Е.В. Тиссен, канд. экон. наук, доцент,[1]
г. Екатеринбург

ОСОБЕННОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ НЕАВИАЦИОННЫХ УСЛУГ В АЭРОПОРТАХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

В статье представлены основные тенденции развития аэропортовой деятельности в России и в мире. Рассмотрена важная составляющая такой деятельности, как сегмент неавиационных услуг. Предлагается перспективная модель бизнеса российского аэропорта.

Ключевые слова: аэропортовый комплекс, аэровокзальный комплекс (АВК), инфраструктура, аэропортовый холдинг, неавиационные доходы аэропортов, бизнес-единицы.

Характерной тенденцией развития аэропортовой деятельности в мире в последние годы становится ориентация на повышение коммерческой отдачи аэропорта, наиболее полную реализацию его рыночного потенциала. Финансовые результаты деятельности аэропортов выходят на первый план наряду с производственными показателями [7].

Таким образом, все чаще аэропортовая деятельность рассматривается в качестве полноценного бизнеса. В развитых странах аэропорт представляет собой самостоятельный коммерческий комплекс с собственными бизнес-целями и стратегией развития, направленной на рост и экономическую эффективность функционирования [1].

Авторы многих научных трудов высказывают мнение, что аэропорты по самой сути своей являются высокотехнологичными предприятиями, а потому внедрение и усовершенствование различных технологических новинок является неотъемлемой частью их существования [2, с. 106–116; 3, с. 98–109; 4; 5, с. 4–5; 7, с. 73–85].

Большинство аэропортов на территории России строго ориентированы на прямую авиационную деятельность, нуждающуюся в государственной поддержке. Это объясняется особенностями функционирования прежде всего региональных аэропортовых комплексов в России.

1. Неразвитая инфраструктура: при наличии небольших площадей аэропорт вынужден фокусироваться только на корневой авиационной деятельности, ему просто негде развивать неавиационные услуги.

2. Подавляющее большинство аэропортов еще неприватизировано, поэтому не появилось реальных коммерчески ориентированных операторов, для которых аэропорт – это не технологическая единица, а нормальное средство извлечения прибыли.

3. Уровень доходов населения отдаленных и труднодоступных территорий страны: государство обеспечивает субсидирование перевозок, например,

[1] *Тиссен Елена Викторовна* – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории Института Высшая школа экономики и менеджмента Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина; e-mail: tissen@yandex.ru.

жителей Дальнего Востока и Калининграда.

4. Хозяйственная обособленность аэропортов – аэропорты занимаются всем, начиная с обслуживания судов, пассажиров и грузов и заканчивая мельчайшими проблемами эксплуатации терминала и инфраструктуры аэропорта.

5. Почти 70 российских аэропортов объединены с авиакомпаниями, что ведет к постоянному конфликту интересов двух бизнесов.

В связи с этим субсидирование федеральных казенных предприятий – существующая необходимость. Субсидирование позволило в 2008–2011 гг. не только сохранить инфраструктуру входящих в их состав этих аэродромов, но и обеспечить их инвестиционное развитие. Важнейшим следствием реализации данной меры государственной поддержки является фактическое сдерживание роста ставок сборов и тарифов на основные аэропортовые услуги аэропортов, характеризующихся низкой интенсивностью полетов. Так, размер ставок сборов за взлет-посадку в аэропортах, входящих в состав по федеральных казенных предприятий, в 2–3 раза ниже расчетной себестоимости этих услуг [10].

Оказалась востребованной в 2011 г. мера государственной поддержки авиакомпаний, исполнивших обязательства по перевозке пассажиров авиакомпаний, у которых аннулирован сертификат эксплуатанта. В связи с несостоятельностью авиакомпании «Континент» перевезено около 11 тысяч её пассажиров 15 альтернативными авиаперевозчиками, работа по возмещению недополученных доходов которыми будет завершена в 2012 г. В 2011 г. была продолжена реализация государственной поддержки, предусматривающей на возмещение российским авиакомпаниям части затрат на уплату лизинговых платежей за воздушные суда российского производства. В рамках указанной поддержки осуществляется субсидирование 8 авиакомпаний, приобретающих на основе лизинга 33 воздушных судна отечественного производства. В 2012 г. объем государственной финансовой поддержки возрастет до 10 млрд рублей [10].

Несмотря на то, что подавляющее большинство российских аэропортов нуждаются в государственной поддержке, необходимо развивать аэровокзальные комплексы в соответствии с мировыми тенденциями, ориентировать их на увеличение доли неавиационных доходов, которые, в свою очередь, дадут возможность усовершенствовать действующие и открыть новые направления деятельности аэропортов по комфортному обслуживанию пассажиров и увеличению пассажиропотока.

Современная концепция направлена на то, что аэровокзальный комплекс (АВК) – это минигород или крупный торговый центр. Сегодня аэропортовая деятельность становится катализатором неавиационной активности, развивающейся внутри и вокруг терминала.

Особенности функционирования АВК в России приводят к тому, что доля неавиационных доходов от общей выручки региональных аэропортов не превышает 10 %, тогда как в мире другая ситуация. Для небольших аэропортов, по мировым меркам, с пассажиропотоком около 5 млн.человек в год, доля неавиационных доходов составляет 25—30 %. В крупных же аэропортах доля может доходить до 50 % и даже превышать это значение [11].

Структуру неавиационных доходов можно представить в виде двух условных групп: профильные доходы и непрофильные доходы (рис.2).

Профильные доходы достаточно пропорционально растут в зависимости

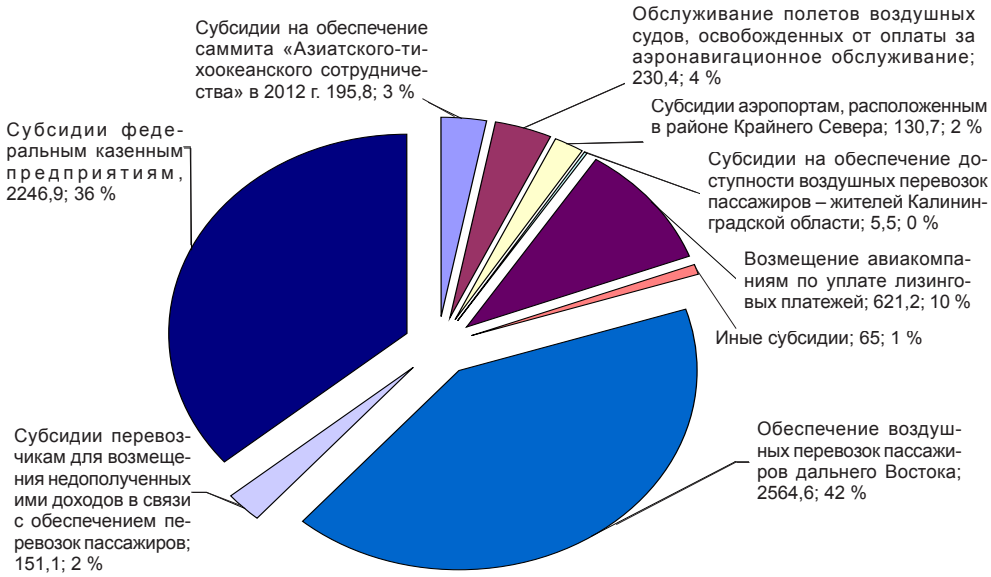

Рис. 1. Меры государственной финансовой поддержки, осуществленные Росавиацией в 2011 году (млн руб.)[10].

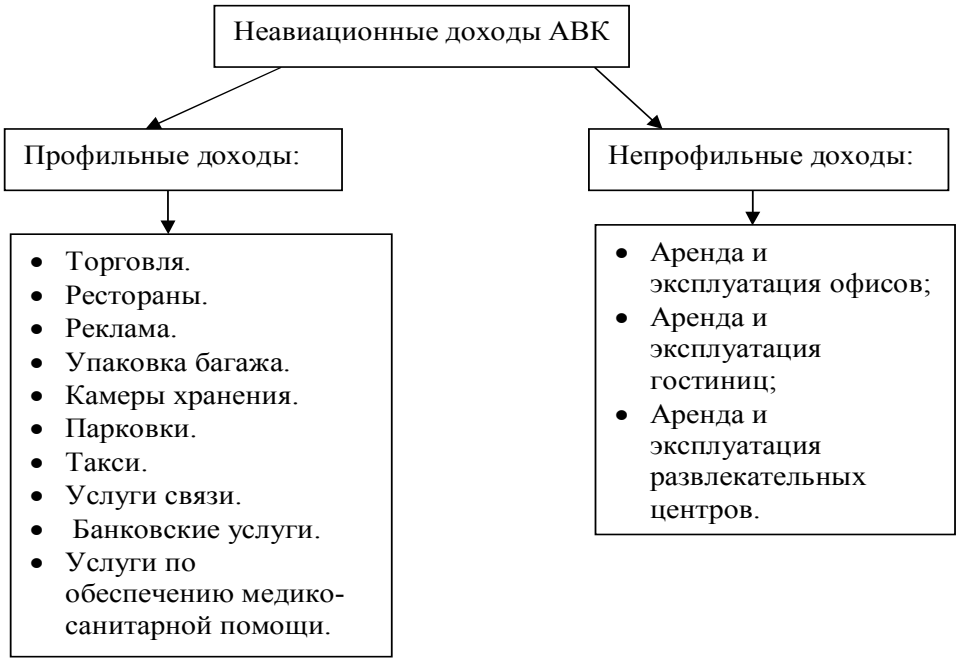

Рис. 2. Структура неавиационных доходов аэровокзальных комплексов

от увеличения или падения пассажиропотока. Например, аэропорт «Внуково» в 2011 г. сократил количество обслуженных пассажиров на 13 % – до 8,2 млн человек, а выручка аэропорта сократилась на 5,9 % – до 2 млрд 556 млн 116 тыс. руб. Таким образом, ОАО «Аэропорт «Внуково» в 2011 г. увеличило чистый убыток по российским стандартам бухгалтерского учета по сравнению с предыдущим годом в 4 раза – до 2 млрд 633 млн 879 тыс. руб., говорится в учете компании [9].

Наиболее популярными услугами являются услуги общественного питания, однако, наиболее доходными являются услуги в области аренды (45 %), парковки (15 %), рекламы (9 %), упаковки багажа (6 %) [11]. Однако это относится к крупнейшим аэропортам страны. Что касается региональных аэропортов, то в связи с ограниченностью площадей, а также с низким уровнем доходов населения, большинство перечисленных неавиационных услуг предоставляется в меньших объемах либо не предоставляется вовсе.

Основными потребителями аэропортовых услуг являются также авиакомпании, которые оплачивают пользование наземной инфраструктурой (сборы с авиакомпаний за услуги взлета-посадки, стоянку, обеспечение безопасности, уровень шумности). Данная самая важная группа потребителей услуг аэропорта оказывает решающее воздействие на его положение на рынке. Руководители соответствующих авиакомпаний имеют право принимать решения о новых авиационных услугах и конкретных условиях поставок (самолеты, частота рейсов, выбор аэропорта и так далее).

Большинство региональных аэропортов являются монополистами в части предоставления аэропортовых услуг и зачастую стремятся извлечь максимальную выгоду из этой ситуации, однако злоупотребление естественными преимуществами может привести к оттоку клиентов и сужению регионального рынка авиаперевозок. Причиной этому могут стать чрезмерно высокие тарифы, низкое качество наземных услуг или ограниченность сети авиамаршрутов. Более продуктивным, как показывает мировой опыт, является маркетинговый подход к управлению деятельностью аэропорта, предусматривающий установление взаимовыгодных партнерских отношений между всеми участниками перевозочного процесса, исходя из общей стратегической цели [6].

Маркетинг нацеливает предпринимателей на повышение конкурентоспособности бизнеса, увеличение контролируемой доли воздушно-транспортного рынка за счет расширения спектра предоставляемых услуг и возможностей, более полного удовлетворения потребностей клиентов. С позиций маркетинга исходным и одновременно конечным звеном аэропортового бизнес-процесса является пассажир, а конкурентоспособность аэропорта интегрально характеризуется величиной проходящего через него пассажиро- и грузопотока.

Аэропортовый маркетинг – это инструмент, который позволяет индивидуализировать и диверсифицировать бизнес-модель и услуги аэропортов при тесном взаимодействии с его основными клиентами. Отдельные услуги и управление взаимоотношениями с клиентами можно поднять на новый уровень путем активного управления отношениями и выявления новых возможностей развития бизнеса.

Если исходить из маркетинговой концепции бизнес-деятельности аэропорта, ориентированной на потребителей и конкурентоспособность, следует дифференцировать центры прибыли и затрат в аэропортовом комплексе, исследовать характер и результативность деятельно-

сти стратегических бизнес-единиц, оценить вклад каждой из них в цепочку создания ценности перевозочного продукта. Полученные данные могут лечь в основу методики расчетов компенсационных выплат самостоятельно хозяйствующих на территории аэропорта бизнес-субъектов на покрытие расходов и развитие аэродромной инфраструктуры.

Увеличение пассажиропотока через большинство российских региональных аэропортов возможно только за счет перераспределения пассажирских потоков из других регионов и их концентрации для дальнейшего трансфера на магистральных воздушных линиях. Развитие авиационной маршрутной сети невозможно без привлечения регионального авиаперевозчика, заинтересованного в развитии региональной маршрутной сети, а также привлечения российских авиакомпаний для увеличения частоты и расширения географии полетов на средне- и дальнемагистральных внутренних воздушных линиях, обеспечивающих регулярное воздушное сообщение между различными регионами страны.

Таким образом, в России выбор стратегической модели АВК органичен целым рядом факторов, одним из которых является перешедшая из советских времен структура аэропортового бизнеса.

Одним из вариантов развития аэропортового бизнеса в России может стать система аэропортовых холдингов, широко распространенного в западных странах. В состав холдинга, как правило, входит несколько аэропортов, работу которых координирует управляющая компания. В ее задачи входит проведение единой политики развития, маркетинга и продвижения услуг холдинга, а также взаимодействие с авиакомпаниями и некоторые другие блоки, которые уходят из сферы ответственности аэропортов-операторов.

Кроме того, целый ряд видов деятельности (обслуживание воздушных судов, обслуживание пассажиров, обслуживание грузов и эксплуатация инфраструктуры и проч.) выделяется в самостоятельные бизнесы. Все эти бизнесы могут существовать как в рамках единой компании, так и в качестве самостоятельных юридических лиц.

Схематически модель аэропортового холдинга изображена на рис. 3.

Преимущества такого холдинга очевидны – пассажиры и авиакомпании могут получать одинаковый спектр услуг в различных точках страны и даже мира, управляющая компания экономит на издержках на маркетинг, рекламу, бизнес-планирование и внедрение новых технологий, а входящие в холдинг аэропорты-операторы получают возможность концентрироваться на своем основном бизнесе.

В качестве примеров эффективных аэропортовых холдингов можно привести Британскую службу управления аэропортами (BAA), включающую 7 аэропортов в Великобритании и 12 аэропортов по всему миру, германские Hochtief AirPort и Fraport AG (4 и 7 аэропортов соответственно), канадскую ATCO Airports Ltd., а также целый ряд других компаний [8].

Разрабатывая перспективную структуру бизнеса, прежде всего необходимо определить, какие виды деятельности будут рассматриваться аэропортом в качестве профильных в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Проанализировав рис. 4, становится очевидно, что в долгосрочной перспективе крупные российские аэропорты должны специализироваться всего на двух бизнесах: управлении развитием аэропорта и развитии и содержании аэропортовой инфраструктуры. Прочие же виды деятельности в тот или иной период времени должны быть выделены в самостоятельные бизнесы либо осуществляться специализированными

сервисными компаниями. Таким образом, применение перспективной модели бизнеса российского аэропорта ограничено крупными АВК, тогда как более 70 российских аэропортов объединены с авиакомпаниями, обособлены в хозяйственном плане и занимаются всеми видами услуг самостоятельно.

Выделяя непрофильные виды деятельности, аэропорт должен обеспечить

Рис. 3. Общая схема построения аэропортового холдинга

Рис. 4. Перспективная модель бизнеса российского аэропорта [8]

надлежащее качество предоставляемых ему услуг и причитающуюся ему долю доходов от «вспомогательных» бизнесов. От создания эффективных механизмов взаимодействия с выделенными бизнес-единицами в конечном итоге зависит успех бизнеса аэропорта.

На сегодняшний день можно выделить четыре основных механизма регулирования деятельности бизнес-единиц. Это продажа концессий, участие в капитале, предоставление в аренду аэропортовой инфраструктуры и централизация и контроль сбыта услуг [2, с. 106–116].

Продажа концессий – самый распространенный среди западных аэропортов механизм регулирования деятельности бизнес-единиц. Суть его состоит в том, что аэропорт продает право заниматься каким-то видом деятельности на его территории, а за это компания платит аэропорту часть своей прибыли. К сожалению, в России использование этого механизма затруднено по причинам законодательного характера.

Дело в том, что определение и возможные границы применения договора концессии, закрепленные в ГК РФ, отличаются от положений законодательства стран Европейского союза, Англии и США и не позволяют использовать договоры концессии для регулирования деятельности сервисных компаний на территории аэропортов и получения части прибыли от их деятельности.

В России договор коммерческой концессии предполагает передачу всех исключительных прав, включая право на фирменное наименование и коммерческое обозначение правообладателя, на охраняемую коммерческую информацию, а также товарный знак, знак обслуживания и т.д. Поэтому в чистом виде метод предоставления концессий у нас пока не применим. В российской практике применяются механизмы, которые, по сути, являются квазиконцессионными, но законодательно никакого отношения к концессиям они не имеют.

Второй возможный механизм регулирования бизнес-единиц – участие в капитале. Он предполагает, что аэропорт становится одним из собственников компании и таким образом контролирует ее работу. Назвать данный метод эффективным можно лишь с большой натяжкой. Ведь если аэропорт участвует в капитале бизнес-единицы небольшой долей, то его возможности регулировать, а тем более контролировать ее деятельность, крайне невелики. Если же он участвует значительным капиталом, то он фактически управляет, а следовательно, теряется эффект от выделения единицы в отдельный бизнес.

Наибольшее распространение в России сегодня имеет механизм предоставления в аренду аэропортовой инфраструктуры. Однако использование этого механизма требует достаточно глубокой проработки условий аренды. Проблема в том, что сегодня аэропорты получают от аренды существенно меньше, чем арендаторы от своих бизнесов на территории аэропорта. Именно с этим связано стремление многих аэропортов самостоятельно вести такие непрофильные для них виды деятельности, как организация и управление предприятиями общепита, розничная торговля, гостиничное дело и пр.

Во избежание такого эффекта при подготовке договоров аренды важно иметь хорошее представление о бизнесе арендаторов, чтобы понимать, на какую часть их денежных потоков может претендовать аэропорт. Последний механизм – это заключение агентских соглашений. При использовании этого варианта аэропорт заключает агентские соглашения с сервисными компаниями и выступает в качестве исключительного агента по продаже их

услуг, получая при этом агентское вознаграждение (рис. 5).

Необходимо отметить, что для иностранных компаний данный механизм не актуален, так как агентские соглашения нужны в том случае, когда невозможно применение концессионного механизма. Примеров внедрения этого механизма в России пока нет, однако применение агентских соглашений для российских аэропортов может быть перспективным.

Проанализировав все четыре механизма взаимодействия с выделенными бизнес-единицами, можно сказать, что для неавиационных видов деятельности более простым и эффективным механизмом все же является аренда, а для авиационных видов деятельности можно порекомендовать использование агентских соглашений [8].

Нужно также отметить, что ряд неавиационных услуг, не связанных с деятельностью аэропорта (прачечные, гостиницы и т. д.), может быть просто выведен за рамки структуры предприятия. При этом деятельность выделенных единиц может строиться исключительно на контрактных принципах.

В основе концепции технического развития аэропорта лежит вопрос о необходимости серьезного технического перевооружения аэропорта и внедрения новых технологий обслуживания судов и пассажиров. Однако при этом необходимо заметить, что техническое перевооружение экономически оправдано в отношении далеко не всех аэропортов.

Все российские аэропорты можно разбить на три неравные группы:

1. Крупные аэропорты (транспортные узлы, хабы), или претендующие на эту роль.

2. Аэропорты региональных центров, имеющие достаточно большой пассажиропоток, но не пропускающие через себя крупные транзитные потоки. Их

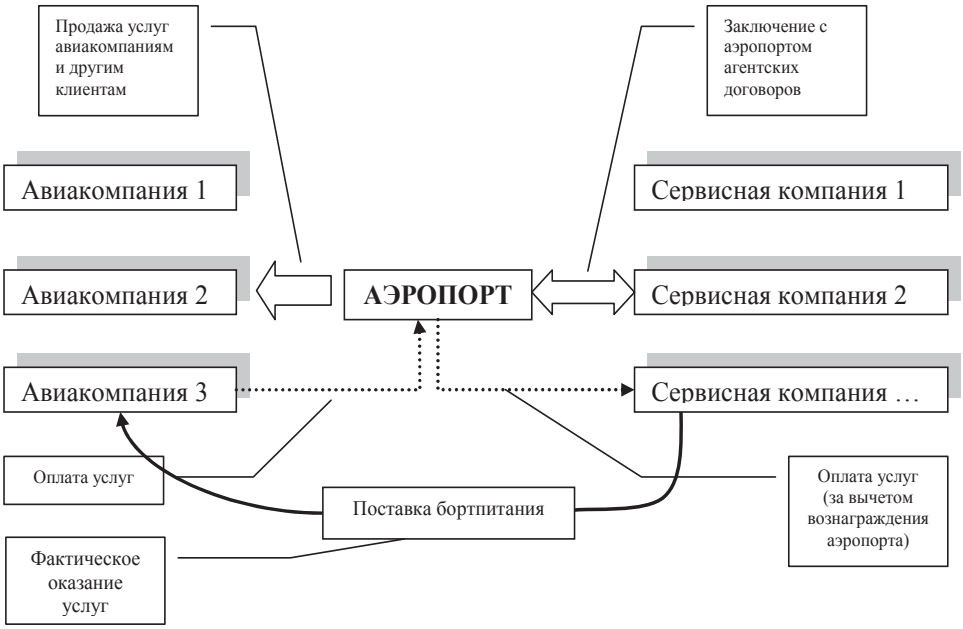

Рис. 5. Регулирование авиационных услуг через механизм агентских соглашений [8]

пассажирами являются местные жители и гости региона.

3. Прочие региональные и местные аэропорты.

Для каждой из этих групп актуальна своя концепция технического развития. С экономической точки зрения только для первой самой малочисленной группы (таких аэропортов в России всего около 10) подходит логика комплексной реконструкции аэропорта и создания транспортного узла. Но таких аэропортов не должно быть много, так как создание суперсовременных аэропортов во всех населенных пунктах страны невозможно и необоснованно.

Для региональных аэропортов применимы две стратегии.

1. Внедрение небольших улучшений, которые не изменяют технологии в целом, но приводят ее в соответствие с требованиями времени. Однако средства, вложенные в частичную модернизацию аэропорта, не смогут окупиться в краткосрочной перспективе.

2. Полная техническая модернизация аэропорта. В этом случае, разумеется, проект не окупится, но регион получит современный АВК, что поднимет престиж региона.

Для большинства аэропортов третьей группы наиболее удачным выбором оказывается отказ от внедрения технических новшеств. Эти аэропорты еще в советское время создавались с существенным запасом, которого может хватить на достаточно длительный период, особенно в условиях, когда потребность в их услугах ощутимо снизилась.

Заключительный этап разработки перспективной модели аэропорта – рассмотрение возможных источников развития. Их выбор напрямую зависит от организационно-правовой формы аэропорта (таблица).

При государственной форме собственности (ФГУП или ОАО с долей государственной собственности выше 50 %) рассчитывать на средства стратегических инвесторов или исключительно на средства государственного инвестора не приходится. Наиболее вероятными источниками финансирования в таком случае будут собственные средства аэропорта или заемные средства.

Привлечение средств инвесторов возможно в том случае, если аэропорт находится в частной собственности.

Если же говорить о достаточности привлеченных средств для проведения необходимых изменений, то практика показывает, что привлечения исключительно средств инвестора, будь то стратегический инвестор или государство, как правило, оказывается недостаточно для реализации качественного проекта развития. Поэтому важно, чтобы главный источник был обязательно подкреплен второстепенным. Это, к примеру, могут быть заемные средства. В этом случае даже при ограниченных возможностях аэропорта можно инвестировать в проект развития собственные средства, с высокой степенью вероятности стратегия будет успешно реализована [8].

Таким образом, в настоящее время назрела необходимость разработать целостную организационную стратегию, которая была бы направлена на формирование конкурентных преимуществ российских аэропортов, в основном эти меры должны применяться к развитию большинства региональных аэропортов. Данные меры должны способствовать привлечению средств частных инвесторов, а следовательно, и более эффективному использованию ресурсов государства, причем существенную долю в стратегическом развитии аэропортов должно составлять развитие неавиационных услуг. Все это будет способствовать интенсивному развитию авиапредприятий страны в целом.

Механизмы финансирования проектов развития аэропорта [8]

Возможность привлечения	Организационно-правовая форма	Собственные средства	Заемные средства	Средства стратегического инвестора	Государственные инвестиции
	ФГУП	+	+	-	-
	ОАО				
	В государственной собственности (51% и более)	+	+	-	-
	В частной собственности	+	+	+	-

Достаточность	Организационно-правовая форма	Собственные средства	Заемные средства	Средства стратегического инвестора	Государственные инвестиции
	ФГУП	-	+/-	-	+/-
	ОАО				
	В государственной собственности (51% и более)	-	+/-	+/-	-
	В частной собственности	-	+/-	+/-	-

Список использованных источников

1. Martin J.C., Roman C. The relationship between size and efficiency: A benchmarking analysis of Spanish commercial airports // Airport Management. 2008. Vol. 2. P. 183–197.
2. Еремин В.Л., Крамаренко А.В. Концессионный механизм как эффективное средство модернизации аэропортовой инфраструктуры // Этап: экономическая теория, анализ, практика. 2010. № 4. С. 106–116.
3. Клочков В.В., Гусманов Т.М. Экономические проблемы развития авиационной промышленности в условиях нестабильного спроса на авиаперевозки // Экономическая наука современной России. 2008. № 3. С. 98–109.
4. Манжурова О.Д. Повышение конкурентоспособности аэропортовых комплексов на рынке авиатранспортных услуг: автореф. дис. канд.экон.наук; ГУУ. М.: 2008.
5. Окулов В.М. Развитие рынка пассажирских авиаперевозок: задачи и перспективы // Транспорт Российской Федерации. 2010. Т. 28-29. № 3–4. С. 4–5.
6. Туан Л.М. Региональные факторы и особенности развития воздушного транспорта в РФ // Практический маркетинг. 2011. № 2. С. 37–40.
7. Ярошевич Н.Ю. Особенности развития аэропортовых комплексов в системе международных воздушных перевозок //

Вестник УГТУ–УПИ. Серия экономика и управление. 2010. № 4. С. 73–85.

8. Азимов Л. Перспективная модель аэропорта как основа развития бизнеса. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http:// transport.pacc.ru.
9. Слюсарева Е. «Внуково» в 2011 г. увеличило чистый убыток в 4 раза. [Электронный ресурс]. Режим доступа: АвиаПорт.Ru.
10. Об итогах работы Росавиации в 2011 году и основных задачах на 2012 год: Материалы к заседанию Коллегии Росавиации «Об итогах работы Федерального агентства воздушного транспорта в 2011 году и основных задачах на 2012 год», 12.03.2012 // Aviation Explorer [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.aex.ru/.
11. Слюсарева Е. Аэропорт – это не Черкизовский рынок. [Электронный ресурс]. Режим доступа: АвиаПорт.Ru.
12. Скуратов К.С. Российский авиатранспортный комплекс: проблемы и перспективы развития // Вестник УГТУ–УПИ. Серия экономика и управление. 2009. № 3. С. 34–44.
13. Скуратов К.С. Реструктуризация авиатранспортного комплекса на основе модели стратегического сотрудничества // Вестник УГТУ–УПИ. Серия экономика и управление. 2009. № 4. С. 45–52.