**Интервью - Андрей Мартиросов, гендиректор авиакомпании «Ютэйр»**

*Мартиросов рассказывает о новом аэропорте, продвинутых пассажирах, прибыльных вертолетах и как такой налог, как НДС, убивает российские курорты*

Гендиректор «Ютэйр» Андрей Мартиросов пообещал открыть четвертый московский аэропорт – для бюджетных авиакомпаний. Из «Внуково» до «Ермолино» (Калужская обл.) могут пустить «Аэроэкспресс», так что путь до него займет около полутора часов. Мартиросов обещает посадить пассажиров бизнес-класса и лоукостера в одинаковые кресла, а деньги брать только за разный набор услуг, рассказывает, чем вертолеты выгоднее самолетов, и признается, что для компании готов закупать новейшие машины, а вот сам десять лет не менял мобильный.

– Все верно, обсуждая, почему у нас билеты дорогие, а за границей дешевые, я всегда привожу пример НДС. Когда человек летит в Лондон, никакого НДС он не платит, а в Новосибирск – платит. Поэтому любой сетевой российский перевозчик находится вне конкуренции с той же Lufthansa. Из Самары Lufthansa взлетает на Париж через Франкфурт, «Аэрофлот» из Самары взлетает на Париж через «Шереметьево». И он заплатит НДС на линии Самара – «Шереметьево», а Lufthansa – нет. Кроме этого при покупке билета в Сочи платится НДС, в Анталию – нет. НДС на внутренних линиях бьет сразу по нескольким болевым точкам. Это конкурентоспособность авиакомпаний, российской территории как транзитной зоны, отдыха и развлечений всей России по сравнению с Западом. Можно же предусмотреть какие-то альтернативные вещи. Если государство не хочет терять доходы, их можно компенсировать какими-то сборами, которые существуют в десятках стран. При выполнении международной транзакции в аэропортах можно брать какой-то таксовый сбор $5–10 с пассажира. В результате расходы равномерно лягут на всех участниках рынка. Внутренний рынок перевозок нужно стимулировать, у него есть потенциал: сейчас впервые за 90 лет существования гражданской авиации в России международные перевозки по количеству пассажиров превысили внутренние.

– Почему вы так активно продвигаете проект лоукостера?

– Мы понимаем, что люди все больше будут ценить время, меньше и меньше ездить на поезде двое или трое суток. Железная дорога не будет постоянно дотироваться и конкурировать с нами на дальних направлениях. Она будет демонстрировать потребителю все более реалистичные цены, которые, на наш взгляд, близки к некоторым авиатарифам, если не выше их. Ее пассажиры – те люди, которых мы сможем пригласить путешествовать воздушным транспортом. На наш взгляд, это не элитарная часть публики, которая готова платить любые деньги за какой-то сверхповышенный комфорт на борту или суперизысканное питание. Есть социальный спрос на лоукостеры. Перед авиакомпанией ставится задача создать такой продукт, который позволил бы ей без убытков продавать билеты по экономически приемлемым тарифам. Важно скорректировать бизнес-модель, чтобы расходовать меньше, больше экономить.

– Вы о проекте нового московского аэропорта в Ермолине?

– «Ермолино» только одна самостоятельная часть этой модели. Взгляните, что происходит с крупнейшими авиагруппами, неформальными лидерами которых выступают British Airways, Air France, Lufthansa. Они делают серьезные попытки приблизить свою модель к лоукостеру. Для этого нужно много всего потратить: денег, времени, сил, энергии и т. д., потому что, во-первых, у них есть определенный имидж – вы же не пойдете, например, за дешевыми бутербродами в пятизвездочный отель. Поэтому к традиционному перевозчику, даже если он будет давать очень дешевые тарифы, люди будут относиться с некоторой опаской и продолжат ходить на сайт «размалеванных» авиакомпаний... Иногда билет Air France можно купить дешевле, чем EasyJet. Но тем не менее все знают, что у последнего дешевые билеты всегда найдутся. Есть и проблема репутации – риск потерять своего премиального пассажира и не получить пассажира «эконом». Нужны гигантские инвестиции в переоборудование флота, чтобы работать по гибридной модели. Но несмотря на все ограничения, авиагруппы переходят именно к этой модели.

Компании стремительно переоборудуют свой среднемагистральный флот, который летает на линиях до 3–4 часов. Уже убрали фиксированный бизнес-класс, поставили кресла, как в «экономе», с переставными подлокотниками, чтобы из двух сделать три кресла в ряду...

– Резонный вопрос, почему в Европе еще покупают привилегированный класс?

– Да потому, что можно быстрее пройти регистрацию, паспортный контроль, подождать стыковку в бизнес-салоне, получить льготный обмен и возврат билетов. Бизнес-класс сейчас покупают не те, кто хочет вкусно поесть в самолете или раскинуться в широком кресле, а те, кто ценит свое время. Продвинутый пассажир, который ценит свое время и деньги, сейчас законодатель авиационной моды. Многие этого пока не видят, не ощущают, но тем не менее факт остается фактом. Как изменилась жизнь информационных потоков, гаджетов, коммуникаторов и т. д. за последние три года? Еще вчера вы, летя в самолете, втыкали наушники, слушали какую-то музыкальную программу, но сегодня у современного человека фиксированная музыкальная программа на борту ничего, кроме смеха, вызвать не может. Когда у тебя вся музыка мира в гаджете весом в 150 г, тебе в голову не придет слушать, что для тебя авиакомпания записала на фиксированном аудиоканале. То же самое произойдет с видеоконтентом. Даже сейчас авиакомпании предлагают не два фильма или три, как раньше, а 20, и 30, и даже 100. Но все равно, если ты имеешь устройство, в котором все фильмы мира, зачем тебе нужна вся эта дорогостоящая система развлечений предыдущего поколения, которая много весит, сложно обслуживается, потребляет огромное количество ресурсов? Дай человеку зарядное устройство – это гораздо нужнее. Эти изменения нужно предвидеть уже сейчас, чтобы потом не пришлось тратить миллионы и миллионы на переоборудование самолетов. Всем известен колоссальный маркетинговый провал с телефонизацией на борту. Авиакомпании и телекоммуникационные компании потратили миллиарды долларов на людей, которые готовы платить $10–15 за минуту звонка во время полета, но таких нашлось немного. Авиакомпании были вынуждены снять оборудование с бортов, поскольку это ненужные деньги, ненужный вес.

Поэтому трендам, импульсам нужно следовать. По сравнению с коллегами и конкурентами в России у нас очень хорошая ситуация. Естественным путем идет замена флота, практически в течение следующих 5–7 лет мы полностью поменяем весь наш парк. В этом году нам предстоит выводить из эксплуатации самолеты предшествующего поколения: Ту-154, Ту-134, АТР-42, АТР-72 предшествующих серий. На замену им придет Airbus 321 и Boeing 737-800. Мы получим «правильные» самолеты – с тонкими креслами и нефиксированным бизнес-классом.

– То есть в одном самолете могут лететь и лоукост-пассажиры, и бизнес-класса?

– Да, будет смешанная модель. Оговорюсь, не на дальних перелетах. На них будут отдельные удобные кресла. На среднемагистральных линиях у нас не будет разницы между креслами пассажиров лоукоста и бизнес-класса, разница будет в наборе услуг. Первые такие самолеты мы начинаем использовать уже в июле.

НДС ПРОТИВ СОЧИ

– А как можно достичь сокращения издержек при НДС на внутренних рейсах в 18% и высоких аэропортовых сборах?

– Почему на роль четвертого московского аэропорта выбрано «Ермолино»?

– Во-первых, туда уже проложена железнодорожная ветка. Остается сделать небольшой отворот к аэропорту, пару километров. Во-вторых, совершенно очевидно, что слоты в московских аэропортах будет получать все сложнее и сложнее, аэропорты будут пытаться выставлять более дорогие слоты, сектор экономкласса начнет просто выдавливаться из московского аэроузла. Туристы не готовы прибавить к стоимости своей поездки $100, а может, и больше. Поэтому, как и везде в мире, надо активно пользоваться инфраструктурой госавиации. «Ермолино» отличается хорошим расположением. Это относительно бесконфликтная зона для воздушного движения всего лишь в 70–80 км от «Внуково». Поблизости Киевское шоссе, которое постоянно реконструируется, и в перспективе рядом будет «большая Москва».

– Как идут переговоры с «Аэроэкспрессом» и РЖД?

– «Аэроэкспресс», в принципе, не возражает, потому что для него это выгодный проект. Регион очень сильно заинтересован и готов во всем участвовать, РЖД тоже проявляет благосклонность. Даже правительство с интересом к этому относится – понятно, что и воздушное пространство, и наземную часть надо в Москве максимально разгружать. Каждый год обстановка в московском небе все напряженнее и напряженнее. Наши самолеты кружат в ожидании посадки над Москвой то по 10 минут, то по полчаса, сейчас уже до часа доходит в особо напряженные дни.

– Если над Москвой разрешат летать на высоте от 1500 м, разгрузит ли это воздушное пространство?

– Конечно, станет легче, но проблема не решится. Пропускная способность воздушного пространства может быть повышена на несколько десятков процентов, но это будет временным решением.

– Сколько будет вложено в новый аэропорт?

– Строительство перрона и аэровокзала обойдется в районе 6 млрд руб. Полосы будут реконструированы за счет государства. Такой аэропорт может обслужить около 6 млн пассажиров. Сейчас идет формирование пула инвесторов [хотя все средства могла бы вложить сама «Ютэйр»]. К сожалению, антимонопольная служба неблагосклонно относится к попыткам авиакомпаний инвестировать в инфраструктуру аэропортов. Считается, что, если деньги будет вкладывать одна «Ютэйр», она никого и близко потом не подпустит к аэропорту. Возможно, какая-то логика в этом и есть.

– Сейчас активно ведутся консультации на тему объединения Московского авиаузла. Вы как считаете, объединять нужно или лучше сохранить три отдельных аэропорта?

– Есть разные точки зрения. Я выступаю не как эксперт, а как потребитель услуг. Если число субъектов предпринимательской деятельности сократится, то я как потребитель получу меньше предложений. С точки зрения мобилизации ресурсов, реализации общей политики объединение – это хорошо. Но аэропорты хоть не прямо, но косвенно конкурируют, и сам факт наличия этой конкуренции очень сильно повышает привлекательность Московского авиаузла.

– Но московские аэропорты слишком дорогие. Это признают и иностранные компании.

– А вы думаете, если их объединят, то они станут дешевле? Вряд ли. И слава богу, что есть иностранные пользователи, которые могут об этом сказать. Нам-то никто не верит, что сервисы в России очень дорогие. Но есть и объективные причины. Чем суровее климат, тем издержки выше. Хотя бы потому, что ты вынужден бороться со снегом. Поэтому чем дальше от Гольфстрима, тем дороже аэропорты. Есть и субъективные факторы: перенасыщено воздушное пространство, и над аэропортами приходится много и подолгу летать, не очень высока конкуренция по линии наземных услуг, что-то в аэропортах чрезмерно монополизировано.

ЗОЛОТЫЕ ВЕРТОЛЕТЫ

– Верно ли, что вертолеты куда выгоднее самолетных перевозок?

– Да. Прибыльность вертолетных перевозок в зависимости от проекта, объема заказа может быть немного ниже 10%, ну а может быть и 40%. Зависит от того, какой вид работы, какой объем. В пассажирских перевозках самое выдающееся достижение – 5%-ная прибыль, это мечта любой компании. А так все пляшут вокруг нуля.

В последние годы наша деятельность в вертолетном бизнесе прошла под эгидой обслуживания континентальных нефтяных месторождений, участия в миротворческих проектах ООН. Следующие 20 лет мы хотим провести под знаком офшорных операций. Поэтому мы стали покупателями первого вертолета Eurocopter-175. Это 16-местный вертолет, который должен идеально подходить для этих целей.

– Для домохозяек: что такое офшорные операции?

– Офшорные операции – это вертолетная поддержка деятельности плавучих нефтяных платформ. Сейчас во многих местах нефть все чаще добывается мало того что на шельфе, так и на все больших глубинах. С помощью вертолетов сменяются вахтовые бригады, проводятся аварийные и спасательные работы. Это очень большой бизнес с серьезными перспективами в Северном море, Мексиканском заливе и прибрежной зоне Бразилии. Поэтому мы раздумываем об учреждении специальной «дочки» под такие проекты.

– Сколько планируете инвестировать?

– Как минимум – закупить 15 вертолетов каталожной ценой 15 млн евро каждый.

– Планируете ли вы все-таки выделять вертолетный бизнес из общей структуры?

– Все к этому идет. Мы занимаемся изменением структуры бизнеса, сейчас внутри авиакомпании создано два серьезных дивизиона – «Вертолетные услуги» и «Пассажирские авиалинии». В конце концов самолетный и вертолетный бизнес юридически будет разделен, но останется в рамках одной корпорации.

– Пробовали ли вы сами управлять «вертушкой»?

– Каждым делом нужно заниматься профессионально. Если нет такой возможности, лучше не нарушать правил безопасности.

НАСТРОЕНИЕ ДЛЯ IPO

– Топ-менеджеры не исключили на недавней встрече с инвесторами, что вы проведете IPO, возможно на зарубежных площадках.

– Мы планируем увеличение капитала. Сейчас идет обсуждение, каким образом это сделать: частное размещение, публичное размещение, российские, зарубежные площадки. Для IPO должен сложиться рынок, а у инвесторов – быть настроение.

– Готовы ли инвесторы в принципе вкладывать в авиацию?

– Есть разные точки зрения. Одни говорят: давайте, размещаемся прямо завтра, другие рекомендуют подождать. Но многие из экспертов на этом пытаются заработать – надо понимать их конфликт интересов. Изучаем все «за» и «против».

– Насколько планируется увеличить free float?

– Чтобы был достаточный уровень ликвидности. Все будет зависеть [от того], в чьи руки попадут эти акции. Мы бы хотели, чтобы это был заметный объем, 10–15% минимум. Сейчас в свободном обращении официально порядка 8%, но реально куда меньше.

– Какой инвестор вам был бы интересен?

– Нам интересен был бы инвестор, который разделяет текущую политику компании, ее стратегические планы. Пока что нам грешно жаловаться. Нам комфортно с акционером НПФ «Сургутнефтегаз», ему близки наши бизнес-идеи. В принципе, от добра добра не ищут. Но настало такое время, когда необходимо увеличивать собственный капитал. Нам это советуют и банкиры, и аналитики.

– Может ли увеличение уставного капитала профинансировать ваш основной акционер?

– Мы этого не исключаем.

СЛЕЖКА ЗА SuperJet

– «Ютэйр» до последнего времени была крупнейшим эксплуатантом отечественной техники. А стала лидером по заказам на иностранные самолеты и вертолеты. Почему?

– Мы были и остаемся крупнейшим покупателем отечественной техники. Мы недавно завершили свой первый проект с «Вертолетами России» на 40 вертолетов Ми-171, сейчас выполняется второй контракт. Мы также находимся в финальной стадии переговоров с ОАК по покупке самолетов Sukhoi SuperJet. Мы приобретаем продукты мирового уровня. Если в линейке отечественного авиапрома какие-либо продукты отсутствуют, мы вынуждены покупать их за рубежом. Мы ведь должны соответствовать растущим требованиям наших потребителей. Если есть машина, способная летать в высокогорье по жаре, перевозить до 4 т груза и пассажиров, быть одновременно универсальной и грузовой машиной, обслуживать и миссию ООН, и наших нефтяников, то мы покупаем лучший наш вертолет Ми-171. Мы всегда в погоне за лучшим продуктом. Если нужна машина, чтобы возить нефтяников на буровую, мы закупаем Eurocopter.

– Вы следите за эксплуатацией «Аэрофлотом» SuperJet?

– Мы получаем достаточно большой объем информации – не только от эксплуатантов, но и от производителей. Ощущение, что ОАК проводит работу над ошибками, есть. Они предоставляют достаточно подробную информацию, что делают и как. На мой взгляд, самолет интересный и у него есть будущее. Условия, которые мы получили на их закупку, нас устраивают. Идет вышлифовка сервисных соглашений.

10 ЛЕТ С ОДНИМ МОБИЛЬНЫМ

– Ваше хобби – чтение. Когда вы успеваете читать с вашим-то графиком?

– Чтение книг давно не хобби, а самая настоящая потребность. Не может же быть хобби спать или есть. Все мои увлечения – из прошлого. Когда-то коллекционировал монеты, а сейчас, как шутят мои подчиненные, – хороших людей. Когда-то увлекался стрельбой, охотой, рыбалкой – как любой человек, живущий на севере. Правда, на это времени все меньше и меньше.

Пассажирские авиакомпании занимаются маркетингом в чистом виде, их предложения обращены к неопределенному потребителю. Вертолетный бизнес – другое дело, тут многое зависит от отношений с клиентами. Моя работа обязывает быть начитанным, хранить в голове гигантский объем информации, находиться в центре событий и общаться с клиентами, которые разбираются во многих вещах и ждут от собеседника, что он может поддержать любую тему разговора. А учитывая, что твой крупнейший клиент – ООН, ты должен разбираться в хитросплетениях политической конъюнктуры и геополитике пусть хуже, чем профессиональный дипломат, но лучше обычного человека.

– И как вы относитесь к политической ситуации в России, к митингам?

– «Ютэйр» работает в разных, в том числе и экзотических, странах. После возвращения из них первое, что хочется сделать, спустившись по трапу, – поцеловать родную землю. Не существует домовладельца, довольного своим жилищно-коммунальным предприятием, и избирателя – избранной властью. Я совершенно осознанно отношу себя к патриотам своей страны. К тем людям, которые могут критиковать существующие порядки, но только попробуй тронь кто снаружи их страну!

За последние 20 лет очень много чего изменилось. И в общем и целом это изменения позитивного характера. Мне не кажется, что у нас дефицит свободы и гласности, ведь сделав три клика по клавиатуре, ты можешь получить любой набор мнений. Никогда россиянин не мог так свободно уезжать и возвращаться в страну. Россия во многом дает гораздо больше свобод, чем некоторые развитые страны.

– Похоже, вы не приверженец последних новинок. Сколько вашей Nokia 6310 лет?

– Я выбрал надежность. Она у меня уже лет десять, если не больше. Видела еще первое интервью «Ведомостям» (смеется). Это один из лучших продуктов. Кстати, Nokia проводила конкурс по поводу лучшего девайса к нему. Выиграл парень, который предложил комплектовать его чайной ложечкой.

– И книжка помещает все номера?

– 600 номеров и 200 на sim-карте. Но когда у вас появляется 600-й или 700-й номер, то первые 100 можно стирать – проверено. У меня есть iPad и другие девайсы. Но все свои функции как телефон Nokia выполняет. Это такой признак стабильности. Партнеры приходят, видят мой телефон и понимают, что в «Ютэйр» все стабильно.

– А у вас есть акции «Ютэйр»?

– Есть – в отчете эмитента об этом написано (около 0,12% в уставном капитале авиакомпании. – «Ведомости»). Когда было последнее падение рынка, я увеличил пакет акций в 2 раза. Кроме этого мы сейчас ведем переговоры с акционерами об опционной программе для менеджеров. Я и остальной руководящий состав верит в авиакомпанию. Оттого я и покупал акции, когда была хорошая конъюнктура. И с удовольствием буду продолжать это делать. Всего у трудового коллектива сейчас порядка 5% акций. Этих бумаг не найти в свободном обращении – их держат бывшие и нынешние работники и не хотят продавать. Верят в нас. А они наиболее информированные и заинтересованные инвесторы.