

УДК 656.7

ББК 39.51

Ш978

Т. А. Шутова

Иркутск, Россия

ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННОГО ЭТАПА РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ АЭРОПОРТОВЫХ УСЛУГ

В статье охарактеризовано современное состояние отрасли аэропортовых услуг в России. На основе ретроспективного анализа определены этапы развития рынка аэропортовых услуг. Рассмотрены основные организационно-правовые формы привлечения инвестиций в инфраструктуру аэропортов: государственно-частное партнерство, концессия, контракт жизненного цикла. Показаны особенности конкуренции между аэропортами за статус хаба, а также между аэропортовыми холдингами России на современном этапе развития аэропортового бизнеса.

Ключевые слова: рынок аэропортовых услуг, аэропортовые холдинги, аэропортовый бизнес, авиатранспортные хабы, сетевые авиаперевозчики.

T. A. Shutova

Irkutsk, Russia

FEATURES OF THE MODERN STAGE OF AIRPORT AIR SERVICE DEVELOPMENT

The article describes the current state of the airport air service industry in Russia. The author defines the stages of the development of the airport air service market on the basis of the retrospective analysis. The article considers the main legal forms of investment attraction to the airport infrastructure public-private partnership, conces-

sion, contract lifecycle. The author shows the features of the competition among airports for the status of the hub, and among the Russian airport holdings at the modern stage of the airport business development.

Keywords: airport air service market, airport holdings, airport business, air transport hubs, networking air carriers.

Основами государственной политики Российской Федерации в области авиационной деятельности на период до 2020 года определены главные направления развития гражданской авиации (ГА): обеспечение повышения качества выполнения воздушных перевозок, авиационных работ, оказания услуг до международного уровня; законодательное закрепление нормативов качества этих работ и услуг, а также ответственности за их несоблюдение; обеспечение прав потребителей авиационных услуг; повышение авиационной безопасности и безопасности полетов воздушных судов. В решении этих и других задач важную роль играет отрасль аэропортовых услуг.

Современное состояние отрасли аэропортовых услуг в РФ характеризуется следующими данными:

1. Сокращение количества аэропортов практически в пять раз: с 1302 в 1992 г. до 261 в 2017 г. [Федеральное агентство воздушного транспорта, <http://www.favt.ru/deyatelnost-ajeroporty-i-ajerodromy-stat-dannye>].

2. Нерациональная организация сети внутренних авиалиний РФ (*табл. 1*).

Таблица 1

Структура авиаперевозок на внутренних линиях РФ

Авиаперевозки	1990	2017
МАУ	26%	75%
Региональные перевозки	46%	22%
Местные перевозки	27%	3%

Приведенные в *табл. 1* данные позволяют говорить о резком снижении региональных (в 2 раза) и местных (в 9 раз) авиаперевозок. Это обусловлено, прежде всего, «умиранием» моно-городов, свертыванием в них производства. В

Иркутской области в качестве примера можно привести аэропорты п. Мама, п. Ербогачен и др. Ситуация в аэропортовом бизнесе в 2017 году также складывалась не в пользу развития региональной маршрутной сети, хотя авиационные власти всячески поддерживали её расширение, реализуя программы субсидирования региональных перевозок. Маршрутные сети продолжают выстраиваться через Москву – ключевым фактором здесь можно назвать продолжающееся падение реальных доходов населения. Доля московского направления оказалась весьма высокой, в том числе, и у небольших региональных аэропортов: к примеру, в Барнауле она составила 82 %, а в «Бегишево» (Нижекамск) – 81,4 %.

3. Высокий уровень износа основных фондов аэродромной сети при восстановительном характере её финансирования. В аэропортах РФ лишь 62 % имеют ВПП с искусственным покрытием; 70 % объектов инфраструктуры введено в эксплуатацию более 20 лет назад.

4. Монопольная рыночная среда в области предоставления аэропортовых услуг. Отличие тарифов в федеральном и местном аэропортах составляют по топливно-заправочному комплексу – 1.5 раза, по авиационной безопасности – 3.1 раза, по взлет-посадке – 3.8 раз.

Тем не менее, на рынке аэропортового бизнеса происходят значительные изменения. Ретроспективный анализ развития рынка аэропортовых услуг позволил определить несколько этапов его изменений.

Для первого этапа характерна демонополизация авиапредприятий (разделение бизнеса авиакомпаний и аэропортов (для РФ: объединенных авиаотрядов), выделение объектов ОрВД); массовая приватизация и акционирование отраслевых структур с целью формирования эффективных собственников и развития конкурентных механизмов. Процесс до конца не завершён.

Этому этапу присущ поиск не только наиболее оптимальной формы собственности, но и формы привлечения инвестиций в инфраструктуру аэропортов. Рассмотрим основные организационно-правовые формы привлечения инвестиций.

Одной из наиболее распространенных форм является соглашение о государственно-частном партнерстве (ГЧП). Актуальность применения ГЧП в отношении инфраструктуры гражданской авиации обусловлена следующими факторами:

1. Капиталоемкость проектов и существенный риск окупаемости инвестиционных затрат.

Рыночные перспективы развития региональных аэропортов не всегда позволяют в полной мере рассчитывать на окупаемость инвестиций, поэтому без государственной поддержки, без гарантий с его стороны, существует риск того, что проект может быть не реализован.

2. Наличие законодательных ограничений в отношении приватизации и нахождения в частной собственности объектов аэродромной инфраструктуры.

Наличие такого ограничения требует поиска юридической формы, которая бы позволяла привлекать частные инвестиции в аэродромную инфраструктуру, несмотря на отсутствие у инвестора права собственности. Такая форма также должна позволять осуществлять параллельно как бюджетные, так и частные инвестиции, причем важно, чтобы обе стороны несли ответственность за неисполнение обязательств в своей части.

В настоящее время из всех законодательно возможных юридических форм увязки таких отношений только концессионное соглашение наиболее полным образом позволяет преодолевать ограничения, связанные правами собственности на аэродромную инфраструктуру, и привлекать инвестиции не только в развитие аэровокзала, но и всего аэропорта в целом [Захаров, 2016].

К примеру, в рамках концессионного соглашения на федеральном уровне реализован проект «Реконструкция аэропорта «Пулково» (пущен в эксплуатацию международный терминал «Пулково-3»). В 2016 г. аэропорт «Пулково» вошел в пятерку лучших по качеству обслуживания пассажиров в аэровокзалах Европы в рейтинге Международного совета аэропортов (АСИ) [Аэропорт Пулково, <https://www.pulkovoairport.ru/partners/rates/airlines/>].

Ещё одной формой привлечения инвестиций является контракт жизненного цикла. Это долгосрочный контракт, включающий в себя комплекс работ по проектированию, строительству, эксплуатации объекта. В начале 2017 г. Министерство транспорта РФ и АО «Аэропорт Внуково» подписали меморандум о принципах реализации проекта финансирования, строительства, реконструкции и эксплуатации объектов комплекса имущества аэропорта.

В практике существуют также примеры применения договора аренды государственного имущества с инвестиционными обязательствами арендатора. В конце 2014 г. Правительство РФ передало в аренду на 49 лет ООО Управляющая Компания «Авиасервис» недвижимое имущество аэропорта «Воронеж». На момент передачи износ аэродрома достигал 60 %. Согласно представленным на 2017 г. данным, на 40 % обновлен парк перронной техники, проведена модернизация аэровокзала, пассажиропоток вырос на 11 %, с аэропортом сотрудничает 26 авиакомпаний (в 2014 г. – 4 авиакомпании).

Второй этап изменений на рынке предоставления комплекса аэропортовых услуг связан, с одной стороны, с разделением сфер деятельности между аэропортами и операторами по наземному обслуживанию авиаперевозок; с другой стороны – с интеграцией и консолидацией рынка аэропортовых услуг в форме создания и развития сетевых компаний-операторов или управляющих аэропортовых компаний. Важной особенностью, характеризующей рынок аэропортовых услуг России, выступает повышение интенсивности конкуренции за все категории клиентуры, в том числе и между аэропортовыми холдингами. До сделки «Новапорта» и «Аэроинвеста» за крупные региональные аэропорты конкурировали четыре аэропортовых холдинга: «БазэлАэро» [Базэл Аэро, <http://www.basel.aero>], «Аэропорты Регионов» [Аэропорты регионов, <http://arm-management.ru>], «Новпорт» и «Аэроинвест». После продажи «Новапорту» аэропортов «Храброво» (г. Калининград) и «Минеральные Воды», «Аэроинвест» лишился аэропортового бизнеса.

Для третьего этапа характерно появление и эффективный рост «национальных лидеров» – крупных операторов авиатранспортного бизнеса, доминирующих на национальных рынках и располагающих ресурсами и потенциалом для участия в стратегических международных интегрированных бизнес-структурах различной специализации (крупнейшие сетевые аэропортовые операторы и компании по наземному обслуживанию). Одним из крупных операторов является аэропортовый холдинг «Новапорт», которому принадлежит 14 аэропортов в России [Новапорт, <http://www.novaport.ru>]. Недавно владелец холдинга Роман Троценко вышел на европейский рынок с предложением приобрести аэропорт «Братислава», пассажиропоток которого за последние два года значительно вырос (в 2017 г. – на 12.3 %). Причина роста: привлечение с 2015 г. лоукостеров – Ryanair, WizzAirHungary, в том числе российская «Победа», использующая Братиславу для перевозок в Вену.

Современный, четвертый этап предполагает формирование и развитие интегрированных горизонтальных бизнес-структур – авиатранспортных хабов. Основан на конкуренции между хабами как бизнес-системами, функционирующими на основе скоординированных стратегий развития узловых аэропортов и базовых сетевых авиаперевозчиков в масштабах мирового авиатранспортного рынка.

Таким образом, особенностями современного этапа развития отрасли аэропортовых услуг в России являются:

1. Усиление нормативных требований в области государственного и отраслевого регулирования.
2. Инвестирование в развитие инфраструктуры и технологии.
3. Развитие консолидации рынка с целью достижения эффекта масштаба и повышения рентабельности на макроуровне, в т. ч. в форме развития международных альянсов аэропортов. Формирование единой системы опорных аэропортов РФ на базе сочетания современных узловых аэропортов (хабов) и сети региональных аэропортов, обеспечивающих связность регионов.

Высокие требования к построению технологичных процессов превращают создание хаба в сложный и длительный процесс, который требует тесного сотрудничества между авиаперевозчиком и базовым аэропортом. Стратегия развития хаба взаимоувязывает будущее аэропорта и авиакомпании. Согласованность ключевых аспектов деятельности аэропорта и авиакомпании является стратегической задачей и сильным конкурентным преимуществом, которое позволяет достичь синергетического эффекта в результате организации хаба. Модель распределения задач между авиакомпанией, имеющей лидирующую роль в партнерских отношениях, и аэропортом можно представить следующим образом (табл. 2).

Таблица 2

Модель распределения задач между авиакомпанией и аэропортом при создании хаба

Авиакомпания	Аэропорт
Управление пассажиропотоком	Обеспечение авиационной безопасности
Управление стоянками ВС	Управление багажной системой
Управление обслуживанием грузов	Взаимодействие с подрядными организациями
Управление процессами в терминале	Управление неавиационным бизнесом

Таким образом, успешный результат организации хаба во многом обусловлен степенью координации совместных усилий авиакомпании и аэропорта, которые обеспечивают соответствующую пропускную способность, необходимую наземную инфраструктуру и качественные показатели обслуживания как пассажиропотоков, так и грузопотоков [Андреев, 2007].

Сегодня в России идет активное формирование базовой аэропортовой сети, предусматривающее создание и развитие хабов. Помимо сформированных уже хабов МАУ, Санкт-Петербурга, Екатеринбурга и других крупных аэропортов страны, рассматриваются как хабы регионального уровня аэропорты Самары

(Курумоч), Красноярска (Емельяново), Новосибирска (Толмачево) и др. В перспективе роль региональных хабов отведена аэропортам Перми (обслуживание Северного Урала и части Западной Сибири), Хабаровска, Ростова-на-Дону и др.

4. Повышение интенсивности конкуренции между аэропортами.

Международный совет аэропортов (АСА) выделяет следующие формы конкуренции между аэропортами:

- конкуренция за привлечение новых авиакомпаний – пассажиров и грузов;
- конкуренция между аэропортами с пересекающимися зонами охвата аэропорта;
- конкуренция между аэропортами за роль хаба и за транзитные транспортные потоки между хабами;
- конкуренция между аэропортами, находящимися в одном мегаполисе;
- конкуренция между терминалами в аэропортах;
- конкуренция за право обеспечить наземное обслуживание (хэндлинг) авиакомпаний [Современный аэропорт. Преодоление сложностей в эпоху растущих ожиданий, <http://www.froct.com>].

Для аэропортов России основной формой остается конкуренция за привлечение новых авиакомпаний, для которых наиболее значимыми критериями выбора аэропорта являются доступность слотов в приемлемые временные промежутки, размер ставок и сборов, обеспечение трансфертных стыковок, сочетаемость с сетью маршрутов авиакомпании, наличие и доступность центров технического обслуживания ВС, маркетинговая поддержка, степень модернизации основных объектов инфраструктуры аэропорта [Солуянов, 2016].

К примеру, в аэропорту «Пулково» разработаны мотивационные программы по привлечению новых авиакомпаний. Одна из них действует с 2011 г., по ней компании, открывающие новые регулярные или уникальные направления, а также выполняющие дальнемагистральные рейсы, получают скидки на

сборы за взлёт-посадку и пользование аэровокзалом. С октября 2016 года совместно с Комитетом по транспорту г. Санкт-Петербурга исполняется «Программа поддержки новых направлений», которая подразумевает субсидии перевозчикам, открывающим рейсы по определённым маршрутам. Их «стратегический перечень» опубликован на сайте «Пулково». Размер бонуса для внутренних направлений составляет 60 %, а для международных – 80 % [Федеральное агентство воздушного транспорта, <http://www.favt.ru/deyatelnost-ajeroporty-i-ajerodromy-stat-dannye/>].

Итак, аэропортовый бизнес быстро и неуклонно меняется. Причиной тому служат: сложившаяся экономическая ситуация, сокращение перевозок и возрастающая конкуренция между аэропортами. И это касается не только крупных хабов, но и региональных воздушных гаваней. В современных условиях ни один аэропорт уже не может рассчитывать на свое приоритетное положение единственного в регионе. В настоящее время происходит быстрая смена приоритетов: стратегии, приносившие пользу годы подряд, перестают работать. Чтобы выжить и преуспеть, необходимо искать новые подходы к развитию бизнеса. И, несмотря на неравномерность процесса изменений, как по типам аэропортов, так и по регионам РФ, рассмотренные выше этапы и особенности развития рынка аэропортовых услуг являются на настоящий момент приоритетными ориентирами для дальнейшей деятельности.

Библиографический список

1. *Андреев А. В., Козлов А. И.* Организация «хабов» как инструмент достижения синергетического эффекта во взаимодействии авиакомпании и аэропорта // Научный вестник МГТУ ГА. Серия Менеджмент, Экономика, Финансы. 2007. № 118. С. 74–79.
2. Аэропорт Пулково, Санкт-Петербург // [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.pulkovoairport.ru/partners/rates/airlines/> (дата обращения: 15.10.2017).
3. Аэропорты регионов. Ведущий аэропортовый холдинг России // [Электронный ресурс]. – URL: <http://ar-management.ru> (дата обращения: 10.11.2017).
4. Базэл Аэро // [Электронный ресурс]. – URL: <http://basel.aero> (дата обращения: 10.11.2017).

5. *Захаров В. В.* Рекомендации по изменению организационных характеристик аэропорта Шереметьево в соответствии с новыми международными стандартами // Муниципальная Академия. 2016. № 1. С. 131–145.
6. *Новпорт.* Аэропорты России // [Электронный ресурс]. – URL: <http://novaport.ru> (дата обращения: 10.11.2017).
7. *Современный аэропорт.* Преодоление сложностей в эпоху растущих ожиданий // [Электронный ресурс]. – URL: <http://froct.com> (дата обращения: 11.11.2017).
8. *Солуянов В. К.* Управление качеством обслуживания авиапассажиров в аэропорту: дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / В. К. Солуянов. Москва. 2016. 153 с.
9. *Федеральное агентство воздушного транспорта* // [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.favt.ru/deyatelnost-ajeroporty-i-ajerodromy-stat-dannye/> (дата обращения: 10.11.2017).

References

1. *Airports of the regions. The leading airport holding of Russia* // [Electronic resource]. – URL: <http://ar-management.ru> (date of access: 10.11.2017). (in Russian)
2. *Andreev A. V., Kozlov A. I.* (2007). Organization of "hubs" as a tool of achieving a synergetic effect in the interaction of airlines and airports // *Nauchnyi Vestnik MGTU GA. Seriya Menedzhment, Ekonomika, Financy.* 2007. No. 118. С. 74-79. (in Russian)
3. *Basel Aero* // [Electronic resource]. – URL: <http://basel.aero> (date of access: 10.11.2017). (in Russian)
4. *Federal Agency of air transport* // [Electronic resource]. – URL: <http://www.favt.ru/deyatelnost-ajeroporty-i-ajerodromy-stat-dannye/> (date of access: 10.11.2017). (in Russian)
5. *Novaport. Airports of Russia* // [Electronic resource]. – URL: <http://novaport.ru> (date of access: 10.11.2017). (in Russian)
6. *Pulkovo airport, St. Petersburg* // [Electronic resource]. – URL: <https://www.pulkovairport.ru/partners/rates/airlines/> (date of access: 15.10.2017). (in Russian)
7. *Soluyanov, V. K.* (2016). Managing of the quality of service of passengers in the airport: PhD in Economic sciences: 08.00.05 / V. K. Soluyanov. Moscow. 2016. 153 p. (in Russian)
8. *The Modern Airport. Overcoming difficulties in the era of rising expectations* // [Electronic resource]. – URL: <http://froct.com> (date of access: 11.11.2017). (in Russian)
9. *Zakharov V. V.* (2016). Recommendations for changes in the organizational characteristics of the airport Sheremetyevo in accordance with the new international standards // *Municipalnaya Academiya.* 2016. No. 1. С. 131-145. (in Russian)