг (сти межретиональных перелетов, минуя Москву и Сапкт-Петербург оценивается открытия сети межретиональных перелетов, минуя Москву и Сапкт-Петербург оценивается открытия парка самолетов лизинг за преимущества / недостатка (спижение баллов в лизинг за		1	1		• •
2. Три преимущества и три недостатка открытия сети межрегиональных перелетов, минуя Москву и Санкт-Петербург. 1. Преимущества покупки парка самолетов в лизишт: 2. Три преимущества открытия сети межрегиональных перелетов, минуя Москву и Санкт-Петербург. 3. Преимущества покупки парка самолетов в новой для компании бизнес-модели (без существенных затрат на старте, а с их равномерным распределением на длительный период.) 4. Бо″лыпая доступность и отсутствие необходимости сбора большого количества документов (в сравнении с кредитованием для приобретения воздушного судна в собственность) 5. Возможность использования дополнительных воздушных судов в дополнение к другим имеющимся (при высоком спросе или необходимости открытия новых рейсов) 8. Возможность выбора определенного воздушного судна в необходимости открытия новых рейсов) 8. Возможность выбора определенного воздушного судна авиапарка 8. Возможность выбора определенного воздушного судна даже небольшими малоизвестными авиакомпаниями для расширения своего присутствия на рынке без существенных впожений 8. Недостатки открытия перелетов, минуя Москву и Санкт-Петербург опецивается самолетов в лизинг 2. Недостатка покупки парка самолетов в лизинг 2. Недостатки покупки парка самолетов в лизинг 2. Недостатка покупки парка самолетов в лизинг 2. Недостатки покупки парка самолетов в лизинг 2. Недостатка парка самолетов в лизинг 2. Недостатка парка самолетов в лизинг 2. Недостатка парка самолетов в лизинг 2. Не		1 1			
2. Три преимущества и три недостатка открытия сети межрегиональных перелетов, минуя Москву и Санкт-Петербург. - Отсутствие необходимости нести единовременные крупные раходы в связи с самостоятельной покупкой самолетов в новой для компании бизнес-модели (без существенных затрат на старте, а с их равномерным распределением на длительный период) — Бо'льшая доступность и отсутствие необходимости сбора большого количества документов (в сравнении с кредитованием для приобретения воздушного судна в собственность) — Возможность использования дополнительных воздушных судов в дополнение к друтим имеющимся (при высоком спросе или необходимости открытия новых рейсов) — Возможность выбора определенного воздушного судна (закупастея самолет пужной марки, и для быстрого обновления авиапарка — Возможность выбора определенного воздушного судна (закупастея самолетов в лизинг апокупки парка самолетов в лизинг з. Преимущества покупки парка самолетов в лизинг з. Преимущества парктым парка самолетов в лизинг з. Преимущества покупки парка самолетов в пизинг з. Преимущества покупки парка самолетов такотот демотом да парка самолетова парктым парка самолетова парктым па		1	1. Преимущества покупки парка самолетов в лизинг:		1
три педостатка открытия сети межрегиональных перелетов, минуя Москву и Санкт-Петербург. — Возможность тестирования гипотез и спроса в новой для компании бизнес-модели (без существенных затрат на старте, а с их равномерным распределением на длительный период) — Бо'льшая доступность и отсутствие необходимости сбора большого количества документов (в сравнении с кредитованием для приобретения воздушного судна в собственность) — Возможность использования дополнительных воздушных судов в дополнение к другим имеющимся (при высоком спросе или необходимости открытия новых рейсов) — Возможность использования для быстрого обновления авиапарка — Возможность использования для быстрого обновления и возраста - при покупке б/у техники) (в отличие от аренды, где выбор судна ограничен) — Возможность приобретения в лизинг судна даже небольшими малоизвестными авиакомпаниями для расширения своего присутствия на рынке без существенных вложений — Наличие большого количества видов лизинга (финансовый, операционный, с выкупом и без, т.п., возможность выбора типа лизинга под нужды компании					Каждый раздел
межрегиональных перелетов, минуя Москву и Санкт-Петербург. - Возможность тестирования гипотез и спроса в новой для компании бизнес-модели (без существенных затрат на старте, а с их равномерным распределением на длительный период) - Бо'льшая доступность и отсутствие необходимости сбора большого количества документов (в сравнении с кредитованием для приобретения воздушного судна в собственность) - Возможность использования дополнительных воздушных судов в дополнение к другим имеющимся (при высоком спросе или необходимости открытия новых рейсов) - Возможность выбора определенного воздушного судна (закупается самолет нужной марки, модели; а также состояния и возраста - при покупке б/у техники) (в отличие от аренды, где выбор судна ограничен) - Возможность приобретения в лизинг судна даже небольшими малоизвестными авиакомпаниями для расширения своего присутствия на рынке без существенных вложений - Наличие большого количества видов лизинга (финансовый, операционный, с выкупом и без, т.п., возможность выбора типа лизинга под нужды компании					<u> </u>
минуя Москву и Санкт-Петербург. Компании бизнес-модели (без существенных затрат на старте, а с их равномерным распределением на длительный период) - Бо'льшая доступность и отсутствие необходимости сбора большого количества документов (в сравнении с кредитованием для приобретения воздушного судна в собственность) - Возможность использования дополнительных воздушных судов в дополнение к другим имеющимся (при высоком спросе или необходимости открытия новых рейсов) - Возможность использования для быстрого обновления авиапарка - Возможность выбора определенного воздушного судна (закупается самолет нужной марки, модели; а также состояния и возраста - при покупке б/у техники) (в отличие от аренды, где выбор судна ограничен) - Возможность приобретения в лизинг судна даже небольшими малоизвестными авиакомпаниями для расширения своего присутствия на рынке без существенных вложений - Наличие большого количества видов лизинга (финансовый, операционный, с выкупом и без, т.п., возможность выбора типа лизинга под нужды компании		1 *			1 1
Петербург. а с их равномерным распределением на длительный период) - Большая доступность и отсутствие необходимости сбора большого количества документов (в сравнении с кредитованием для приобретения воздушного судна в собственность) - Возможность использования дополнительных воздушных судов в дополнение к другим имеющимся (при высоком спросе или необходимости открытия новых рейсов) - Возможность использования для быстрого обновления авиапарка - Возможность выбора определенного воздушного судна (закупается самолет нужной марки, модели; а также состояния и возраста - при покупке б/у техники) (в отличие от аренды, где выбор судна ограничен) - Возможность приобретения в лизинг судна даже небольшими малоизвестными авиакомпаниями для расширения своего присутствия на рынке без существенных вложений - Наличие большого количества видов лизинга (финансовый, операционный, с выкупом и без, т.п., возможность выбора типа лизинга под нужды компании		1 -	*		
 Бо'льшая доступность и отсутствие необходимости сбора большого количества документов (в сравнении с кредитованием для приобретения воздушного судна в собственность) Возможность использования дополнительных воздушных судов в дополнение к другим имеющимся (при высоком спросе или необходимости открытия новых рейсов) Возможность использования для быстрого обновления авиапарка Возможность выбора определенного воздушного судна (закупается самолет нужной марки, модели; а также состояния и возраста - при покупке б'у техники) (в отличие от ареиды, где выбор судна ограничен) Возможность приобретения в лизинг судна даже небольшими малоизвестными авиакомпаниями для расширения своего присутствия на рынке без существенных вложений Наличие большого количества видов лизинга (финансовый, операционный, с выкупом и без, т.п., возможность выбора типа лизинга под нужды компании 			\ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \ \		_
большого количества документов (в сравнении с кредитованием для приобретения воздушного судна в собственность) - Возможность использования дополнительных воздушных судов в дополнение к другим имеющимся (при высоком спросе или необходимости открытия новых рейсов) - Возможность использования для быстрого обновления авиапарка - Возможность выбора определенного воздушного судна (закупается самолет нужной марки, модели; а также состояния и возраста - при покупке б/у техники) (в отличие от аренды, где выбор судна ограничен) - Возможность приобретения в лизинг судна даже небольшими малоизвестными авиакомпаниями для расширения своего присутствия на рынке без существенных вложений - Наличие большого количества видов лизинга (финансовый, операционный, с выкупом и без, т.п., возможность выбора типа лизинга под нужды компании		1 31			
кредитованием для приобретения воздушного судна в собственность) - Возможность использования дополнительных воздушных судов в дополнение к другим имеющимся (при высоком спросе или необходимости открытия новых рейсов) - Возможность использования для быстрого обновления авиапарка - Возможность выбора определенного воздушного судна (закупается самолет нужной марки, модели; а также состояния и возраста - при покупке б/у техники) (в отличие от аренды, где выбор судна ограничен) - Возможность приобретения в лизинг судна даже небольшими малоизвестными авиакомпаниями для расширения своего присутствия на рынке без существенных вложений - Наличие большого количества видов лизинга (финансовый, операционный, с выкупом и без, т.п., возможность выбора типа лизинга под нужды компании			· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·		
собственность) - Возможность использования дополнительных воздушных судов в дополнение к другим имеющимся (при высоком спросе или необходимости открытия новых рейсов) - Возможность использования для быстрого обновления авиапарка - Возможность выбора определенного воздушного судна (закупается самолет нужной марки, модели; а также состояния и возраста - при покупке б/у техники) (в отличие от аренды, где выбор судна ограничен) - Возможность приобретения в лизинг судна даже небольшими малоизвестными авиакомпаниями для расширения своего присутствия на рынке без существенных вложений - Наличие большого количества видов лизинга (финансовый, операционный, с выкупом и без, т.п., возможность выбора типа лизинга под нужды компании Санкт-Петербург 4. Недостатки открытия сети межрегиональных перелетов, минуя Москву и Санкт-Петербург оценивается отдельно по 5-балльной шкале: 4-5 баллов - верно указано 3 и более преимущества / недостатка (снижение баллов возможно за неточный, неполный или частично верный ответ); 2-3 балла - верно указано 2 преимущества / недостатка (снижение баллов			· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·		· •
- Возможность использования дополнительных воздушных судов в дополнение к другим имеющимся (при высоком спросе или необходимости открытия новых рейсов) - Возможность использования для быстрого обновления авиапарка - Возможность выбора определенного воздушного судна (закупается самолет нужной марки, модели; а также состояния и возраста - при покупке б/у техники) (в отличие от аренды, где выбор судна ограничен) - Возможность приобретения в лизинг судна даже небольшими малоизвестными авиакомпаниями для расширения своего присутствия на рынке без существенных вложений - Наличие большого количества видов лизинга (финансовый, операционный, с выкупом и без, т.п., возможность выбора типа лизинга под нужды компании 4. Недостатки открытия сети межрегиональных перелетов, минуя Москву и Санкт-Петербург оценивается отдельно по 5- балльной шкале: 4-5 баллов - верно указано 3 и более преимущества / недостатка (снижение баллов возможно за неточный, неполный или частично верный ответ); 2-3 балла - верно указано 2 преимущества / недостатка (снижение баллов					
судов в дополнение к другим имеющимся (при высоком спросе или необходимости открытия новых рейсов) - Возможность использования для быстрого обновления авиапарка - Возможность выбора определенного воздушного судна (закупается самолет нужной марки, модели; а также состояния и возраста - при покупке б/у техники) (в отличие от аренды, где выбор судна ограничен) - Возможность приобретения в лизинг судна даже небольшими малоизвестными авиакомпаниями для расширения своего присутствия на рынке без существенных вложений - Наличие большого количества видов лизинга (финансовый, операционный, с выкупом и без, т.п., возможность выбора типа лизинга под нужды компании			· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	20	1 01
спросе или необходимости открытия новых рейсов) - Возможность использования для быстрого обновления авиапарка - Возможность выбора определенного воздушного судна (закупается самолет нужной марки, модели; а также состояния и возраста - при покупке б/у техники) (в отличие от аренды, где выбор судна ограничен) - Возможность приобретения в лизинг судна даже небольшими малоизвестными авиакомпаниями для расширения своего присутствия на рынке без существенных вложений - Наличие большого количества видов лизинга (финансовый, операционный, с выкупом и без, т.п., возможность выбора типа лизинга под нужды компании пределетов, минуя Москву и Санкт-Петербург оценивается отдельно по 5-балльной шкале: 4-5 баллов - верно указано 3 и более преимущества / недостатка (снижение баллов возможно за неточный, неполный или частично верный ответ); 2-3 балла - верно указано 2 преимущества / недостатка (снижение баллов				20	· ·
- Возможность использования для быстрого обновления авиапарка - Возможность выбора определенного воздушного судна (закупается самолет нужной марки, модели; а также состояния и возраста - при покупке б/у техники) (в отличие от аренды, где выбор судна ограничен) - Возможность приобретения в лизинг судна даже небольшими малоизвестными авиакомпаниями для расширения своего присутствия на рынке без существенных вложений - Наличие большого количества видов лизинга (финансовый, операционный, с выкупом и без, т.п., возможность выбора типа лизинга под нужды компании Санкт-Петербург Оценивается отдельно по 5- балльной шкале: 4-5 баллов - верно указано З и более преимущества / недостатка (снижение баллов возможно за неточный, неполный или частично верный ответ); 2-3 балла - верно указано 2 преимущества / недостатка (снижение баллов					
авиапарка - Возможность выбора определенного воздушного судна (закупается самолет нужной марки, модели; а также состояния и возраста - при покупке б/у техники) (в отличие от аренды, где выбор судна ограничен) - Возможность приобретения в лизинг судна даже небольшими малоизвестными авиакомпаниями для расширения своего присутствия на рынке без существенных вложений - Наличие большого количества видов лизинга (финансовый, операционный, с выкупом и без, т.п., возможность выбора типа лизинга под нужды компании - Возможность приобретения в лизинга (финансовый, операционный, с выкупом и без, т.п., возможность выбора треимущества / недостатка (снижение баллов)					
- Возможность выбора определенного воздушного судна (закупается самолет нужной марки, модели; а также состояния и возраста - при покупке б/у техники) (в отличие от аренды, где выбор судна ограничен) - Возможность приобретения в лизинг судна даже небольшими малоизвестными авиакомпаниями для расширения своего присутствия на рынке без существенных вложений - Наличие большого количества видов лизинга (финансовый, операционный, с выкупом и без, т.п., возможность выбора треимущества / недостатка (снижение баллов возможно за неточный, неполный или частично верный ответ); 2-3 балла - верно указано 2 преимущества / недостатка (снижение баллов			-		
(закупается самолет нужной марки, модели; а также состояния и возраста - при покупке б/у техники) (в отличие от аренды, где выбор судна ограничен) - Возможность приобретения в лизинг судна даже небольшими малоизвестными авиакомпаниями для расширения своего присутствия на рынке без существенных вложений - Наличие большого количества видов лизинга (финансовый, операционный, с выкупом и без, т.п., возможность выбора типа лизинга под нужды компании			<u> </u>		оценивается отдельно по 5-
и возраста - при покупке б/у техники) (в отличие от аренды, где выбор судна ограничен) - Возможность приобретения в лизинг судна даже небольшими малоизвестными авиакомпаниями для расширения своего присутствия на рынке без существенных вложений - Наличие большого количества видов лизинга (финансовый, операционный, с выкупом и без, т.п., возможность выбора типа лизинга под нужды компании 4-5 баллов - верно указано 3 и более преимущества / недостатка (снижение баллов возможно за неточный, неполный или частично верный ответ); 2-3 балла - верно указано 2 преимущества / недостатка (снижение баллов					
где выбор судна ограничен) - Возможность приобретения в лизинг судна даже небольшими малоизвестными авиакомпаниями для расширения своего присутствия на рынке без существенных вложений - Наличие большого количества видов лизинга (финансовый, операционный, с выкупом и без, т.п., возможность выбора типа лизинга под нужды компании 3 и более преимущества / недостатка (снижение баллов возможно за неточный, неполный или частично верный ответ); 2-3 балла - верно указано 2 преимущества / недостатка (снижение баллов					4-5 баллов - верно указано
- Возможность приобретения в лизинг судна даже небольшими малоизвестными авиакомпаниями для расширения своего присутствия на рынке без существенных вложений на рынке без существенных вложений частично верный ответ); - Наличие большого количества видов лизинга (финансовый, операционный, с выкупом и без, т.п., возможность выбора типа лизинга под нужды компании (снижение баллов			1		· · ·
небольшими малоизвестными авиакомпаниями для расширения своего присутствия на рынке без существенных вложений частично верный ответ); - Наличие большого количества видов лизинга (финансовый, операционный, с выкупом и без, т.п., возможность выбора типа лизинга под нужды компании баллов баллов возможно за неточный, неполный или частично верный ответ); 2-3 балла - верно указано 2 преимущества / недостатка (снижение баллов					1
расширения своего присутствия на рынке без существенных вложений частично верный ответ); - Наличие большого количества видов лизинга (финансовый, операционный, с выкупом и без, т.п., возможность выбора типа лизинга под нужды компании неточный, неполный или частично верный ответ); 2-3 балла - верно указано 2 преимущества / недостатка (снижение баллов					баллов возможно за
вложений частично верный ответ); - Наличие большого количества видов лизинга (финансовый, операционный, с выкупом и без, т.п., возможность выбора типа лизинга под нужды компании частично верный ответ); 2-3 балла - верно указано 2 преимущества / недостатка (снижение баллов					
- Наличие большого количества видов лизинга (финансовый, операционный, с выкупом и без, т.п., возможность выбора типа лизинга под нужды компании 2-3 балла - верно указано 2 преимущества / недостатка (снижение баллов					· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·
операционный, с выкупом и без, т.п., возможность выбора преимущества / недостатка типа лизинга под нужды компании (снижение баллов			- Наличие большого количества видов лизинга (финансовый,		1 / /
типа лизинга под нужды компании (снижение баллов			\ 1		
					1 *
					возможно за неточный,

- 2. Недостатки покупки парка самолетов в лизинг:
- Преимущественно жесткие и негибкие условия лизингового договора (с возможностью изъятия судна и применения штрафных санкций)
- Преимущественно длительный срок лизингового соглашения (долгосрочные обязательства), сопряженные с риском морального устаревания взятого в лизинг судна
- Дорогостоящее страхование, а также дополнительные расходы на обслуживание лизинговых воздушных суден (например, обязанность ремонта судна при его возврате)
- Ограниченное число потенциальных лизингодателей, которые могут устанавливать свои условия договора
- 3. Преимущества открытия сети межрегиональных перелетов, минуя Москву и Санкт-Петербург:
- Снижение нагрузки и пассажиропотока на крупные аэропорты в г. Москва и Санкт-Петербург
- Более равномерное распределение межрегиональных перелетов между разными городами России
- Улучшение транспортной инфраструктуры городов кроме г. Москва и Санкт-Петербург
- Низкая конкуренция на рынке межрегиональных перевозок
- Более низкие тарифы за пользование региональными аэропортами (снижение себестоимости полетов)
- Возможность получения государственного субсидирования на организацию межрегиональных перевозок
- 4. Недостатки открытия сети межрегиональных перелетов, минуя Москву и Санкт-Петербург:
- Неразвитость региональных пересадочных узлов, в связи с чем возникает сложность организации стыковочных рейсов
- Сложности прогнозирования спроса на рейсы между городами, которые не связаны авиационным сообщением

неполный или частично верный ответ);

1 балл - верно указано 1 преимущество недостаток;

0 баллов - ответа нет, либо ответ неверный.

4	"Из-за ограничений,	- Меньшая платежеспособность пассажиров рейсов (в сравнении с пассажирами, летающими из Москвы и Санкт-Петербурга) - Частое отсутствие достаточной загрузки межрегиональных рейсов (убыточность некоторых направлений)		Итоговая оценка
	"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.	Формулировки правильных ответов могут различаться. Снижение баллов возможно за неточный или частично верный ответ. Возможные варианты ответов представлены ниже. Возможные перспективы развития лоукостера с учетом возможных ближайших действий конкурентов: - Альтернатива-1: Сильная конкуренция с лоукостерами и бюджетными авиаперевозчиками, демпинг цен - Альтернатива-2: Сильная конкуренция с другими авиаперевозчиками при сохранении рыночных цен - Альтернатива-3: Средняя или низкая конкуренция с другими авиаперевозчиками при высоком потребительском спросе - Альтернатива-4: Сотрудничество с другими авиаперевозчиками и организация совместных рейсов на малозагруженных маршрутах Возможные перспективы развития лоукостера с учетом возможных ограничений деятельности в связи с пандемией СОVID-19: - Альтернатива-1: Запрет внутреннего и межгосударственного туризма - Альтернатива-2: Введение ограничений на перелеты (соблюдение дистанции между пассажирами, соблюдение масочного режима, допущение к полетам по наличию QR-кода и т.п.) - Альтернатива-3: Отсутствие запретов на внутригосударственные перелеты и развитие внутреннего туризма	20	Итоговая оценка выставляется путем суммирования баллов, полученных участником за каждую из 2 частей: Макс. 10 баллов — указание перспектив развития лоукостера с учетом возможных ближайших действий конкурентов Макс. 10 баллов — указание перспектив развития лоукостера с учетом возможных ограничений деятельности в связи с пандемией COVID-19

5	"Срок окупаемости будет	- Альтернатива-4: Снятие всех ограничений на авиаперелеты, в частности зарубежные Учитывается оценка возможных альтернатив и обоснование, какой из вариантов является наиболее вероятным с учетом текущей ситуации Формулировки правильных ответов могут различаться.		Итоговая оценка
	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»".	Снижение баллов возможно за неточный или частично верный ответ. Возможные варианты ответов представлены ниже. А) Возможные варианты развития лоукостера, при которых срок окупаемости составит не менее 4 лет: - Операционная неэффективность компании (установление конкуретных низких тарифов при высокой себестоимости перелетов) - Снижение объемов выручки (выбор потребителями других авиакомпаний из-за более низких цен или более качественного обслуживания) - Увеличение расходов компании (высокие постоянные затраты, отсутствие субсидирования) - Конкурентная борьба (демпинг цен, «борьба за покупателей» и другие факторы рыночной коньюнктуры и внутриотраслевой конкуренции) Б) Возможные операционные решения для оптимизации затрат: - Увеличение количества пассажирских мест на воздушном судне (например, за счет отсутствия зоны для хранения продуктов питания, уменьшения багажного отсека, использования более вместительных сидений и т.п.) - Организация партнерских рейсов (совместно с другими авиакомпаниями) на малозагруженных маршрутах	20	выставляется путем суммирования баллов, полученных участником за каждую из 3 частей: Макс. 7 баллов — указание возможных вариантов развития лоукостера, при которых срок окупаемости составит не менее 4 лет Макс. 6 баллов — указание возможных операционных решений для оптимизации затрат авиакомпании Макс. 7 баллов — указание возможных способов противостояния конкурентам (2 балла за перечисление возможных конкурентов + 5 баллов за указание способов противостояния конкуренции с их стороны)

- 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?

- Введение платы за дополнительные услуги (отсутствие права бесплатного провоза багажа, отсутствие бесплатной услуги выбора места и т.п.)
- Отказ от второстепенных видов деятельности (отсутствие питания во время перелета и т.п.)
- В) Возможные способы противостояния региональным конкурентам (Россия, Уральские авиалинии, UTair, SmartAvia, РусЛайн, Red Wings, ИрАэро, Сибирь, Азимут и т.п.):
- Предоставление более низких цен на авиаперелеты
- Получение субсидирования на определенные маршруты
- Открытие новых малораспространенных (непокрытых конкурентами), но востребованных маршрутов
- Установление более удобного и востребованного у пассажиров времени полета
- Организация удобной транспортной инфраструктуры и собственных стыковочных рейсов