

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)

О.А. НЕМЧИНОВ

АВИАТРАНСПОРТНЫЙ МАРКЕТИНГ: ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ АЭРОПОРТА

Рекомендовано редакционно-издательским советом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева» в качестве учебного пособия для обучающихся по основным образовательным программам высшего профессионального образования по направлениям подготовки 23.03.01 Технология транспортных процессов и 23.04.01 Технология транспортных процессов

С А М А Р А
Издательство Самарского университета
2020

УДК 388.47(075)

ББК 65.37я7

H508

Рецензенты: заместитель директора по производству
аэропорта Новый Уренгой А. Б. Л е о н т ь е в,
д-р экон. наук, проф. Д. Ю. И в а н о в

Немчинов, Олег Александрович

H508 **Авиатранспортный маркетинг: экономическая
эффективность функционирования аэропорта:** учебное
пособие / *О.А. Немчинов.* – Самара: Издательство Самарского
университета, 2020. – 96 с.: ил.

ISBN 978-5-7883-1564-5

Данное пособие посвящено практическим аспектам стратегического и тактического авиатранспортного маркетинга аэропортовых предприятий. Рассмотрены особенности функционирования авиатранспортного рынка, организации управления аэропортом, а также его взаимодействия с другими участниками рынка, способы планирования и формирования спроса на авиаперевозки. Проанализированы ключевые аспекты оценки экономической эффективности деятельности и особенности ценовой политики аэропортовых предприятий.

Предназначено для студентов, обучающихся по направлениям подготовки 23.03.01 Технология транспортных процессов (уровень бакалавриат) и 23.04.01 Технология транспортных процессов (уровень магистратура).

Подготовлено на кафедре организации и управления перевозками на транспорте Самарского университета.

УДК 388.47(075)

ББК 65.37я7

ISBN 978-5-7883-1564-5

© Самарский университет, 2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
1. Развитие российского авиатранспортного рынка	6
2. Схемы организации авиационных перевозок	15
3. Особенности функционирования аэропортового предприятия на рынке авиатранспортных услуг	21
4. Организация управления аэропортами и аэропортовыми комплексами	34
5. Взаимодействие аэропорта с другими субъектами авиатранспортного рынка	45
6. Факторы, влияющие на основные финансово-хозяйствен- ные показатели аэропортовых предприятий	51
7. Показатели эффективности функционирования аэропорта...	61
7.1. Доходы от авиационной деятельности	65
7.2. Доходы от неавиационной деятельности	72
8. Особенности маркетинговой деятельности аэропорта.....	77
Библиографический список	84
Приложение. Сводные данные по бонусам, предоставляемым авиакомпаниям Международным аэропортом «Пулково» (г. Санкт-Петербург)	90

ВВЕДЕНИЕ

Переход к новой экономической формации постсоветского периода развития России обуславливает поиск и применение современных методов и подходов к регулированию экономики страны, отдельных отраслей и предприятий. Особая роль в повышении темпов экономического роста принадлежит транспортному комплексу, выступающему не только органической составной частью экономики, но и ключевым фактором повышения конкурентоспособности государства. В этой связи чрезвычайно важно повышать уровень эффективности рыночной деятельности российских транспортных предприятий, в том числе предприятий воздушного транспорта.

Авиационный транспорт играет значимую роль в решении социально-экономических задач, является не только средством обеспечения транспортной доступности перевозок для населения, но и приоритетной государственной задачей в сфере регулирования и реализации инновационного сценария развития страны [1]. Роль воздушного транспорта особенно значима для Российской Федерации в связи с особенностями ее географических масштабов. В отдаленных и слабо обеспеченных в транспортном отношении районах Севера, Сибири и Дальнего Востока воздушный транспорт является практически единственным связующим звеном далеко расположенных областей с мегаполисами.

Аэропорт представляет собой место пересечения интересов основных субъектов создания авиатранспортной продукции:

- эксплуатанты авиационной техники (метеорологические услуги, заправка, стоянка и техническое обслуживание воздушных судов);
- пассажиры (залы ожидания, камеры хранения, магазины, рестораны);
- аэронавигационные службы;
- государство (таможенный контроль, обеспечение безопасности полетов, анализ статистических данных по динамике изменения пассажиро- и грузопотока, и пр.) [2].

Эффективная программа управления предоставлением услуг требует внедрения во всех подразделениях организации основного принципа – клиент есть максимальная ценность компании.

Темпы развития аэропортового предприятия напрямую зависят от его конкурентоспособности (в первую очередь, спектра форм и видов деятельности) и от соответствия оказываемых услуг международным стандартам, что определяется экономическим и техническим состоянием аэропорта [3].

Целью учебного пособия является изложение особенностей применения концепции маркетинга на воздушном транспорте и конкретных методов ее использования в практике функционирования аэропорта.

1. РАЗВИТИЕ РОССИЙСКОГО АВИАТРАНСПОРТНОГО РЫНКА

Современное состояние развития аэропортовых предприятий обусловлено влиянием постоянно изменяемой внешней среды, зависящей от отраслевых изменений, макроэкономической и социальной динамики, геополитики.

Как видно из рис. 1, объемы пассажирских авиационных перевозок, начиная с 2000 года, в целом имеют тенденцию к росту. Наблюдаются лишь два периода небольшого колебания спроса, связанные с экономическими и геополитическими кризисами 2009 и 2015-2016 гг., характеризующиеся снижением платежеспособного спроса населения страны, санкционными ограничениями, факторами глобализации и международной конкуренции, геополитическими факторами.

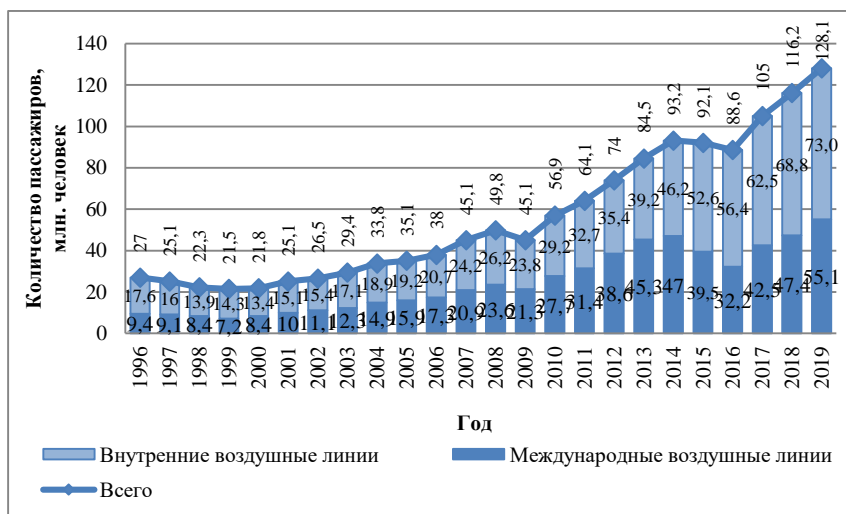


Рис. 1. Количество перевезенных пассажиров ГА РФ в 1996-2019 гг.

При этом, до 2011 года перевозки на внутренних воздушных линиях (ВВЛ) превышали объемы на международных воздушных линиях (МВЛ), в 2012-2014 годах произошла смена тенденции –

объемы перевозок по международным маршрутам стали превышать аналогичные показатели ВВП, а под влиянием факторов геополитики в 2015-2016 годах ситуация вновь менялась (рис. 2) [4]. Кроме того, мировые санкции 2014-2015 гг. в отношении нашего государства обусловили падение курса рубля, что привело к переориентации пассажиропотока отдыхающих на курорты России. В это же время, в целях развития туризма на полуострове Крым, была введена программа субсидирования перевозчиков, что выразилось в снижении цен на соответствующие авиабилеты. Все это в совокупности привело к росту пассажиропотока на российские курорты и в страны Азии, а также уменьшению пассажиропотока в страны Европы.

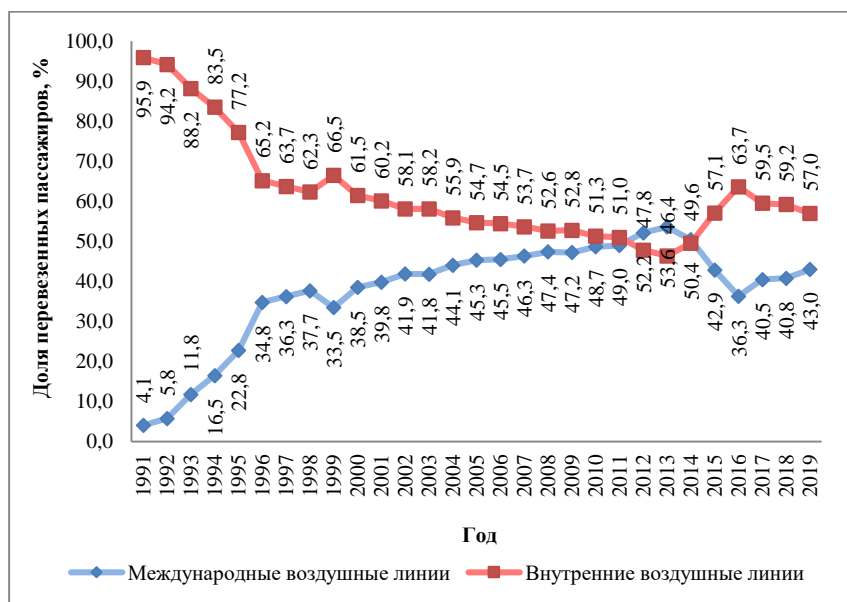


Рис. 2. Структура объемов перевезенных пассажиров в 1991-2019 гг.

Спецификой перевозок пассажиров воздушным транспортом является сезонность, свидетельствующая о пике в летние месяцы, что связано с высокой корреляционной зависимостью с периодом

туристических поездок и поездками во время отпуска жителей РФ. На рис. 3 проиллюстрирована картина в целом по гражданской авиации России.

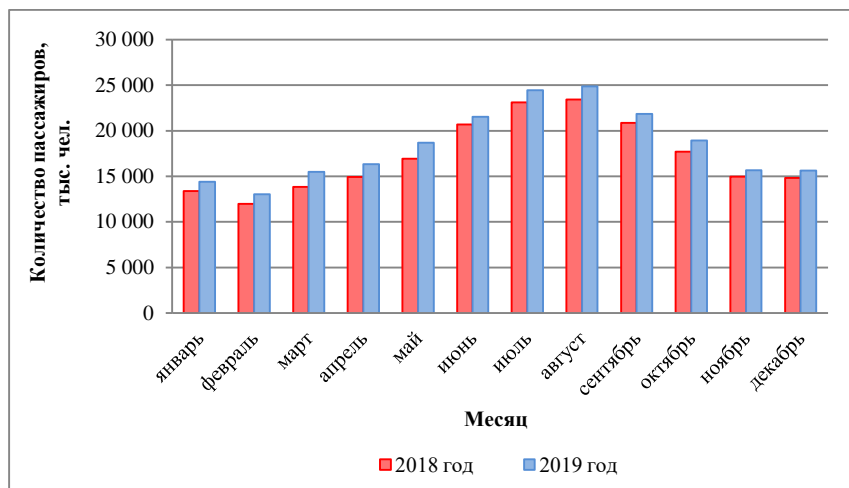


Рис. 3. Сезонность пассажиропотока через аэропорты России

Однако, в зависимости от места расположения и специфики работы конкретного аэропорта годовые пиковые показатели количества перевезенных пассажиров могут приходиться на разные периоды года. Например, в аэропортах московского авиационного узла показатель пассажиропотока всегда на высоком уровне, так как значительный транзитный объем пассажиров несколько сглаживает явную сезонность. В аэропортах курортных и туристических городов пик сезонности имеет явное выражение (наивысший рейтинг имеют маршруты Москва – Санкт-Петербург, Москва – Симферополь, Москва – Сочи, Москва – Краснодар и пр., что указывает на значительную туристическую направленность внутреннего пассажиропотока страны). Существуют «специализированные» аэропорты, обслуживающие специфический пассажиропоток – например, северные аэропорты, обеспечивающие перевахтовку служащих добывающих предприятий. Пиковые показатели пассажиропотока приходятся

именно на данные моменты, когда один состав работников вахтовых бригад близлежащих предприятий улетает, а другой прилетает.

На значительной территории страны авиация является единственным способом сообщения, обеспечивающим связанность территорий и транспортную доступность населению. На фоне низкой плотности населения этих регионов перевозки на местных воздушных линиях становятся низкорентабельными и, соответственно, экономически неэффективными. В свою очередь сокращение объемов перевозок в данных районах приводит к разрушению сложившихся еще в советский период авиационных связей [5].

Состояние рынка воздушных перевозок непосредственным образом определяется развитием экономики страны, уровнем доходов и, соответственно, платежеспособным спросом населения на услуги авиатранспорта. Кроме того, величина валового внутреннего продукта Российской Федерации находится в тесной связи с развитием рынка воздушного транспорта (рис. 4) [6].

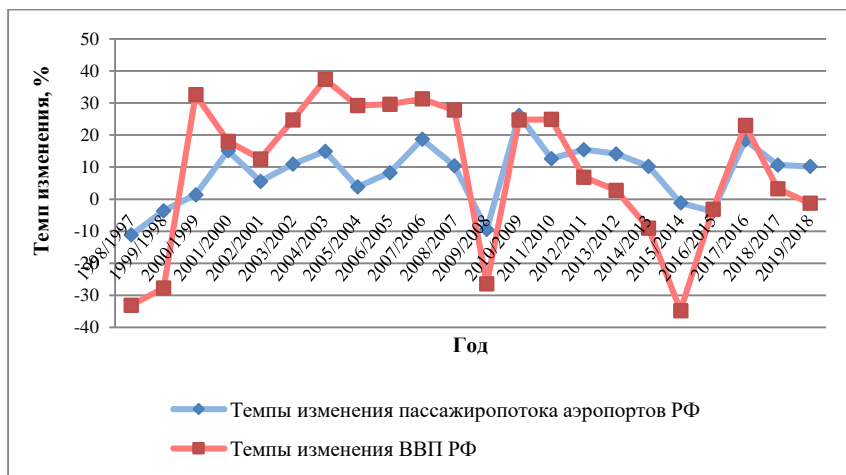


Рис. 4. Соотношение темпов изменения пассажиропотока и ВВП

Аэропортовый и аэродромный комплексы являются основными структурообразующими элементами гражданской коммерче-

ской авиации РФ. Общее количество аэродромов в стране сократилось с 1450 (1991 г.) до 251 (2019 г.). Из них 89 относятся к аэропортам федерального значения, 78 – выполняют обслуживание международных перевозок [4]. Изменение количества аэропортов в Российской Федерации в период с 1991-2019 гг. представлено на рис. 5 [7; 4].



Рис. 5. Изменение количества аэропортов в Российской Федерации за 1991-2019 гг.

Доля аэропортов московского авиационного узла (Внуково, Домодедово, Шереметьево) в общем объеме перевозок по данным 2019 года составляет 46 %.

В 1990 г. доля пассажирских перевозок минуя Москву составляла 74% (региональные перевозки составляли 47%, местные – 27 %) [8]. В начале 2000-х годов данный показатель составлял уже около 40% в общем пассажиропотоке ВВЛ. Далее, в связи с выводом из эксплуатации без адекватной замены регионального парка Ту-134 и Як-40, а также в связи с активным ростом магистрального самолетного парка, показатель снизился до 25 %. Наблюдаемая стабилизация в 2016-2018 гг. на уровне 26 % связана с расширением

программ субсидирования региональных авиаперевозок. Ввод в действие во второй половине 2018 года Комплексного плана модернизации и расширения магистральной инфраструктуры на период до 2024 года (и его составной части – федерального проекта «Реконструкция инфраструктуры региональных аэропортов и расширение сети авиационных маршрутов») позволило в 2019 году увеличить долю региональных пассажиров, осуществивших полеты, минуя столицу, до 39 % (рис. 6).

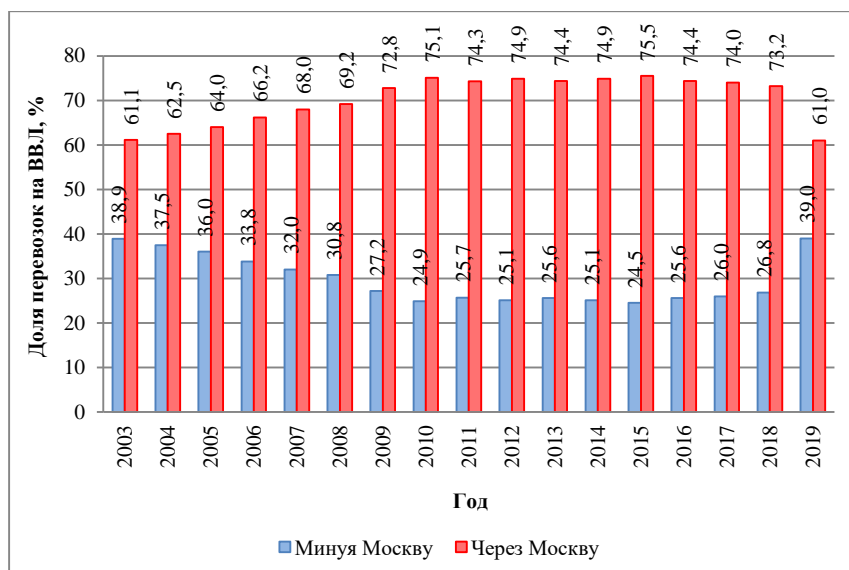


Рис. 6. Процент перевозок на ВВЛ минуя Москву и через Москву

Характерный пример перспективности развития авиасообщения через крупные аэропорты развитых регионов страны – аэропорт Новосибирска. Перелет из Тюмени в Якутск через «Толмачево» выйдет на час быстрее и почти в три раза дешевле, чем через «Шереметьево». А из Омска в Пекин экономия времени составит почти 5 часов, при этом, стоимость билета снизится почти в два раза. Всего можно говорить почти о 2 тыс. вариантов стыковок через Новосибирск, минуя Москву [9].

Отечественный рынок авиаперевозок характеризуется значительной степенью концентрации пассажиропотока, как среди аэропортов, так и среди авиакомпаний.

По данным за 2019 год крупнейшими 5 аэропортами страны (из 251 аэропорта) – Шереметьево, Домодедово, Внуково, Пулково, Сочи – обслужено 128,034 млн. человек или 58% всех пассажиров. Согласно статистике 31 аэропорт обслужил более 1 млн. пассажиров (суммарным пассажиропотоком – 196,404 млн. человек или 88,9% от общего объема перевозок через аэропорты РФ). Крупнейшие аэропорты по количеству перевезенных пассажиров представлены в табл. 1 [4].

Таблица 1. Обслуживание пассажиров в аэропортах РФ на МВЛ и ВВЛ в 2019 г.

№	Аэропорт	Обслужено пассажиров, чел.	Доля от количества обслуженных пассажиров по ГА, %
1	Москва (Шереметьево)	49 438 545	22,38
2	Москва (Домодедово)	28 252 337	12,79
3	Москва (Внуково)	24 001 521	10,87
4	Санкт-Петербург (Пулково)	19 581 262	8,86
5	Сочи	6 760 567	3,06
6	Новосибирск (Голмачево)	6 571 396	2,97
7	Екатеринбург (Кольцово)	6 232 318	2,82
8	Симферополь	5 140 000	2,33
9	Краснодар (Пашковский)	4 630 770	2,10
10	Уфа	3 556 533	1,61
11	Казань	3 410 000	1,54
12	Владивосток (Кневичи)	3 079 344	1,39
13	Ростов-на-Дону (Платов)	3 060 000	1,39
14	Самара (Курумоч)	2 999 252	1,36
15	Минеральные Воды	2 526 419	1,14
16	Красноярск (Емельяново)	2 481 914	1,12
17	Иркутск	2 433 794	1,10
18	Калининград (Храброво)	2 370 157	1,07
19	Хабаровск (Новый)	2 185 051	0,99
20	Тюмень (Рошино)	2 039 007	0,92

Сокращение количества аэропортов происходит в основном за счет закрытия региональных и местных аэропортов. Большая часть из региональных аэропортов экономически неэффективны. Сеть аэропортов, обслуживающих местные воздушные линии, сократилась почти в шесть раз.

Для понимания вектора движения в развитии региональных авиаперевозок необходимо понимание прошедших исторических процессов в аэропортовом комплексе России. В 1980-1990 годах в СССР авиасообщения связывали 2200 пунктов. Существующая сеть внутренних воздушных линий отражает сложившуюся модель социально-экономического развития России с экономическим центром в Москве [10]. Возросли показатели современной средней дальности маршрута на ВВЛ РФ, что свидетельствует о нерациональности сети межрегиональных и местных авиационных связей в регионах РФ, не обеспечивающей необходимых показателей транспортной доступности воздушного транспорта для большей части регионов страны.

Показательны примеры региональных городов:

- г. Воронеж: в 1975 году маршруты в 62 города союзного значения и 31 пункт местного значения, в 2020 году – 15 городов (с учетом городов, входящих в бывший СССР) [11];

- г. Мурманск: в 1982 году маршруты в 23 города, в 2020 году – 10 городов [12].

При этом необходимо отметить, что формирование советской и российской моделей авиасообщений обуславливалось действием различных механизмов. Плановая экономика преследовала целью решение, прежде всего, социальных и конкретных народнохозяйственных задач. В современных условиях определяющим фактором является рентабельность.

Однако, предпринимаемые в последние годы меры по стимулированию региональных перевозок и увеличению доли перевозок минуя Москву, позволяют переломить тенденцию двух первых десятилетий современной истории ГА РФ: например, по данным за I квартал 2017 года аэропортом г. Ростов-на-Дону обслужено 81,6 тыс. пассажиров региональных рейсов, минующих Москву (6 маршрутов), за аналогичный период в 2019 году аэропорт обслужил уже 166,7 тыс. человек по 18 маршрутам [13].

В том числе с этими целями, для поддержки социально значимых региональных перевозок, в период 2007-2018 гг. были созданы 7 федеральных казенных предприятий, обеспечивающих содержание и развитие 81 местного аэропорта и посадочных площадок, расположенных в районах Арктики, Дальнего Востока, Крайнего Севера и приравненных к ним местностях. Помимо социальных и стратегических задач, многие из этих аэропортов будут способствовать более эффективному достижению экономических целей. Например, аэропорт Нерюнгри после того, как будет доступен для посадки широкофюзеляжных самолетов, станет промежуточным пунктом для коммерческой авиации, что позволит брать на борт вместо топлива, требуемого для дальнего перелета, больше коммерческой загрузки [9].

Указанные предприятия в силу низких объемов авиаперевозок и, соответственно, доходов, заведомо планово-убыточные и поддержание их на необходимом уровне функционирования возможно только в организационно-правовой форме федеральных казенных предприятий, предусматривающих прямое бюджетное субсидирование [14].

Основными причинами, приведшими к разрушению существовавшей в СССР региональной авиации, явились:

1. Низкие доходы населения в период 1991-2000 гг. и, соответственно, падение платежеспособного спроса на авиаперевозки в целом.

2. Разрушение единой государственной системы аэропортового хозяйства России, в том числе обеспечивающей поддержание высокодоходными аэропортами за счет внутреннего перекрестного субсидирования планово-убыточных региональных аэропортов. Высокий уровень износа основных фондов аэропортов, особенно региональных и местных аэропортов (на уровне 60-90%).

3. Старение парка региональных воздушных судов. России необходимы новые двухдвигательные самолеты. Кроме того, воздушные суда, которые могут садиться не только на площадки аэродромов, но и на неподготовленную поверхность, на снег и на воду.

4. Жесткая конкуренция со стороны субсидированного железнодорожного транспорта.

5. Демпинговые цены на межгородское автобусное сообщение, которое фактически не регулируется государственными органами [14].

2. СХЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ АВИАЦИОННЫХ ПЕРЕВОЗОК

Структура маршрутной сети воздушных перевозок оказывает существенное влияние на параметры, характеризующие качество и доступность авиационного сообщения (расписание полетов, наличие альтернативных маршрутов, число пунктов назначения). Транспортная доступность является важной составляющей уровня жизни населения как страны в целом, так и отдельного региона.

Учитывая весь комплекс сложившихся проблем, а также значительную роль воздушного транспорта в обеспечении жизнедеятельности регионов страны, наиболее приоритетными направлениями развития регионального рынка пассажирских перевозок являются организация фидерных перевозок (обеспечение региональными авиакомпаниями коммерческой загрузки рейсов магистральных перевозчиков) и формирование опорной аэродромной сети (создание узловых аэропортов-хабов, которые будут концентрировать пассажиропотоки с местных авиалиний для формирования загрузки дальнемагистральных рейсов) [6].

«Узловой аэропорт» (hub airport) – это аэропорт, который служит координирующей соединительной точкой – узлом, где большое количество рейсов из большого количества пунктов сходятся в одном месте в течение короткого промежутка времени с тем, чтобы пассажиры могли пересесть на другие вылетающие рейсы в равное большое количество пунктов вылета в короткий промежуток времени (пересадка пассажиров с рейса на рейс составляет относительно высокую долю в общем объеме перевозок). В этой связи, минимальное время стыковки рейсов требует соответствующего обеспечения «пиковых нагрузок», то есть «пиковых» часовой пропускной способности летного поля и аэровокзала [15].

Принцип построения маршрутной сети на основе указанной хабовой модели позволяет соединить между собой гораздо больше пар городов, чем при использовании прямых маршрутов. Данное свойство имеет определяющее значение при выполнении задачи по развитию маршрутной сети воздушных перевозок в условиях ограниченных средств.

Для Российской Федерации в связи с высокой протяженностью территории и неравномерностью развития наземной транспортной инфраструктуры развитие хабов на базе региональных аэропортов является чрезвычайно актуальной задачей.

В перспективе воздушная сеть внутрирегиональных авиаперевозок РФ должна обеспечивать выполнение следующих условий:

- каждый международный и внутрироссийский узловой аэропорт должен иметь прямое воздушное сообщение с любым другим международным и внутрироссийским узловым аэропортом в регионе;

- в регионе должен существовать узловой аэропорт (международный или внутрироссийский), который имеет прямое воздушное сообщение со всеми неузловыми аэропортами региона (рис. 7).

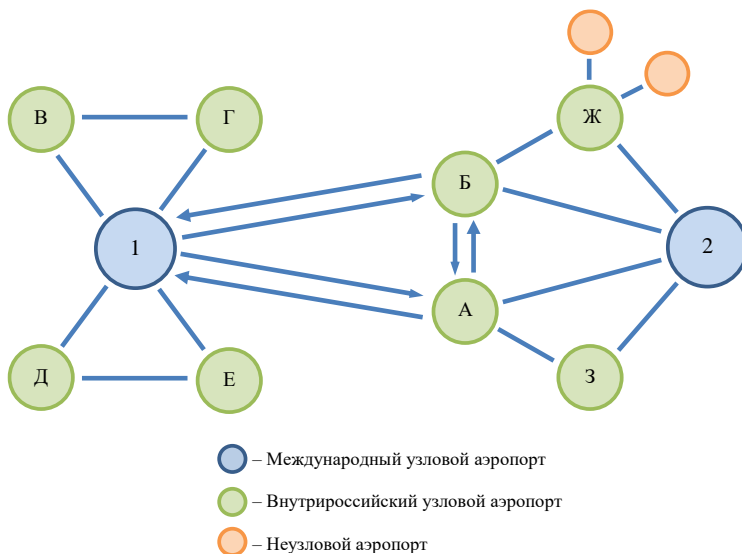


Рис. 7. Схема воздушной сети внутрирегиональных авиаперевозок

Выполнение приведенных условий позволит оптимизировать региональную сеть авиасообщения, повысить экономическую эффективность местных, региональных и магистральных авиалиний

повысить в целом доступность авиационного транспорта для населения [16]. Организация узловых аэропортов на территории страны позволит сформировать сеть внутрироссийских авиационных перевозок, минуя аэропорты Москвы.

Ключевыми факторами при определении количества таких узловых аэропортов являются:

- прогноз роста пассажиро- и грузопотоков авиационного транспорта, их распределение по территории страны;

- анализ существующей инфраструктуры аэропортов, их пропускной способности, технического состояния аэровокзального комплекса, аэродрома и объектов служебно-технической территории;

- определение возможности расширения и модернизации инфраструктуры аэропортов в среднесрочной и долгосрочной перспективах, внедрения новых технических и технологических усовершенствований производственного процесса.

На основе этих факторов, а также показателей социально-экономического и геополитического развития воздушного транспорта РФ, определяется значимость и статус того или иного аэропорта. Таким образом, опорную сеть аэропортов можно представить как организационно-экономическую структуру, включающую аэропорты федерального значения (международные и внутрироссийские узловые аэропорты), аэропорты регионального значения и аэропорты местных воздушных линий. К аэропортам федерального значения рационально отнести аэропорты, пассажиропоток которых составляет более 1% от общего количества обслуженных пассажиров по стране (по статистике за 2019 год таких аэропортов 18, см. табл. 1) и стратегическое расположение которых может значительно влиять на развитие воздушного транспорта РФ из условия их актуальности для обеспечения связанности территории и социальной значимости. При таком подходе количество федеральных аэропортов составит не более 35-40 [15].

Статус узлового аэропорта, как бизнес-системы, предполагает наличие единой стратегии, координирующей локальные стратегии всех входящих в нее предприятий воздушного транспорта: аэропорта, авиакомпаний и операторов по наземному обслуживанию (рис. 8) [8].

Аэропорты	Авиакомпании	Операторы по наземному обслуживанию	Клиенты (пассажиры и грузовладельцы)
<ul style="list-style-type: none"> - увеличение доходности и стоимости бизнеса за счет развития сопутствующих авиационных и неавиационных видов услуг; - сокращение собственных расходов за счет оптимизации используемых ресурсов, а также расходов клиентов – за счет сокращения полетного времени и экономии авиатоплива; - повышение качества продукции, в том числе за счет конкуренции в сфере авиационных и неавиационных услуг 	<ul style="list-style-type: none"> - количество рейсов гармонизируется с используемым парком воздушных судов (количеством и типами ВС); - увеличиваются доходы вследствие повышения показателей коммерческой загрузки ВС на обоих сегментах перевозки и фидерных рейсах партнеров; - сокращаются расходы при обслуживании нескольких рынков из одного аэропорта, в том числе за счет использования более вместительных типов ВС 	<ul style="list-style-type: none"> - увеличение доходов за счет роста бизнеса; - сокращение расходов, в том числе за счет оптимизации и планирования ресурсов; - повышение качества продукции, в том числе вследствие наличия конкуренции и роста профессиональной специализации 	<ul style="list-style-type: none"> - привлекательные тарифы на авиаперевозку; - широкий выбор рейсов и направлений; - высокие стандарты качества обслуживания в хабе; - широкий и доступный спектр сопутствующих и неавиационных услуг

Рис. 8. Слагаемые синергетического эффекта от образования хаба предприятиями воздушного транспорта

Анализ мирового опыта работы узловых аэропортов позволяет определить особенности их функционирования. Стремление авиаперевозчиков повысить привлекательность трансферной перевозки для пассажиров, обеспечивая им приемлемое время ожидания в аэропорту пересадки, вынуждает их планировать почти в одно и тоже время сначала прилеты рейсов из периферийных аэропортов в хаб, а затем их вылеты в конечные пункты назначения через минимально возможное время. Расписание в узловом аэропорту приобретает волновой характер. В «идеальной волне» [17, 18] можно выделить три четких временных интервала: первый соответствует волне массового прибытия рейсов, второй – периоду передачи трансферных пассажиров и их багажа на стыковочные рейсы (период трансфера), третий – волне массового отправления рейсов. Таких волн прилетов-вылетов или циклов в узловом аэропорту в течение суток может быть несколько [19]. На рис. 9 показан пример вол-

новой системы аэропорта Мальпенс (Милан, Италия), которая характеризуется тремя волнами с центрами около 9:00, 14:00 и 20:00 [20].

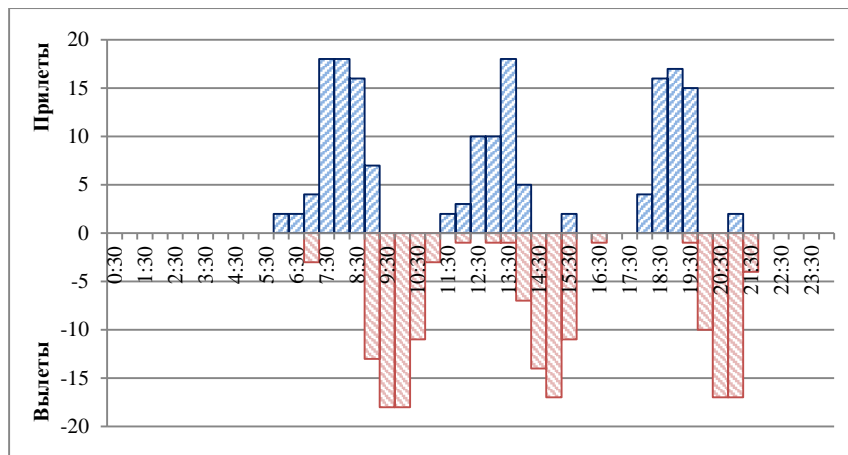


Рис. 9. Волновая системы аэропорта Мальпенс (Милан), авиакомпания Alitalia

При техническом переоснащении аэропорта для обеспечения подобного функционирования основное внимание уделяется пассажирским терминалам, которые должны четко и с минимальными потерями времени организовывать движение пассажиропотоков. Но основные финансовые вложения касаются реконструкции аэродромов, их пропускной способности и соответствия размеров взлетно-посадочных полос (ВПП), концевых полос торможения, свободных зон, рулежных дорожек и их количества.

Для аэропортов региональных центров применимы две стратегии:

- исходя из экономической целесообразности – не глобальная модернизация, так как нет возможности быстрой ее окупаемости;
- исходя из политической целесообразности – значительное перевооружение заведомо не окупится, но регион в итоге получит современный представительный в политическом отношении аэропорт.

Для большинства аэропортов местных воздушных линий осуществляется незначительное техническое перевооружение. Данные аэропорты создавались со значительным запасом ресурсной мощности всего оборудования и сооружений, которых может хватить на достаточно длительный период, особенно в условиях существенного снижения их пассажиропотока в постсоветский период. Поэтому их эффективность может быть обеспечена незначительной реконструкцией зданий, сооружений и обновлением парка средств механизации.

Создание сети узловых аэропортов в России следует рассматривать как перспективу, основанную на выгодном местоположении ряда городов – на пересечении крупных авиатранспортных потоков [15]. Развитие сети аэропортов способствует не только повышению авиационной мобильности населения, но и стимулирует социально-экономическое развитие регионов, повышает их инвестиционную привлекательность.

3. ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ АЭРОПОРТОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА РЫНКЕ АВИАТРАНСПОРТНЫХ УСЛУГ

Аэропорт представляет собой комплекс сооружений, включающий аэродром, аэровокзал, другие сооружения, предназначенный для приема и отправки воздушных судов, обслуживания воздушных перевозок и имеющий для этих целей необходимое оборудование, авиационный персонал и других работников [21].

Основными задачами аэропортов являются:

1) осуществление работ по обслуживанию авиационной техники, пассажиров и багажа, обработке грузов и почты, заправке ГСМ, регулирование воздушного движения в зоне аэродрома, обеспечение бортовым питанием, снабжение теплом и электроэнергией и др.;

2) контроль за выполнением требований законодательства в области обеспечения безопасности полетов, обслуживания воздушных судов, пассажиров, багажа, почты и грузов;

3) контроль и обеспечение авиационной безопасности (охрана территории аэропорта и воздушных судов, досмотр пассажиров, ручной клади, багажа, почты, грузов, бортовых запасов, персонала и членов экипажей);

4) постоянное развитие и расширение сервисных услуг для пассажиров и клиентов;

5) контроль за эффективным использованием финансовых и материальных ресурсов в целях обеспечения финансовой устойчивости и эффективного экономического функционирования;

6) сотрудничество с авиакомпаниями в целях развития маршрутной сети воздушных сообщений;

7) осуществление внешнеэкономической деятельности, включая заключение договоров, соглашений и контрактов с иностранными предприятиями;

8) обеспечение требований по развитию всего аэропортного комплекса в целом (контроль за эксплуатацией всех зданий и сооружений аэропорта, включая земельный участок), постройка и эксплуатация на территории аэропорта необходимых зданий и сооруже-

ний в целях обеспечения взлета, посадки, руления и стоянки воздушных судов, а также для обеспечения деятельности служб аэропорта; проведение технического надзора за состоянием объектов, зданий и сооружений аэропорта;

9) организация, контроль и обеспечение аварийно-спасательных работ;

10) непосредственное участие в расследовании авиационных происшествий в районе аэропорта; оперативный сбор и анализ информации об авиационных происшествиях в аэропорту;

11) организация подготовки кадров и повышения квалификации;

12) обеспечение мероприятий по охране окружающей среды на территории аэропорта и близлежащей местности [22].

В табл. 2 приведены функции и используемые производственные комплексы аэропорта [15].

Таблица 2. Функции аэропорта и производственные комплексы

Функции аэропорта	Производственные комплексы
Обслуживание пассажиров, обработка багажа, грузов, почты	Аэровокзал, почтово-грузовой комплекс, комплекс средств механизации
Обслуживание воздушных судов	Аэродром, комплекс УВД, комплекс ГСМ, комплекс технического и коммерческого обслуживания ВС (ИАС)
Обеспечение авиационной безопасности	Служба авиационной безопасности. Служба безопасности полетов. Инспекция по безопасности полетов
Обеспечение технологических процессов	Тепло-, электро-, свето- и санитарно-техническая служба; служба связи; транспорта; метрологическая и пр.
Обеспечение аварийно-спасательных работ	Служба поискового и аварийно-спасательного обеспечения полетов
Обеспечение сервисных услуг пассажирам и клиентуре (питание, торговля, развлечения и пр.)	Арендные, лизинговые и концессионные комплексы и службы
Обеспечение экономической эффективности и перспективы производственного развития аэропорта	Коммерческая служба аэропорта
Эксплуатация, реконструкция и строительство объектов и комплексов	Эксплуатационные и строительные службы

Функции аэропорта	Производственные комплексы
Обеспечение внешнеэкономической деятельности, заключение коммерческих, технических и др. договоров и соглашений	Информационно-аналитическая (менеджмент), коммерческая, планово-экономическая, юридическая и др. административно-управленческие службы
Обеспечение экологии и охраны окружающей среды на территории аэропорта и сопредельной территории	Экологическая служба и служба охраны окружающей среды
Организация гражданской обороны мобилизационных объектов	Административно-управленческая служба
Организация подготовки и переподготовки кадров	Служба маркетинга, служба по работе с персоналом

Пример верхнего уровня управления организационной структуры (ООО «Аэропорт Емельяново», г. Красноярск) представлен на рис. 10. Она представляет собой иерархическую структуру и характеризуется линейно-функциональными связями между работниками аппарата управления.

Руководство аэропорта должно постоянно обеспечивать заданный уровень пропускной способности и решать широкий спектр связанных с этой главной целью задач. В этом контексте их менеджерам приходится рассматривать множество вопросов, связанных с эффективным использованием ресурсов, отказоустойчивостью, безопасностью, соблюдением законодательства и норм, регулирующих охрану окружающей среды, одновременно думая о том, как снизить затраты в условиях нестабильного и конкурентного рынка [14].

Аэропорт является ключевым элементом системы воздушного транспорта, местом пересечения экономических интересов авиакомпаний, пользователей (пассажиров и грузоотправителей), а также большого числа взаимодействующих организаций: встречающих и провожающих лиц, концессионеров, поставщиков топлива и товаров, предприятий беспрошпальной торговли, местных органов власти и муниципалитетов, федерального правительства, городских служб, пожарной охраны, скорой медицинской помощи, полиции

и пр. Совершенствование технологического процесса авиаперевозок ведется постоянно под влиянием изменений предпочтений целевых групп потребителей.

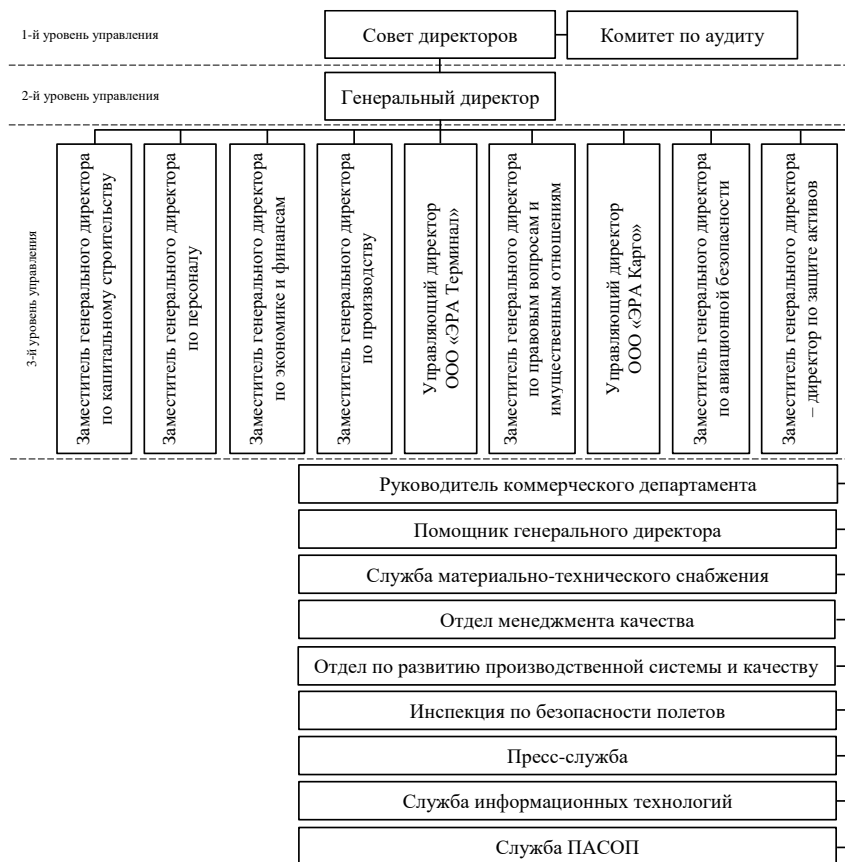


Рис. 10. Верхний уровень управления ООО «Аэропорт Емельяново»

Сложность современных организационно-экономических условий функционирования аэропортов, а также процессов взаимодействия отдельных элементов системы воздушного транспорта приводит к необходимости образования самостоятельных специализированных структур – хэндлинговых компаний по наземному

обслуживанию авиационной техники, пассажиров и грузов, что сочетается с процессами консолидации аэропортовой деятельности в виде объединения аэропортов под управлением единого оператора, а также укрупнении хэндлинговых компаний в рамках одного или нескольких аэропортов [5].

Службы, с которыми непосредственно связано обслуживание пассажирских и грузовых перевозок, представлены на рис. 11.

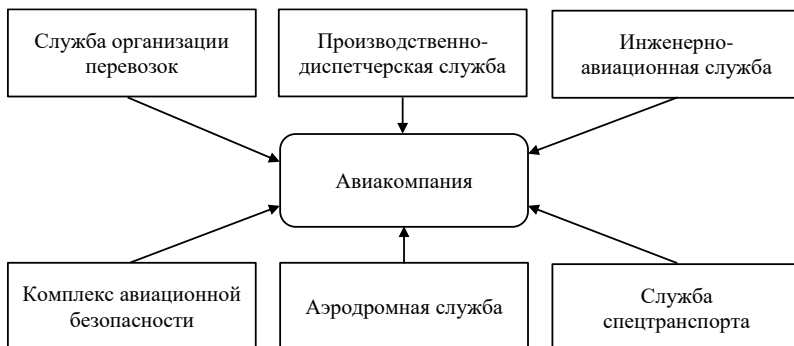


Рис. 11. Службы, участвующие в наземном обслуживании рейсов авиакомпаний

При этом основным пересечением эксплуатационной и коммерческой сфер функционирования аэропортового предприятия является необходимо осуществления безопасности полетов по коммерческому обслуживанию рейсов – способность службы организации перевозок осуществлять коммерческое обслуживание рейсов без угрозы создания аварийной ситуации в полете. Данный параметр определяется максимально возможной массой коммерческой загрузки, ее размещением и креплением на борту воздушного судна, а также отсутствием запрещенных к перевозке веществ и предметов.

Безопасность полетов по коммерческому обеспечению рейсов достигается:

- регламентированием расчета коммерческой загрузки;
- регламентированием технологии погрузочно-разгрузочных работ в соответствии с эксплуатационными ограничениями по массе и центровке воздушного судна (предупреждение опрокидывания ВС на хвост на земле и создание аварийной ситуации в полете)

из-за несоответствия между расчетной и фактической загрузкой или отсутствия надлежащего крепления этой загрузки);

- специальным контролем пассажиров, их ручной клади и багажа [15; 5].

На рис. 12 представлена номенклатура услуг организаций аэропортового комплекса, предоставляемых авиаперевозчикам и эксплуатантам.

Перечень работ и услуг по наземному обслуживанию ВС может включать в себя работы по непосредственному обслуживанию, как самого ВС, так и обслуживание пассажиров и сортировку их багажа, обработку и хранение груза и почты, а также многие другие виды работ в соответствии с договором между обслуживающей компанией и перевозчиком. Кроме того, аэропортами может предоставляться авиакомпаниям набор дополнительных коммерческих услуг [23].

Конечный перечень услуг для авиакомпаний зависит от вида технического обслуживания, протяженности маршрута, объемов коммерческой загрузки и др.

Важнейшие изменения на рынке наземного обслуживания последних лет:

- авиакомпании пытаются получить максимальный экономический эффект в современных рыночных условиях;
- конкуренция;
- значительный рост количества обслуживающих компаний;
- появление независимых от аэропортов региональных и мощных сетевых обслуживающих компаний;
- формирование альянсов;
- переход авиакомпаний на «пакетное» обслуживание и обслуживание «по запросу».

Для пассажиров в аэропортах оказывают следующие виды услуг:

- 1) информационные услуги;
- 2) транспортные услуги (доставка пассажиров, багажа и т.д.);
- 3) наземные услуги (гостиница, комнаты отдыха, паркинг, беспошлинная торговля и т.д.);
- 4) консультационные услуги;
- 5) интернет-услуги;
- 6) услуги для пассажиров с ограниченными возможностями и т.д.

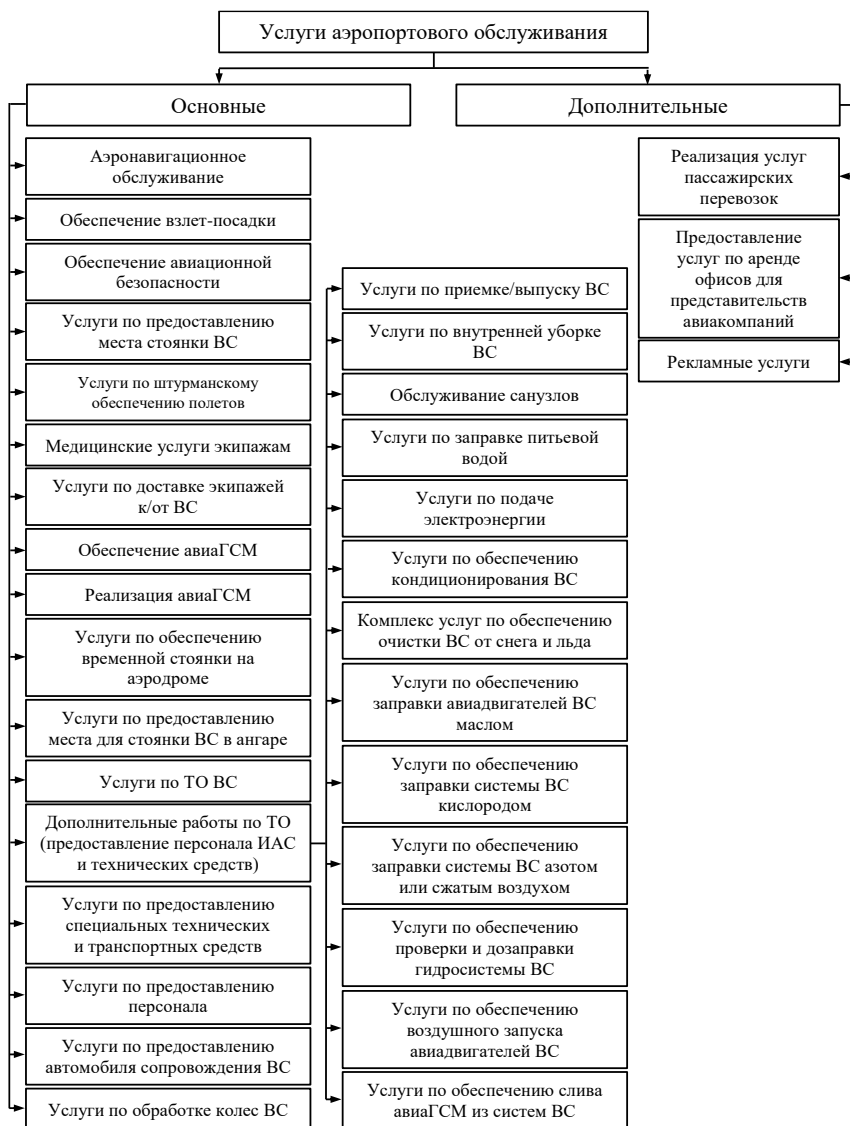


Рис. 12. Услуги организаций аэропортового комплекса
(для перевозчиков и эксплуатантов)

Основные услуги, предоставляемые авиапассажирам и клиентам в аэровокзале аэропорта представлены на рис. 13 [23, 24, 25].

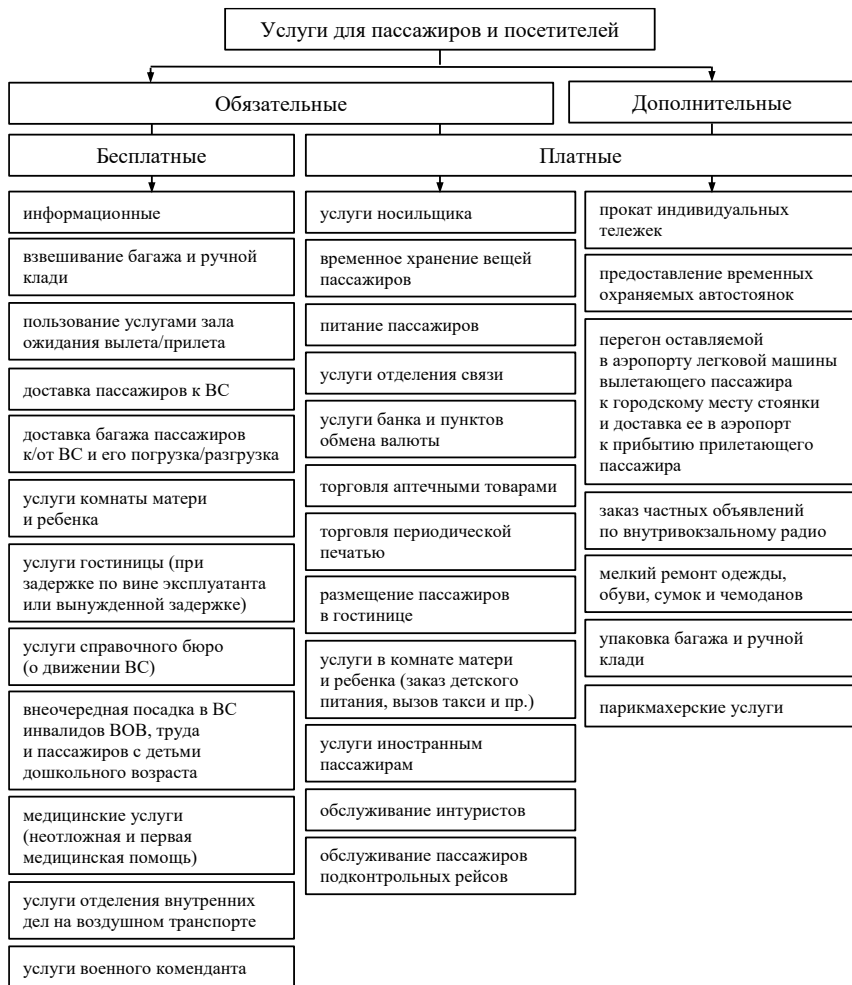


Рис. 13. Услуги, предоставляемые авиапассажирам и клиентам в аэровокзале аэропорта

Согласно проведенным исследованиям, основное недовольство пассажиров региональными российскими аэропортами связано с низкой пропускной способностью терминалов, длительным временем прохождения пунктов контроля, отсутствием необходимой инфраструктуры – телетрапов, стоек саморегистрации, ленточных транспортеров (рис. 14).



Рис. 14. Классификация недостатков в деятельности региональных российских аэропортов

В целом аэропорту выгодно увеличение количества взлетно-посадочных операций, но всегда нужно сравнивать потенциальные доходы от привлечения новой авиакомпании и дополнительные расходы, которые необходимо будет понести для обеспечения выполнения соглашений с данными авиакомпаниями.

При планировании рейсов отделом маркетинга аэропорта учитываются сезонные особенности пассажиропотока. Сезонный фактор имеет непосредственное влияние на спрос, так как пассажиры

высокого сезона могут не пользоваться воздушным транспортом в низкий сезон. В высокий отпускной сезон пассажиропоток увеличивается в два раза по сравнению с январским-февральским, низким сезоном. При этом сезонный фактор проявляется в большинстве аэропортов, независимо от их масштабов (рис. 15) [4].

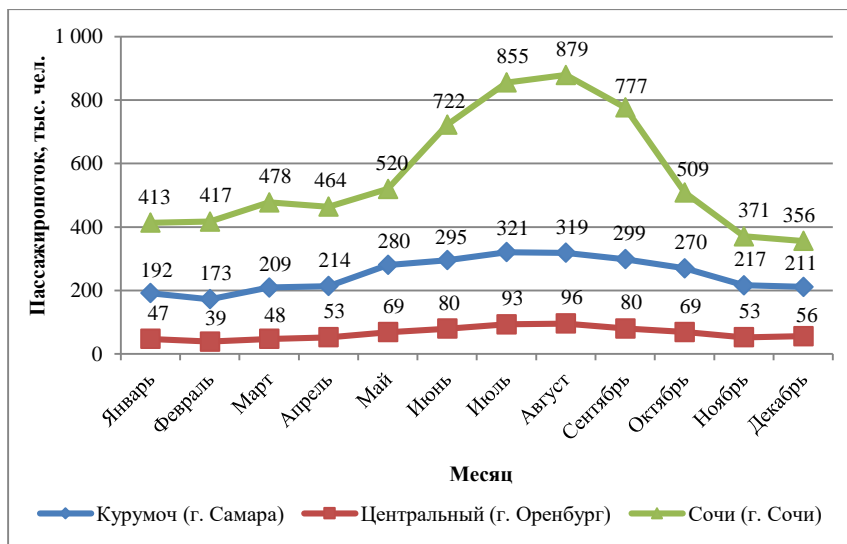


Рис. 15. Сезонность пассажиропотока аэропортов (по данным 2019 года)

Расписание составляется в году на два периода навигации: зима и лето по ИАТА. В России они совмещаются с периодами летнего и зимнего времени:

а) «Лето»: начало – последнее воскресенье марта; конец – последняя суббота октября;

б) «Зима»: начало – последнее воскресенье октября; конец – последняя суббота марта.

Расписание аэропорта формируется на основе расписания авиакомпаний, планирующих выполнение своих рейсов через конкретные аэропорты.

В настоящее время многие крупные и конкурентоспособные перевозчики планируют свои полеты с использованием крупных

аэропортов, имеющих широкий спектр различных видов сервисных услуг и хорошие условия для организации стыковки рейсов (пересадки с внутренних рейсов на международные или с международных на международные).

Составление расписания в узловых аэропортах значительно осложняется в связи с их перегруженностью в коммерчески выгодное время, т.е. во временных интервалах, в период которых значительное количество авиакомпаний планируют свои рейсы на вылет и прилет. В этой связи данные аэропорты применяют тарифы повышенного уровня. Но такие действия можно оценить как своеобразную дискриминацию клиентов. Кроме этого, аэропорты заинтересованы в обслуживании стыковок, которые обеспечивают нахождение на их территории большого количества пассажиров в течение значительного интервала времени. За это время посетители смогут потратить свои деньги в различных предприятиях, оказывающих услуги неавиационной деятельности, что в свою очередь приносит дополнительный доход непосредственно и самому аэропорту.

Причины оценивания авиаперевозчиком определенного временного интервала как оптимального для эксплуатации конкретного маршрута, могут быть следующие:

- удобное время вылета, определенное маркетинговыми исследованиями при изучении конъюнктуры рынка;
- необходимость доставки пассажиров при Интерлайн-перевозках;
- желаемое время, определенное при построении графиков оборота парка воздушных судов;
- в редких случаях время связано с применением скидок на аэропортовые услуги (в основном касается нерегулярных перевозок).

Таким образом, определение временного слота является важным вопросом, как для аэропорта, так и для авиаперевозчика. «Слот» – время, выделенное в аэропорту для рейса авиакомпании на запланированное использование всей инфраструктуры аэропорта, необходимой для прибытия или отправления в конкретную дату и конкретное время. Слот на прибытие означает запланированное время прибытия (on-block time), слот на отправление означает

запланированное время отправления (off-block time). Фактическое время может оказаться иным, в зависимости от эксплуатационных факторов.

«Серии слотов» – это, по крайней мере, пять запрошенных слотов на одно и то же время в один и тот же день недели распределенных равномерно на весь сезон навигации или, если отсутствует такая возможность, назначенных в приблизительно одно и то же время. Авиакомпания или эксплуатанты воздушных судов имеют основания претендовать на серию слотов на основе исторического права. Историческое право на серию слотов применимо в случае ее использования не менее 80 % в предыдущем сезоне навигации.

При этом если постоянно фиксируется нарушение регулярности выполнения полетов (имеют место задержки), то исторический временной слот за авиакомпанией может не сохраниться, то есть данный слот может быть передан другой авиакомпании. Если же регулярность не нарушается, то запрашиваемый вновь исторический временной слот перезакрепляется за авиакомпанией и в будущем расписании полетов (при соответствующем запросе от самого авиаперевозчика).

Это связано, прежде всего, с необходимостью решения ряда коммерческих задач в условиях применения «slot-time» аэропортами. Известно, что большинство крупных аэропортов перегружены по различным причинам, среди которых:

- ограничение пропускной способности взлетно-посадочной полосы;

- перегруженность пассажирского или грузового терминала аэропорта, которая приводит к задержке предполетного обслуживания пассажиров или грузов (дефицит стоек регистрации, систем сортировки багажа или груза, посадочных выходов, пунктов таможенного и иммиграционного контролей и т.д.);

- недостаточное количество мест стоянок для воздушных судов;

- перегруженность системы управления воздушным движением аэропорта, предназначенной для аэронавигационного обеспечения воздушных судов, которые следуют по маршрутам, проходящим мимо аэропорта, но нуждаются в маршрутном обеспечении.

В качестве примера приведем выдержку из Приложения к типовому Генеральному соглашению «Основы правил пользования Международным аэропортом Шереметьево», заключаемого между московским аэропортом и эксплуатантами: «В случае непунктуального и/или нерегулярного исполнения в течение сезона (согласованного периода) более 20 % подтвержденных службой координации расписания аэропорта слотов для определенного рейса, аэропорт оставляет за собой право лишить данный рейс перевозчика «исторического статуса» и предложить альтернативный слот. Критерием оценки пунктуальности прибытия рейса считается отклонение 25 минут и более от времени прибытия ВС по расписанию (время прибытия воздушного судна на место стоянки)» [26].

4. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ АЭРОПОРТАМИ И АЭРОПОРТОВЫМИ КОМПЛЕКСАМИ

Основные проблемы управления, развития и модернизации отечественных аэропортов укрупненно сводятся к трем основным причинам:

- устареванию инфраструктуры из-за продолжительного кризиса постсоветского периода развития гражданской авиации;
- отсутствия у государства достаточного объема средств для поддержания и развития аэропортовой сети;
- несовершенной и неэффективной структуры управления аэропортами.

Государственное регулирование в гражданской авиации представляет собой совокупность мер, норм и правил по воздействию государства на участников авиатранспортного рынка для координации, воздействия и контроля за их деятельностью [27]. Необходимость государственного регулирования авиатранспортного рынка определяется решением задач, представленных на рис. 16 [28].

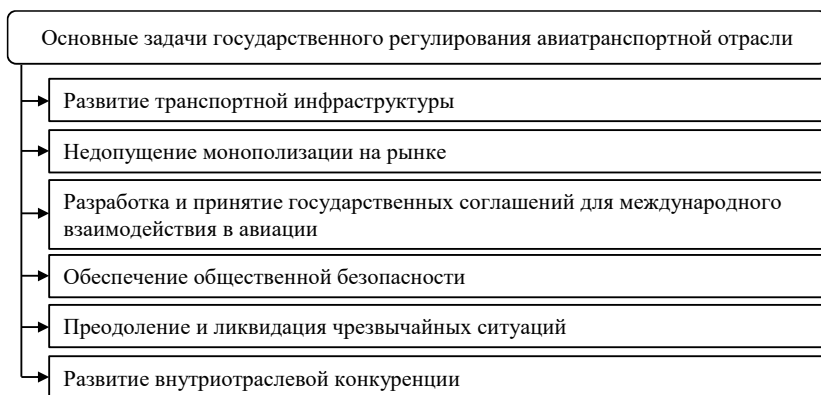


Рис. 16. Основные задачи государственного регулирования авиатранспортной отрасли РФ

В силу решения представленных задач государственное регулирование на воздушном транспорте связано с социальным, техническим и экономическим направлениями деятельности авиапредприятий:

1. Социальное регулирование: через сертификацию и лицензирование обеспечивается заданный уровень безопасности и регулярности полетов, авиационной безопасности, а также охраны окружающей среды и защиты интересов потребителей.

2. Техническое регулирование: правовое регулирование отношений по вопросам исполнения обязательных и добровольных требований к продукции, процессам производства, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации, выполнению работ или оказанию услуг, а также правовое регулирование отношений в области оценки соответствия заявленных характеристик продукции или услуги определенным требованиям.

3. Экономическое регулирование: антимонопольный контроль, а также контроль за финансово-экономическим состоянием авиационных предприятий.

Несмотря на процесс массовой приватизации в постсоветские годы предприятий авиационного транспорта, по-прежнему значительная часть их имущества находится в ведении государства (аэродромы и объекты управления воздушным движением, имущество государственных унитарных предприятий (ГУП), государственные пакеты акций ОАО и доли ООО).

В настоящее время система управления аэропортами выглядит следующим образом (рис. 17):



Рис. 17. Структура управления аэропортами РФ

По состоянию на 2020 год Государственный реестр аэродромов гражданской авиации Российской Федерации включает 241 аэро-

дром, из которых 97 эксплуатируются юридическими лицами, имеющими государственную форму собственности (ГБУ, ГУП, ФКП), и 144 – юридическими лицами частной формы собственности (ПАО, ОАО, ЗАО) [4].

До начала 90-х годов в отрасли гражданской авиации сохранялись государственная собственность и государственный контроль над всей системой воздушного транспорта – все отечественные аэропорты входили в состав единого государственного авиатранспортного комплекса «Аэрофлот», структурными элементами которого были летные отряды и подразделения, отвечающие за наземное обеспечение авиационной деятельности. Возглавлял объединенный авиаотряд единый руководитель аэропорта и авиакомпании.

Однако, подобный структурный монополизм объединения аэропорта и авиакомпании занижал конкуренцию, затруднял доступ в аэропорт других эксплуатантов и тем самым ограничивал свободу их экономической деятельности.

В 1997 году Правительством РФ была утверждена программа «Структурная перестройка и экономический рост в гражданской авиации в 1997-2000 годах», предусматривающая создание конкурентной среды за счет «принципов разделения авиационного предприятия на самостоятельную авиакомпанию и аэропорт, выделение системы УВД в государственную службу ЕС ОрВД». Схема структуризации системы воздушного транспорта представлена на рис. 18.

Деятельность аэропорта и авиакомпании основывается не только на их разных функциях, но главным образом, на разном формировании доходов и прибыли. Их виды дохода находятся в прямом противоречии – доходы аэропорта являются затратами авиакомпании и наоборот. В объединенном авиапредприятии затраты авиакомпании искусственно сокращаются за счет уменьшения прибыли аэропорта. Создается ложное представление о высокой рентабельности деятельности авиакомпании и низкой рентабельности аэропорта. При раздельном существовании каждое предприятие самостоятельно ищет пути сокращения издержек, дополнительные источники доходов, то есть различными способами пытается повысить свою рентабельность.

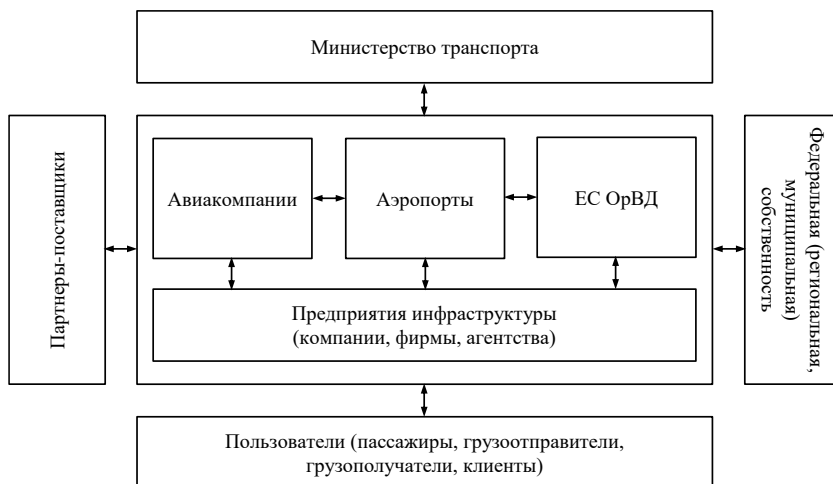


Рис. 18. Схема структуризации системы воздушного транспорта

Переход к приватизации позволяет аэропортам использовать не только государственные средства, но и привлекать частный капитал, в том числе за счет широкого спектра услуг неавиационных видов деятельности. Появляется возможность проявления собственной инициативы в развитии бизнеса.

С другой стороны, приватизируя аэропорты, государство должно принимать меры по защите интересов населения и авиакомпаний. В частности, необходимо гарантировать свободу доступа в аэропорты, исключение дискриминации в отношении отдельных категорий пользователей, выполнение международных обязательств, недопустимость монополизации ставок на аэропортовые услуги, соответствие стратегий развития аэропортов национальной политике в сфере гражданской авиации и т.п.

Существуют следующие формы организации и управления аэропортами:

- частные или государственные компании, владеющие и/или управляющие одним или несколькими аэропортами;
- госкомпании, владеющие объектами инфраструктуры (ВПП, терминалы и пр.) в одном или нескольких аэропортах, привлекающие для оперативного управления специализированные компании-операторы;

- специализированные компании (холдинги), оказывающие комплекс услуг по развитию и управлению аэропортами. В этом случае компании объединяют несколько аэропортов на правах собственности или на условиях аренды (концессии) объектов инфраструктуры [15]. Например, холдинг «Аэропорты Регионов», управляющий по состоянию на 2020 год аэропортами «Кольцово» (г. Екатеринбург), «Курумоч» (г. Самара), «Стригино» (г. Нижний Новгород), «Платов» (г. Ростов-на-Дону), «Гагарин» (г. Саратов), «Елизово» (г. Петропавловск-Камчатский) и «Новый Уренгой».

Формирование в России эффективной аэродромной инфраструктуры – важнейшее стратегическое направление развития транспортной системы страны. Для решения поставленной задачи Правительством Российской Федерации в сентябре 2002 года распоряжением №1353-р создано Федеральное государственное унитарное предприятие «Администрация гражданских аэропортов (аэродромов)» (ФГУП «АГА (а)»).

Предприятие является балансодержателем имущества гражданских аэродромов федерального значения, а также аэродромов, реконструируемых в рамках государственных программ. Предприятие находится в ведении Федерального агентства воздушного транспорта. В его обязанности входит модернизация объектов аэродромной инфраструктуры по всей стране, включая аэропорты как международного, так и регионального значения.

Стратегические цели ФГУП «АГА (а)»:

- обеспечение стабильного дохода от передачи в аренду федерального имущества за счет закрепления на балансе имущества аэродромов федерального значения;

- обеспечение рациональной эксплуатации объектов аэродромной инфраструктуры посредством системы контроля исполнения арендаторами обязанностей по поддержанию объектов аэродромной инфраструктуры в надлежащем эксплуатационном состоянии;

- формирование эффективной системы управления проектами, направленной на соблюдение сроков строительства, на снижение стоимости проектирования и строительства объектов аэродромной инфраструктуры, в том числе, за счет внедрения инноваций;

- обеспечение интересов Российской Федерации в сфере управления, учета и сохранности федерального имущества аэродромов гражданской авиации;

- обеспечение реализации государственных программ в области развития гражданской авиации;

- участие в проведении работ по обеспечению транспортной (авиационной) безопасности объектов гражданской авиации;

- привлечение внебюджетных инвестиций в объекты гражданской авиации.

В настоящее время объектами предприятия являются 64 аэропорта [29].

В общем виде структура управления любым аэропортом представляет три основных составляющих, представленных на рис. 19.

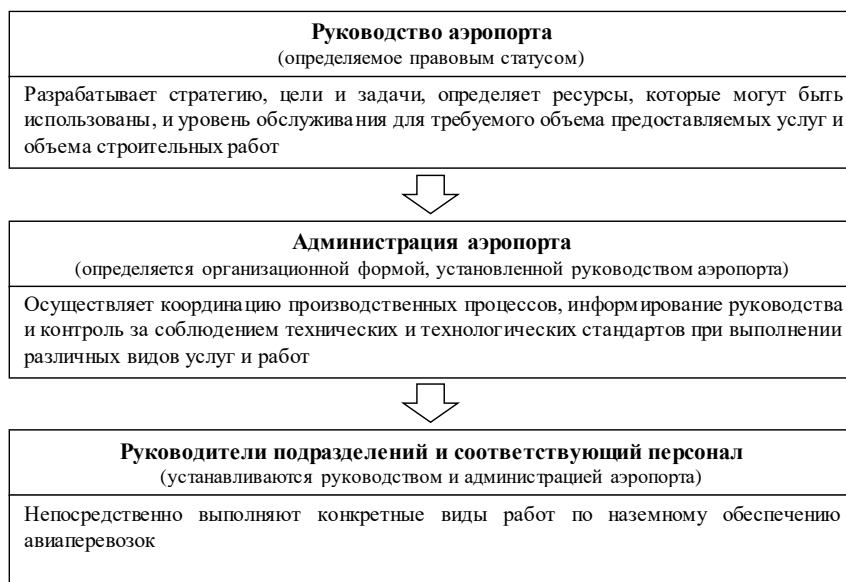


Рис. 19. Структура управления аэропортом

В табл. 3 представлены основные принципиальные сферы деятельности администрации аэропорта.

Таблица 3. Примеры задач, решаемых администрацией аэропорта

Цель	Задача
Финансовая	<ul style="list-style-type: none"> - Получение максимальной прибыли или сведение до минимума потерь; - Максимальное увеличение объема перевозок; - Сведение до минимума финансового риска и капитальных затрат
Экономическая	<ul style="list-style-type: none"> - Развитие экономической деятельности в близлежащем районе; - Обеспечение высокого уровня занятости в аэропорту; - Способствование высокому уровню доходов сотрудников аэропорта; - Минимизация себестоимости обслуживания пользователей
Эксплуатационная	<ul style="list-style-type: none"> - Обеспечение высокого уровня авиационной безопасности; - Обеспечение перевозок по расписанию и чартерных перевозок; - Способствование обеспечению круглосуточной работы; - Обеспечение всепогодной эксплуатации аэропорта; - Обеспечение оборудования для авиации общего назначения; - Обеспечение развития неавиационных видов услуг; - Обеспечение комфортных условий в зонах ожидания
Социальная	<ul style="list-style-type: none"> - Обеспечение максимальной доступности аэропорта; - Обеспечение связи с конкретными местами назначения; - Уменьшение безработицы
Политическая	<ul style="list-style-type: none"> - Обеспечение аэропорту статуса в пределах конкретной политической юрисдикции; - Обеспечение показа достопримечательностей мест страны; - Демонстрация национальных технических возможностей в области авиации; - Обеспечение развертывания военно-воздушной базы на случай военных действий
Экологическая	<ul style="list-style-type: none"> - Максимальное ограничение использования земли аэропортов; - Минимизация воздействия шума на населенные пункты, распределение воздействия шума равномерно на окружающие населенные районы, исключение воздействия шума в ночных условиях; - Максимальное снижение влияния движения к аэропорту на городские дороги; - Минимизация загрязнения воздуха и водных источников; - Создание приятной для глаза окружающей среды

Реконструкция, обновление и модернизация инфраструктуры аэропорта (аэровокзалов, зданий и сооружений служебно-технической территории, подъездных путей) требует значительных капитальных вложений с большим сроком окупаемости (5-10 лет). Для стимулирования интенсификации инвестирования в проекты по реконструкции и модернизации инфраструктуры аэропортов Правительство РФ выступило с инициативой объединения государственного и частного капиталов, в рамках так называемого института государственно-частного партнерства (ГЧП). ГЧП в аэропортовом бизнесе может участвовать в модернизации и эксплуатации взлетно-посадочных полос, перронов, стоянок воздушных судов, рулежных дорожек, светосигнального оборудования и другого имущества, не подлежащего приватизации [15].

В интенсивном развитии авиационного сообщения заинтересовано не только государство, но и бизнес. Инвестиции в аэродромную инфраструктуру со стороны частных компаний могут придать дополнительные стимулы отрасли наравне с федеральными программами.

В результате анализа данных платформы поддержки инфраструктурных проектов «Росинфра» сделан вывод, что в сфере авиационной инфраструктуры и авиационного транспорта большая часть проектов осуществляется на региональном уровне, реже на муниципальном и на федеральном/национальном уровнях [30]. Примеры проектов представлены в табл. 4.

Инвестиционная привлекательность аэропортового предприятия зависит от показателей развития и масштабов бизнеса региона, социально-экономических показателей региона и показателей оценки финансово-экономической устойчивости и результативности деятельности самого аэропорта (рис. 20).

Таблица 4. Проекты государственно-частного партнерства в авиатранспортной сфере

Название проекта	Срок	Инвестиции, млн. руб.	Участники	Форма реализации	Технико-экономические параметры объектов
на федеральном/национальном уровне					
Реконструкция Международного аэропорта «Шереметьево»	С 25.12.2018 по 25.12.2067	61 000,00 (частные средства)	- Частный партнер: АО «Международный аэропорт Шереметьево»; - Публичный партнер: Российская Федерация; - Орган власти или организация, выступающая от лица публичного партнера: Росавиация	Концессионное соглашение (115-ФЗ)	- рулежные дорожки (РД-С7 и РД-С10) предназначены для руления воздушных судов расчетных типов от РД-В к ВПП-1 (2 штуки); - западный перрон ВПП-3 предназначен для стоянок 20 узкофюзеляжных ВС типа А-320 или 10 широкофюзеляжных ВС типа А-330 и т.д.
на региональном уровне					
Проектирование, строительство, реконструкция и использование (эксплуатация) аэропортового комплекса в г. Новый Уренгой	С 14.03.2018 по 14.03.2048	7 223,00 (частные средства)	- Частный партнер: ООО «Уренгойаэроинвест»; - Публичный партнер: ЯНАО; - Орган власти или организация, выступающая от лица публичного партнера: Правительство ЯНАО	Концессионное соглашение (115-ФЗ)	- пропускная способность – не менее 800 пасс/час (в обоих направлениях); - класс обслуживания – не ниже уровня «С»; - длина ВПП – не менее 2250 м; ширина ВПП – не менее 45 м; - количество мест стоянок воздушных судов – не менее 10 и т.д.
на муниципальном уровне					
Создание, реконструкция и эксплуатация имущественного комплекса аэродрома «Орешково» в п. Воротынский Бабынинского р-на Калужской области	С 05.05.2016 по 26.03.2068	210,00 (частные средства)	- Частный партнер: РОО «Авиационно-спортивный клуб Альбатрос-аэро»; - Публичный партнер: Администрация городского поселения «Поселок Воротынский»	Концессионное соглашение (115-ФЗ)	- ИВПП площадью 10 000 кв. м; - площадка Авиа ТЭЧ площадью 3 168 кв.м; - 2 стоянки ВС площадью 57 000 кв. м; - 2 магистральные рулежные дорожки площадью 24 000 кв. м и 34 000 кв. м; - рулежные дорожки площадью от 1 464 кв. м до 2 208 кв. м; - авиатехническо-эксплуатационная часть (ангар) площадью 821,5 кв. м; - командно-диспетчерский пункт площадью 1 380,7 кв. м, здания, склады и т.д.



Рис. 20. Методика оценки инвестиционной привлекательности аэропортового предприятия [31]

В связи с тем, что аэропорт состоит из большого числа различных производственных комплексов, имеющих определенный уровень значимости и различный уровень технической оснащенности, при финансировании программ развития аэропорта необходим дифференцированный подход к капиталовложениям в те или иные структуры аэропорта.

В табл. 5 представлено примерное распределение капитальных вложений в производственные комплексы, объекты и сооружения аэропортов.

Таблица 5. Примерное распределение капитальных вложений по видам и формам финансирования [15]

Производственные комплексы и сооружения аэропорта	Капитальные вложения, %	Собственные средства (прибыль)	Заемные средства (кредиты)	Государственные средства (бюджетные фонды)	Средства инвесторов	Средства акционеров	Государственные и частные средства (ГЧП)
Аэродромные сооружения	24	+	+	+	-	-	+
Пассажирский и грузовой комплексы (терминалы)	37	+	+	+	+	+	+
Объекты технического обслуживания ВС (ангары)	7	+	+	-	+	+	-
Объекты авиатопливообеспечения (склады ГСМ)	7	+	+	-	+	+	-
Объекты служебно-технической территории	25	+	+	+	+	+	+

Как видно из таблицы, основная доля средств направляется на модернизацию, реконструкцию или строительство пассажирских и грузовых комплексов, аэродромных сооружений и объектов служебно-технической территории.

5. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ АЭРОПОРТА С ДРУГИМИ СУБЪЕКТАМИ АВИАТРАНСПОРТНОГО РЫНКА

Аэропортовые предприятия находятся в постоянной взаимосвязи и взаимозависимости с внешней деловой средой (клиенты, инвесторы, контрагенты и пр.) и макросредой (регион, страна, глобальная экономика, смежные отрасли экономики и пр.). Основные группы участников и их интересы в аэропорту представлены на рис. 21 [15].

Ключевыми задачами аэропорта являются рост пассажирообмена, улучшение качества услуг, снижение издержек, повышение финансовой устойчивости, рост доходов за счет привлечения трансферных пассажиров. В целом для государства важны долгосрочный рост капитализации, прозрачность и контроль инвестиций, гарантии их использования и возврата, а также дополнительные налоговые поступления в федеральный бюджет. Местные власти нацелены на обеспечение граждан региона услугами авиаперевозок, сохранение и создание новых рабочих мест, сохранение и увеличение налоговых поступлений в местные бюджеты. Бизнес-сообщество заинтересовано в условиях для внедрения новых видов бизнеса и получения доходов, расширения возможностей эффективного вложения капитала, развития неавиационных видов деятельности в аэропорту, а также аэропортовой инфраструктуры [32].

Взаимодействие различных субъектов авиатранспортного рынка в системе воздушного транспорта имеет ряд особенностей:

- высокая динамика процессов развития рынка в условиях глобализации, определяющая высокую скорость изменений потребностей в количестве и характеристиках объектов аэропортовой инфраструктуры (взлетно-посадочных полос, рулежных дорожек, перронов, мест стоянок, аэровокзалов и пр.), воздушных судов, организации наземного обслуживания ВС, пассажиров, грузов и пр.;

- высокий уровень различий услуг по регионам, определяющий региональные особенности пассажиропотока и авиационной подвижности населения;

- высокая чувствительность к изменению рыночной конъюнктуры при высокой конкуренции среди авиакомпаний и монопольном, в большинстве случаев, положении аэропортов.



Рис. 21. Основные участники и их интересы в аэропортовом бизнесе

Рост доходов аэропорта напрямую зависит от показателей эксплуатационной деятельности авиаперевозчиков, в свою очередь, влияющих на рост доходов самих авиакомпаний. Условиями роста доходов аэропортовых предприятий и авиакомпаний является рост количества рейсов и пассажиров (доходы аэропорта), увеличение

доли трансферных пассажиров (доходы аэропорта), увеличение количества воздушных судов, перевезенных пассажиров и грузов (доходы авиакомпании). Достижение этого обеспечивается:

- для аэропортов – путем реконструкции или модернизации инфраструктуры (аэродрома или отдельных его элементов, аэровокзалов или его отдельных зон и т.д.);

- для авиакомпаний – путем модернизации и увеличения парка воздушных судов [5].

Наличие в аэропорту различных субъектов, обеспечивающих процесс создания авиатранспортной продукции, вынуждает руководство аэропортовым комплексом подбирать наиболее эффективные схемы их взаимодействия.

Исполнители или поставщики различного вида услуг по наземному обслуживанию могут быть представлены операторами аэропорта, представителями авиакомпаний, независимыми агентскими или хэндлинговыми компаниями.

Хэндлинговая компания создается для организации комплексного наземного обслуживания авиоперевозчиков и сопутствующих услуг в аэропортовом комплексе; повышения качества оказываемых аэропортовых услуг.

Виды хэндлинга:

- аэропортовый хэндлинг (обслуживание и обеспечение полетов ВС);

- внеаэропортовый хэндлинг (заказ в аэропорту необходимых видов обслуживания ВС, пассажиров и экипажа; расчет себестоимости услуг служб аэропорта; организация заявки на оплату услуг аэропорта и пр.);

- гостиничный хэндлинг для пассажиров (бронирование и предоставление гостиниц для пассажиров);

- визовой хэндлинг (визовая поддержка для экипажей и пассажиров);

- хэндлинг охраны (организация охраны ВС, экипажа и пассажиров);

- оперативно-правовой хэндлинг (содействие в получении срочных разрешений от авиационных властей РФ и иностранных государств на право выполнения полетов для российских и иностранных перевозчиков);

- хендлинг платежей (организация безналичной оплаты услуг третьих лиц);

- программный хендлинг (организация деловой и культурной программ для пассажиров и экипажа) [33].

Варианты систем взаимодействия аэропорта и авиакомпании, а также условия их использования приведены в табл. 6.

Таблица 6. Варианты систем взаимодействия и условия их применения при наземном обслуживании

Система и ее применение	Состав доходов аэропорта	Состав расходов аэропорта
<p>Вариант 1. Работы полностью выполняет аэропорт. Аэропорты (I - III класс), имеющие соответствующий состав персонала, оборудования, средств механизации и пр. Авиакомпания в состоянии оплачивать своевременно и полностью все услуги аэропорта</p>	<p>Аэропортовые сборы. Тарифы за наземное обслуживание. Дополнительные услуги аэропорта.</p>	<ul style="list-style-type: none">- Большое количество персонала в производственном подразделении.- Подготовка всего оборудования и всех средств механизации и пр. в техническом подразделении.- Закупка топлива.- Аэродромная служба.- Служба СОП.- Служба по ТО ВС.- Служба бортипитания.- Оплата труда, налоги, материально-технические ресурсы
<p>Вариант 2. Часть работ выполняет аэропорт, часть работ – хэндлинг-компании. Аэропорты (I - III класс), имеющие небольшой квалифицированный состав персонала. Расположение аэропорта позволяет использовать хэндлинг-компании</p>	<p>Аэропортовые сборы. Часть доходов отдает по договорам другим компаниям</p>	<p>Меньше персонала, чем при варианте 1 и сокращены расходы на закупку топлива, запчастей и прочее оборудование</p>

Система и ее применение	Состав доходов аэропорта	Состав расходов аэропорта
<p>Вариант 3. Часть работ выполняет аэропорт, часть работ – авиакомпании. Аэропорты (I - IV класс). Авиакомпании имеют лицензию на наземное обслуживание</p>	<p>Аэропортовые сборы. Дополнительные услуги. Оплата аренды</p>	<p>Меньше персонала, чем для варианта 1, может не быть СОП, нет службы бортипитания</p>
<p>Вариант 4. Аэропорт полностью выполняет обслуживание базовой авиакомпании и часть работ выполняет по обслуживанию транзитных авиакомпаний. Аэропорт тесно связан с базовой авиакомпанией, ее обслуживание является приоритетным, предоставляются скидки на оплату услуг по наземному обслуживанию</p>	<p>Аэропортовые сборы. Тарифы за наземное обслуживание базовой авиакомпании. Цены за дополнительные услуги базовой авиакомпании и транзитным авиакомпаниям. Оплата аренды оборудования, помещений и транспортных средств</p>	<p>Меньше персонала, чем для варианта 1. Меньше расходов на топливо, запчасти и прочее оборудование</p>
<p>Вариант 5. О взаимном предоставлении услуг аэропортом и авиакомпанией. Аэропорты (I - III класс) и авиакомпании (имеют равный с аэропортом уставной капитал, преференции по собственному развитию и заинтересованы в развитии аэропорта базирования и/или эксплуатации)</p>	<p>Аэропортовые сборы</p>	<p>Расходы на обслуживание авиакомпаний</p>
<p>Вариант 6. Работы выполняют авиакомпании, используя производственные фонды, представляемые аэропортом. Крупные авиакомпании, имеющие лицензии на выполнение коммерческого наземного обслуживания авиаперевозок</p>	<p>Аэропортовые сборы за взлет-посадку. Оплата аренды</p>	<p>Небольшое количество персонала</p>

Система и ее применение	Состав доходов аэропорта	Состав расходов аэропорта
<p>Вариант 7. Совместное взаимодействие аэропорта, авиакомпаний, прочих компаний. Выполняется экономическое и прочее равновесие в положении аэропорта, авиакомпаний и привлекаемых агентских компаний</p>	<p>Аэропортовые сборы за взлет-посадку. Оплата аренды по договору, соглашению</p>	<p>Небольшое количество персонала</p>

Примером седьмого варианта взаимодействия аэропорта и авиакомпании является аэропорт Шереметьево, где службы аэропорта выполняют в аэровокзале около 20% наземного обслуживания, а 80% – обеспечивает авиакомпания «Аэрофлот». Кроме того, в конкурентной зоне аэропорта работают и независимые компании, предоставляющие услуги по техническому обслуживанию ВС, авиатопливообеспечению и др. [15].

6. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ОСНОВНЫЕ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ АЭРОПОРТОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

При оценке сильных и слабых сторон аэропортовых предприятий следует учитывать такие характеристики, как местоположение аэропорта, имидж, степень модернизации, квалификация менеджмента, развитая география полетов и структура авиарейсов (дальнемагистральные, межрегиональные, местные), качество материально-технической базы, оснащенность современным оборудованием, спектр оказываемых услуг, число базовых авиакомпаний, доля трансферных пассажиров, динамика объема пассажиропотока.

К сильным сторонам российских аэропортов при формировании стратегии развития можно отнести следующие:

- уровень деловой активности регионов РФ, характеризующийся внешнеторговыми отношениями, обеспечивающими рост доходов населения;

- выгодное географическое положение, позволяющее обрабатывать транзитные пассажиро- и грузопотоки, что непосредственным образом влияет на развитость маршрутной сети, способствует росту инвестиционной привлекательности за счет развития программ государственно-частного партнерства (обеспечивается не только приток бюджетных средств, но и наличие заинтересованных частных инвесторов);

- большие возможности развития и оптимизации ресурсного потенциала: повышение квалификации персонала; развитие направлений повышения доходов от неавиационных услуг; развитие авиационно-технической базы.

Стратегическая позиция предприятия на рынке может быть выражена через несколько основных показателей, отражающих особенности и результаты его функционирования:

- количество обслуженных пассажиров;
- число базирующихся авиакомпаний;
- пропускная способность аэропорта (отдельных его элементов);

- количество и параметры взлетно-посадочных полос;
- количество взлетно-посадочных операций на одного служащего;
- сумма расходов на одного пассажира при обслуживании в аэропорту;
- степень удовлетворенности пассажиров.

Анализ особенностей функционирования отечественных аэропортов позволяет выделить несколько факторов, существенно влияющих на величину пассажиропотока воздушного транспорта:

1. Авиационная подвижность населения, сказывающаяся на показателях функционирования предприятий неавиационных услуг (гостиниц, кафе, ресторанов) в крупных аэропортовых комплексах. В региональных аэропортах небольших городов влияние данного фактора в силу невысокого пассажиропотока выражено слабее (пассажиры приезжают в аэропорт незадолго до вылета, следовательно практически не пользуются платными услугами, такими как парковка, кафе и пр.) [34].

2. Масштаб экономики региона, который учитывает уровень инновационного развития региона, рейтинг инвестиционной привлекательности региона, характеристику валового регионального продукта, объем иностранных инвестиций, интегральный рейтинг социально-экономического положения региона, площадь региона, деловую активность предприятий, долю прибыльных предприятий в экономике.

3. Социально-экономические и демографические характеристики региона (численность населения, ВРП на душу населения, рейтинг качества жизни, медианная заработная плата, средняя в регионе заработная плата одного работающего, отношение медианной заработной платы к потребительской корзине).

4. Оценка района, тяготеющего к аэропорту, определяющего потенциальный пассажиропоток (численность и авиационная подвижность населения, проживающего на удалении до 150, до 300 и до 500 км от аэропорта).

5. Наличие и степень развитости в районе тяготения конкурирующих видов транспорта.

6. Финансово-экономическая устойчивость аэропорта, определяющая его будущие доходы и прибыльность производственной деятельности [2].

Таким образом, к основным факторам, оказывающим влияние на развитие региональных и местных авиационных перевозок и формирующим пассажиропоток на внутренних воздушных линиях, относятся:

- деловая активность населения и регионов;
- туристическая активность населения;
- развитость авиатранспортной инфраструктуры и ресурсов авиационных предприятий в регионе.

В качестве примера приведем выполненную экспертную оценку показателей стратегической позиции аэропортов, к которой были привлечены управленческий персонал среднего и высшего звеньев аэропортов и авиакомпаний Дальневосточного федерального округа, функционирующие в г. Санкт-Петербурге, Ленинградской и Псковской областях, а также научные работники кафедр и вузов транспортной направленности г. Санкт-Петербурга. В рамках экспертной оценки анализировались следующие показатели:

- 1) AK_6 – число базовых авиакомпаний;
- 2) A_c – доходы от авиационных услуг;
- 3) $ВПО_o$ – общее число взлетно-посадочных операций в год (месяц);
- 4) $ВПО_c$ – количество взлетно-посадочных операций на одного сотрудника;
- 5) $D_{нав}$ – доля неавиационной выручки;
- 6) $D_{ВПП}$ – длина взлетно-посадочной полосы;
- 7) $D_{трансф}$ – доля трансферных пассажиров;
- 8) I – объем инвестиций в модернизацию инфраструктуры аэропорта;
- 9) K_a – коэффициент изношенности здания аэровокзала;
- 10) $K_{ВПП}$ – коэффициент изношенности взлетно-посадочной полосы;
- 11) MP – маржинальная прибыль;
- 12) P – пассажиропоток;

- 13) ПС – пропускная способность аэропорта (отдельных его элементов);
- 14) ПТ_п – количество пассажиров на одного сотрудника;
- 15) Р_п – сумма расходов на одного пассажира;
- 16) РСЭРР – рейтинг социально-экономического развития региона;
- 17) СВП – средняя годовая выручка на одного пассажира;
- 18) С_{уд} – степень удовлетворенности пассажиров;
- 19) У_б – уровень безопасности полетов, число происшествий в аэропорту на 1000 взлетно-посадочных операций;
- 20) Ч_{впп} – количество взлетно-посадочных полос;
- 21) Ч – число сотрудников.
- Полученные результаты представлены на рис. 22.

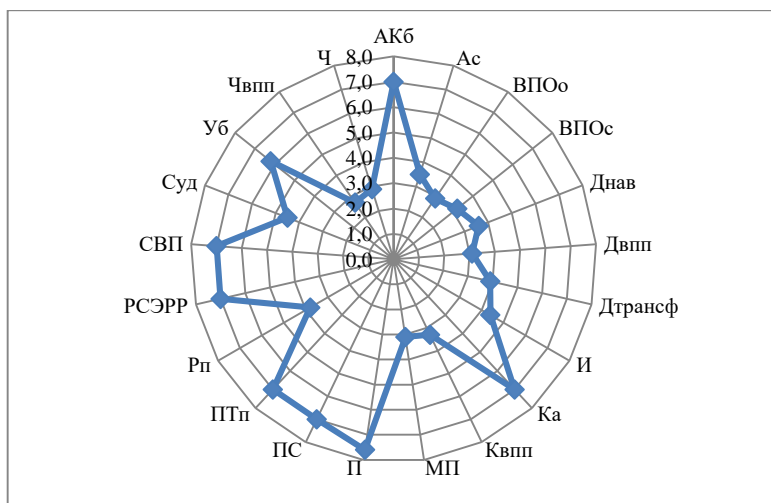


Рис. 22. Наиболее значимые показатели позиционирования аэропорта

Таким образом, к наиболее значимым показателям (уровень значимости 70% и более), описывающим стратегические позиции аэропорта в результате экспертной оценки отнесены: пассажирооборот; число базовых авиакомпаний; коэффициент изношенности здания аэровокзала; пропускная способность аэропорта (отдельных его

элементов); количество пассажиров на одного сотрудника; рейтинг социально-экономического развития региона местонахождения аэропорта; среднегодовая выручка на одного пассажира [5].

Помимо внешних факторов, оказывающих влияние на мировой пассажиропоток и объем перевозок в целом по стране, можно выделить региональные факторы, формирующие спрос на авиаперевозки внутри конкретной территории (рис. 23) [31].

Проводя группировку указанных факторов по степени корреляционной зависимости с величиной пассажиропотока регионального аэропорта, получаем следующие группы:

1) Заметный уровень связи с пассажиропотоком аэропорта: длина ВПП (коэффициент корреляции 0,507), инвестиции в основной капитал (0,573), численность населения (0,661), месячный среднедушевой денежный доход (0,665), рейтинг социально-экономического развития (0,689), а также величина валового регионального продукта (0,696).

2) Высокий уровень связи с пассажиропотоком: рейтинг качества жизни (0,713), рейтинг инвестиционной привлекательности (0,714), а также доля ВРП на душу населения (0,883).

3) Очень высокая связь с величиной пассажиропотока: отношение среднедушевых денежных доходов к величине потребительской корзины (0,910) и экономически активное население региона (0,922), являющееся важнейшей частью социально-экономической статистики [35].

В связи с тем, что пассажиры являются основным источником дохода, как для авиакомпаний, так и для аэропортов, каждая из сторон должна пытаться оказывать влияние на зависящие от нее факторы, приводящие к увеличению объема авиационных перевозок, а также по возможности устранять или уменьшать влияние явлений, снижающих рост пассажиропотока (табл. 7) [36].

Однако анализ статистики пассажиропотока отечественной гражданской авиации современной эпохи показывает существенное влияние периодически возникающих кризисных явлений, как в мировой экономике в целом, так и экономике нашей страны (рис. 24).

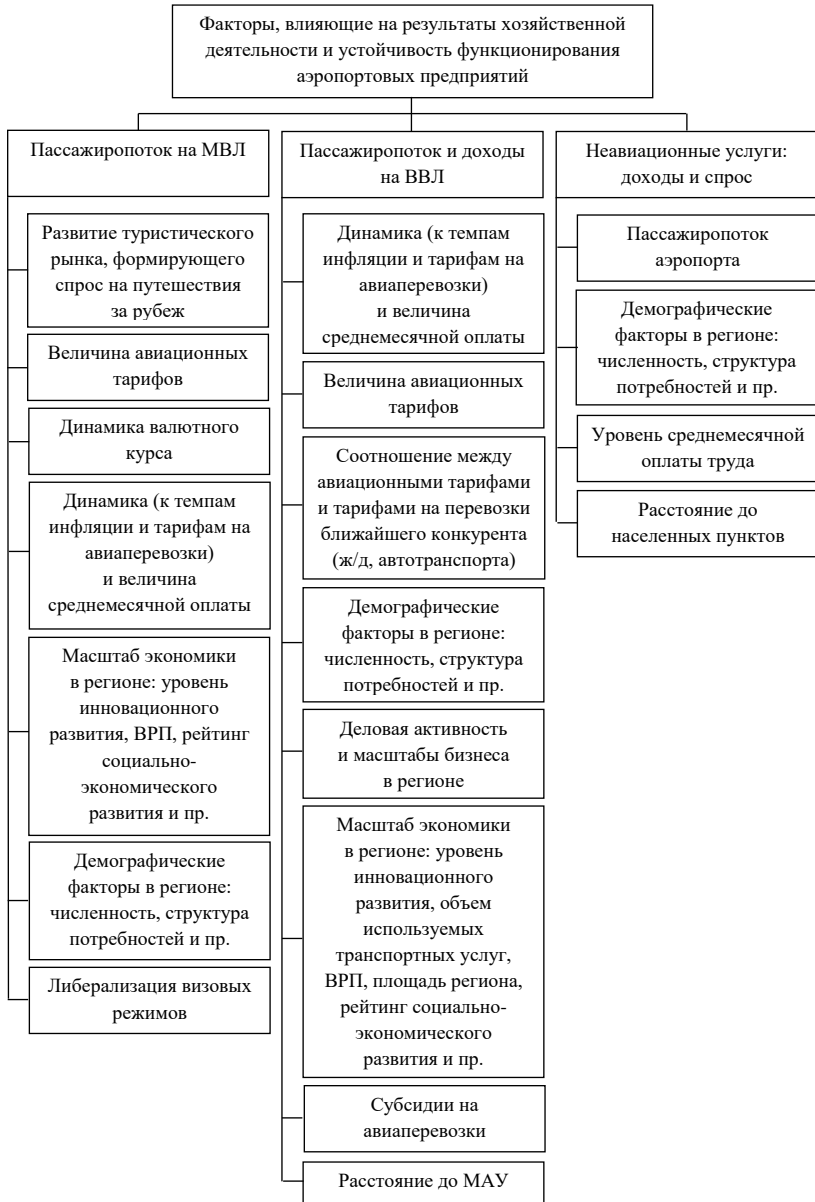


Рис. 23. Факторы, определяющие результаты хозяйственной деятельности авиапредприятий [6]

Таблица 7. Факторы, влияющие на объем авиаперевозок

Факторы	Стимулирующие рост	Сдерживающие рост
Зависящие от общеэкономических условий в стране	<ul style="list-style-type: none"> - рост производства, ВВП; - развитие внешнеторговых отношений; - рост личного дохода; - рост населения; - смягчение валютных ограничений; - либерализация рынка 	<ul style="list-style-type: none"> - спад производства, ВВП; - падение объемов экспорта / импорта; - девальвация национальной валюты; - рост стоимости путешествий; - высокие таможенные платежи на ввоз новых воздушных судов
Зависящие от деятельности авиакомпаний	<ul style="list-style-type: none"> - модернизация парка воздушных судов; - рост топливной эффективности воздушных судов; - снижение себестоимости; - развитость маршрутной сети; - высокая частота полетов на основных направлениях; - развитая сеть представительств/ торговых агентств 	<ul style="list-style-type: none"> - рост эксплуатационных расходов; - низкая экономическая эффективность парка ВС; - сложности в обновлении парка ВС; - сложности в привлечении капитала, высокая ставка банковского процента, большие лизинговые платежи; - неразвитость сети авиалиний
Зависящие от деятельности аэропортов	<ul style="list-style-type: none"> - наличие сети аэропортов в стране, регионе; - государственная поддержка аэропортового бизнеса; - развитие неавиационных услуг в аэропортах (гостиницы, рестораны, магазины и пр.); - хорошее транспортное сообщение между аэропортом и близлежащими городами; - большое количество обслуживаемых аэропортом авиакомпаний; - возможность принимать и обслуживать воздушные суда различных типов 	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие, недостаточное количество аэропортов в стране, регионе; - неразвитость инфраструктуры аэропортов (количество взлетно-посадочных полос и их характеристики, устаревшая техника, отсутствие новых современных терминалов и пр.); - невозможность принимать и обслуживать дальнемагистральные самолеты нового поколения; - наличие авиакомпании-монополиста; - перегруженность аэропортов; - неразвитость неавиационных услуг

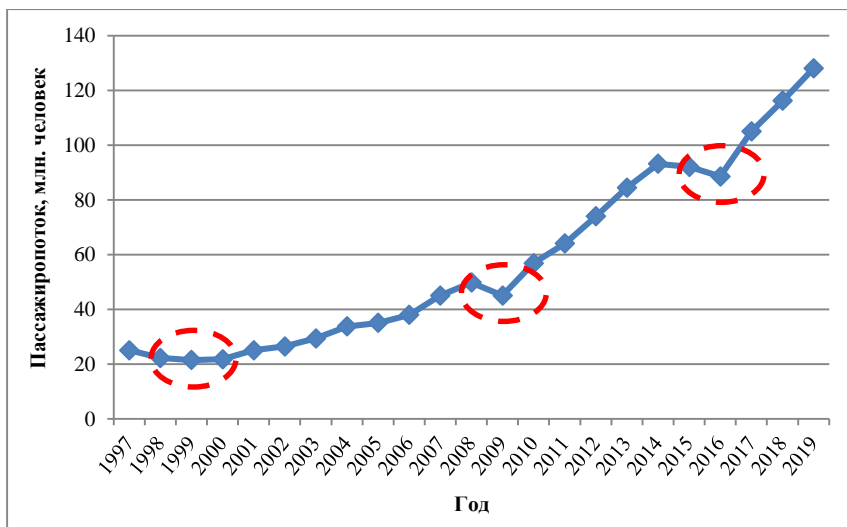


Рис. 24. Влияние кризисов на величину пассажиропотока аэропортов России

Приступая к исследованию проблем прогнозирования процессов на воздушном транспорте, необходимо учесть два принципиально важных момента:

- во-первых, современной рыночной экономике свойственен циклический характер развития, в рамках которого периоды роста чередуются с периодами кризисного сокращения экономических показателей. В связи с этим, прогнозирование кризисов осуществляется не с целью их предотвращения, поскольку этого добиться практически невозможно, а с целью минимизации издержек кризиса.

- во-вторых, анализируя подходы к изучению экономических кризисов, всегда следует учитывать большую вероятность ошибок в их прогнозировании, так как довольно трудно предсказать не только результат функционирования системы, но даже траекторию ее движения. Поэтому речь идет не столько о стремлении спрогно-

зировать, сколько о попытках оказать влияние на процесс формирования будущего. Решения, принятые на основе удачного прогноза, способны скорректировать, а в ряде случаев, даже изменить направления развития системы [37].

Наложение различных типов неопределенности, влияющих на процесс производства авиатранспортной продукции, лишает смысла применение для получения прогнозных оценок сложного математического аппарата. В реальной ситуации лицо, принимающее решение, рассматривает факторы влияния как лингвистические переменные: «очень высокий», «средний», «низкий» и т.д. [38].

Исследованиями доказано, что в ряде случаев даже не проводя количественной оценки того или иного показателя, можно руководствоваться мнением компетентных экспертов, обладающих информацией по исследуемому вопросу, то есть качественные оценки в ряде случаев дают результат, приближенный к фактическому результату [39].

В настоящее время существует достаточно много экспертных методов: индивидуальных, коллективных и комбинированных.

Индивидуальные методов обычно строятся на принципе определения частных мнений отдельных экспертов по рассматриваемым вопросам, то есть недопущении общения экспертов между собой в ходе проведения опросов. К основным индивидуальным методам относятся: морфологический анализ; метод сценариев; методы письменного и устного интервью. Первые два метода обычно используются при решении наиболее сложных и ответственных задач, к которым, например, можно отнести определение объемов и структуры спроса на авиатранспортную продукцию.

Применение коллективных методов обычно связано с организацией постоянно действующих экспертных групп, которые используют процедуры экспертного оценивания (коллективная генерация идей, анкетирование и пр.).

Наибольшее распространение в практике экспертного оценивания получили комбинированные методы. Основной из них – метод Дельфи. При корректном использовании он позволяет избежать или значительно ослабить методические недостатки экспертных мето-

дов, связанные с возможной предвзятостью экспертов в оценках, заинтересованностью их в нужном конечном результате, неодинаковой компетентностью и т.д. [40, 41].

Кроме того, Дельфи-опрос применяется в IPF-планировании (Indicative Planning и Foresight). IPF-планирование – технология долгосрочного прогнозирования крупномасштабных процессов, основанная на обработке коллективных экспертных оценок, получаемых от различных слоев общества, способствующих формированию совокупности плановых индикаторов.

Полное IPF-исследование проводится в четыре этапа. На первом этапе происходит формирование базы необходимых исходных данных. Далее на основе плановых значений на будущий период и значений за предыдущие годы производится аппроксимация данных, а также находится влияние каждого из факторов на общий результирующий показатель с помощью экспертных оценок и факторного анализа. После сопоставления экспертных и факторных оценок определяется, необходима ли корректировка найденных показателей, после чего выполняется прогнозирование.

Благодаря данной методике руководство авиационного предприятия может адекватно оценить итоги работы за отчетный период и наиболее точно спрогнозировать значения того или иного параметра на будущее [39].

7. ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ АЭРОПОРТА

Основными формами конкуренции в сфере аэропортовой деятельности согласно данным Международного совета аэропортов (АСИ) являются:

1. Конкуренция за привлечение новых клиентов: авиакомпаний; пассажиров; арендаторов; грузоперевозчиков.
2. Конкуренция между аэропортами, находящимися в одном мегаполисе.
3. Конкуренция между аэропортами с пересекающимися зонами охвата.
4. Конкуренция за роль узлового аэропорта и за транзитные транспортные потоки между узловыми аэропортами.
5. Конкуренция между терминалами в аэропортах.
6. Конкуренция за право обеспечить наземное обслуживание (хэндлинг) авиакомпаний.

Объемные показатели выполненных работ являются главными для оценки конкурентоспособности как основной, так и неосновной деятельности аэропорта.

К показателям, характеризующим эффективность основной (авиационной) деятельности аэропорта, относятся:

- количество обслуженных пассажиро-километров, грузо-километров;
- количество операций по обеспечению взлета-посадок.

К неосновной (неавиационной) деятельности аэропорта относятся:

- аренда площади или помещений аэровокзала;
- оказание услуг сторонним организациям, работающим на территории аэропорта.

При этом финансовые средства, полученные от неосновной деятельности, могут быть направлены на развитие инфраструктуры аэропорта, что будет способствовать привлечению новых авиакомпаний, то есть способствовать развитию и наращиванию объемов основной деятельности [24].

Соответствующие группы доходов прописаны и в Руководстве по экономике аэропортов (Doc 9562), в соответствии с которым основные статьи дохода аэропортов составляют поступления от авиаперевозок и наземного обслуживания, а также доходы от неавиационных (по терминологии ИКАО – «неаэронавигационных») видов деятельности [42].

Аэропортовый сбор – это платеж, который взимается с клиентов и поступает в доход аэропорта. Стоимостная основа аэропортовых сборов, тарифов и платежей определяется с учетом экономически обоснованных затрат по соответствующему сбору, тарифу, платежу, по виду услуг, включая расходы на содержание объектов аэропорта, внедрение инновационных технологий, арендную плату оператора аэропорта за пользование объектами инфраструктуры балансодержателю, а также с учетом нормативной прибыли оператора аэропорта, амортизационных отчислений и инвестиционных отчислений в развитие аэропорта. Регулирование осуществляется в соответствии с Федеральным законом «О естественных монополиях» и постановлением Правительства РФ «О государственном регулировании цен (тарифов, сборов) на услуги субъектов естественных монополий в транспортных терминалах, портах, аэропортах и услуги по использованию инфраструктуры внутренних водных путей».

Современные рыночные условия ориентируют руководство аэропортов на расширение спектра и максимизацию доходов от неавиационных услуг широкому кругу потребителей: бизнесу (B2B: авиаперевозчикам, предприятиям на территории аэропорта и пр.), а также клиентам (B2C: пассажирам, посетителям и персоналу аэропорта, жителям ближайших населенных пунктов). Корпоративный спрос (B2B) зависит от уровня и состояния деловой активности, экономического состояния региона, что характеризуется динамикой ВРП, промышленного производства региона и его внешней торговли. Личное потребление услуг (B2C) в большей степени коррелируется с заработной платой и денежными доходами населения, в том числе населения близлежащих населенных пунктов, а также с изменением валютных курсов [43]. В таблице 8 представлены отличительные признаки услуг в сфере аэропортового обслуживания в сегментах «B2B» и «B2C».

Таблица 8. Отличительные признаки услуг в сфере аэропортового обслуживания в сегментах «B2B» и «B2C»

Признак	Сегмент «B2B»	Сегмент «B2C»
Потребитель	Авиаперевозчики (авиакомпания), эксплуатанты, предприятия на территории аэропорта	Пассажиры, грузоотправители, посетители и персонал аэропорта, жители ближайших населенных пунктов
Критерии сегментирования рынка	По отраслевой принадлежности, по типам обслуживаемых авиакомпаний и видам грузов	По различным категориям (демографические, половозрастные и др.) в зависимости от интенсивности спроса
Информационная осведомленность	Перевозчики, эксплуатанты и грузовые компании владеют маркетинговой информацией о конъюнктуре рынка услуг	Имеет слабое значение (в силу монопольного характера услуг аэропорта). Большее значение – при расширении перечня неавиационных услуг
Характер оказываемых услуг	Нестандартные услуги по обслуживанию воздушных судов, экипажей авиакомпаний, по обработке грузов. Большая роль сопутствующих услуг	Стандартизированы
Номенклатура предоставляемых услуг	Широкая номенклатура, обусловленная сложностью технологического процесса и наличием огромного количества нестандартизируемых услуг	Относительно небольшой перечень услуг, предоставляемых пассажирам и клиентам на территории аэровокзала. Тенденция к выходу ареала предоставляемых услуг за пределы территории аэропорта
Характер сбытовой деятельности	Оптовые продажи	Розничные продажи
Назначение услуг	Составная часть технологического процесса обслуживания перевозчиков, эксплуатантов и коммерческих компаний или перепродажа	Составная часть технологического процесса обслуживания авиапассажиров, удовлетворение их личных потребностей, а также потребностей клиентов аэропорта

Признак	Сегмент «B2B»	Сегмент «B2C»
Отношения с потребителями (клиентами)	Долгосрочные устойчивые отношения	Краткосрочные коммуникации в процессе обслуживания клиентов и пассажиров
Лояльность потребителей (клиентов)	Обеспечивается монопольным характером услуг организаций аэропортового комплекса	
Реакция на сбои и снижение качества обслуживания	Не допустимы, что обусловлено требованиями авиационной безопасности	Оперативное устранение
Вид конкуренции	Преобладает неценовая конкуренция	Преобладает ценовая конкуренция
Тарифо-образование	ФАС на перечень определенных услуг устанавливает предельные ставки тарифов и сборов	Зависит от тарифной политики конкурентов

Данные отличительные признаки услуг в сегментах «B2B» и «B2C» могут быть использованы в первую очередь для формирования клиентоориентированной тарифной политики и оптимизации организационной структуры управления в организациях аэропортового комплекса [23].

Удовлетворенность клиентов, вне зависимости от того, авиакомпания это или посетитель аэропортового кафе, главный показатель эффективности работы аэропортового комплекса.

В соответствии с лозунгом Джеффа Мюрхеда, генерального директора аэропорта Манчестера – «Клиенты должны быть полностью удовлетворены, наша система обязана работать на них. Тогда они вернуться к нам еще и еще – или мы не будем иметь эффективный бизнес».

В соответствии со статистикой – на каждого клиента, который в открытую жалуется на работу авиапредприятия, приходится еще 26, которые также не удовлетворены, но при этом сохраняют молчание. В среднем, каждый неудовлетворенный клиент делится своими впечатлениями с 8-16 людьми, а более 10 % – рассказывают об этом более 20 окружающим людям. Если неудовлетворенный кли-

ент не получает никакой реакции на свою жалобу, с течением времени он выберет другое предприятие для удовлетворения своих потребностей.

Методы проведения измерений степени удовлетворенности клиентов:

- анкетирование клиентов;
- фокус-группы клиентов;
- посещения клиентов;
- комментарии – ящики рекомендаций и предложений;
- мониторинг жалоб и обращений;
- анкетирование персонала;
- фокус-группы персонала.

7.1. Доходы от авиационной деятельности

Аэропортовое предприятие является местом взаимодействия авиакомпаний, осуществляющих авиационные перевозки, пассажиров, грузоперевозчиков и клиентуры, а также непосредственно самого аэропорта (включая систему УВД), обеспечивающего наземное обслуживание авиаперевозок.

В этой связи аэропорт, являясь с одной стороны монополистом, одновременно является структурой, зависящей в экономическом отношении от двух других составляющих.

Экономическая эффективность производственной деятельности аэропорта напрямую зависит от количества взлетно-посадочных операций, обслуживаемого парка воздушных судов, годового пассажиро- и грузопотока, то есть доход аэропорта от авиационной деятельности определяется объемом, стоимостью и качеством предоставляемых услуг по наземному обслуживанию. В интересах аэропорта увеличение количества обслуживаемых авиакомпаний и увеличение стоимости предоставляемых услуг. В свою очередь, в интересах авиакомпаний уменьшение стоимости обслуживания и сокращение числа конкурентов (авиаперевозчиков), обслуживаемых в конкретном аэропорту. Это наглядно иллюстрирует взаимосвязь и взаимовлияние деятельности аэропортовых предприятий и авиакомпаний. Руководство аэропорта должна постоянно производить маркетинговые исследования ресурсных мощностей самого предприятия

и ситуации на внешнем рынке авиатранспортных услуг. Сокращение объема работ в аэропорту в связи с уменьшением количества обслуживаемых авиакомпаний и, соответственно, уменьшением количества обслуживаемых рейсов может быть вызвано рядом причин:

- нарушения при обеспечении безопасности и регулярности полетов;
- неполное и некачественное обслуживание клиентов;
- недостаточная пропускная способность пассажирских и грузовых терминалов, а также элементов аэродрома;
- недостаточность технического обслуживания воздушных судов;
- неудовлетворительные условия для работы персонала авиакомпаний;
- высокие ставки сборов и тарифов.

Стоимостные показатели (ставки, тарифы, цены) предоставляемых аэропортом услуг устанавливаются на основе разработанной тарифной политики:

- уровня цен и темпов роста инфляции;
- уровня рентабельности авиационной деятельности аэропорта (по статистике предельное значение коэффициента рентабельности равно 1,2-1,3);
- соотношения объема и качества предоставляемых услуг;
- правильности расчетов с авиакомпаниями, сроков выставления счетов, оформления договоров;
- заблаговременности пересмотра цен и информирование об этом клиентов [3, 15].

Калькуляция величины сборов и тарифов осуществляется экономической службой аэропорта на основании Приказа Федеральной службы по тарифам «Об утверждении Методических указаний по вопросу государственного регулирования сборов и тарифов на услуги субъектов естественных монополий в аэропортах» (№238-т/2 от 31.10.2014 г.), который содержит методику расчета экономически обоснованных затрат и нормативной прибыли, учитываемых при формировании регулируемых тарифов на услуги субъектов естественных монополий в аэропортах, а также порядок расчета тарифов (индексов к действующему уровню тарифов) на данные услуги.

При расчетах производится учет расходов, включаемых в себестоимость продукции, и их калькулирование по основным видам деятельности и продукции организаций гражданской авиации в соответствии с действующими нормативными документами по формам финансовой отчетности (форма № 67 ГА).

Перечень сборов и тарифов за обслуживание воздушных судов эксплуатантов согласно Приказу Минтранса РФ «Об аэронавигационных и аэропортовых сборах, тарифах за обслуживание воздушных судов в аэропортах и воздушном пространстве Российской Федерации» представлен на рис. 25 [44].

Ставки аэропортовых сборов устанавливаются для каждого аэропорта РФ отдельно; тарифы за наземное обслуживание устанавливаются для каждой организации ГА, предоставляющей работы (услуги) по наземному обслуживанию в аэропортах [15].

Величина аэропортовых сборов является одним из ключевых показателей, влияющих на спрос со стороны различных субъектов рынка. Для аэропорта такие сборы являются существенным элементом выручки (20-50 % ее величины). С позиции авиакомпании стоимость аэропортовых сборов, составляя около 20 % в себестоимости перевозок, влияет на ее конкурентоспособность, а также на конечный финансовый результат (с учетом метода и стратегии ценообразования) [45]. Кроме того, величина аэропортовых сборов формирует стоимость авиационного билета и оказывает влияние на предпочтения и спрос пассажиров.

При формировании аэропортовых сборов необходимо учитывать множество факторов, характеризующих существующие методы ценообразования и отраслевые особенности:

1) Большая часть отечественных аэропортов принадлежит государству или передано в региональную собственность.

2) За исключением столичных аэропортов, в которых наблюдается концентрация пассажиропотока, в целом для предприятий авиатранспортной сферы характерен невысокий объем обслуженных пассажиров [2].

3) Высокая доля постоянных издержек связанная с соблюдением сертификационных требований аэропортом (вне зависимости от его масштаба), приводящая к увеличению тарифов.

Аэронавигационные сборы		Аэропортовые сборы	
Сбор за аэронавигационное обслуживание на маршрутах обслуживания воздушного движения	Ставка на 100 км расстояния по ортодромии по маршруту в зависимости от максимальной взлетной массы (расстояние уменьшается на 20 км и округляется до сотен километров в большую сторону)	Сбор за взлет-посадку	Ставка на 1 тонну максимальной взлетной массы ВС с учетом коэффициентов: до 5 т – 0,25; 5-12 т – 0,5; самолеты свыше 12 т – 1,0; вертолеты свыше 12 т – 0,5.
Сбор за аэронавигационное обслуживание в районе аэродрома	Ставка на 1 тонну максимальной взлетной массы ВС с учетом коэффициентов: до 5 т – 0,25; 5-12 т – 0,5; самолеты свыше 12 т – 1,0; вертолеты свыше 12 т – 0,5.	Сбор за обеспечение авиационной безопасности	Ставка на 1 тонну максимальной взлетной массы ВС с учетом коэффициентов: до 5 т – 0,25; 5-12 т – 0,5; самолеты свыше 12 т – 1,0; вертолеты свыше 12 т – 0,5. Или ставка на каждого вылетающего пассажира
		Сбор за стоянку	Время стоянки (после посадки): более 3 ч – для пасс. ВС; более 6 ч – для грузовых ВС. Ставка 1 ч стоянки (в размере 5% от сбора за взлет-посадку). Время стоянки округляется до целого в часах: до 30 мин – округляется до нуля, 30 мин и более – округляется до одного часа.
		Сбор за предоставление аэровокзального комплекса	Ставка на 1 взрослого пассажира (12 лет и старше). Дети от 2 до 12 лет – 50% от ставки для взрослого пассажира; дети до 2 лет – сбор не взимается.
Тарифы за наземное обслуживание коммерческой загрузки ВС			
<ul style="list-style-type: none"> 1) за обслуживание пассажиров; 2) за обработку грузов и почты; 3) за посадку или высадку пассажиров; 4) за доставку пассажиров; 5) за обеспечение бортипитанием; 6) за специальное обслуживание пассажиров; 7) за дополнительные услуги по авиационной безопасности; 8) за предоставление экипажам ВС информации при подготовке к полету; 9) за медицинский осмотр членов экипажа; 10) за доставку экипажа; 		<ul style="list-style-type: none"> 11) за обеспечение авиаГЦМ; 12) за временную стоянку на аэродроме; 13) за стоянку в ангаре; 14) за ТО ВС по формам регламента; 15) за отдельные (дополнительные) услуги по ТО ВС; 16) за предоставление специальных технических и транспортных средств; 17) за предоставление персонала; 18) за предоставление автомобиля сопровождения ВС; 19) за обработку колес ВС. 	

Рис. 25. Перечень аэронавигационных и аэропортовых сборов, тарифов за наземное обслуживание

4) Высокие арендные ставки на земельные участки и аэродромную инфраструктуру, обременяющие региональные аэропорты с невысокими доходами.

5) Сложность открытия новых международных маршрутов из-за длительности документооборота, особенностей международных соглашений, факторов геополитической нестабильности, высоких валютных курсов.

6) Высокая степень износа имущественного комплекса аэропортов (особенно региональных).

7) Значительная часть аэродромного комплекса страны арендуется у федерального балансодержателя – ФГУП «АГА (а)». Реконструкция аэродромов осуществляется за счет ФЦП «Развитие транспортной системы России», что часто приводит к длительному ожиданию бюджетного ассигнования.

8) Различия в форме собственности на имущество аэропортовых предприятий, определяющие возможности привлечения инвестиций для выполнения задач ремонта и поддержания в исправном состоянии аэропортовой инфраструктуры (в том числе привлечение средств частного капитала).

Схема регулирования доходов аэропортов приведена на рис. 26.



Рис. 26. Схема государственного регулирования доходов аэропортов

Ставки аэропортовых сборов согласовываются в ФАВТ РФ, утверждаются в Федеральной антимонопольной службе (ФАС) РФ, регистрируются и публикуются. Данные значения ставок тарифов являются предельно максимальными. Это дает возможность аэропортам снижать тарифы в целях привлечения новых авиакомпаний, что особенно актуально для развития сети региональных перевозок [46].

Распространенной маркетинговой тактикой аэропорта по привлечению авиаперевозчиков является предоставление им дисконтных ставок на этапе начала выполнения рейсов либо на этапе увеличения частот выполнения рейсов (в дополнение с прочими возможными преференциями – бесплатными офисными помещениями и т.д.). В последующем, по мере освоения компании в аэропорту, либо увеличения коммерческой загрузки ее новых рейсов, производится увеличение размеров ставок. Вместе с тем маркетинговый подход аэропорта к системе ставок и сборов должен иметь целью не увеличение расходов клиентов, а максимальную загрузку инфраструктуры самого аэропорта (например, предоставление авиакомпаниям, выполняющим большое количество рейсов, посуточных тарифов за пользование телетрапом вместо однократной ставки за обратный рейс). В табл. 9 представлены рекомендации по применению дисконтных ставок к авиакомпаниям [47].

В качестве примера приведем специальную мотивационную программу для авиаперевозчиков ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» (управляющая компания аэропорта «Пулково», г. Санкт-Петербург). Программа действует для авиакомпаний, которые:

- открыли новое регулярное направление (а также чартерные рейсы по дальнемагистральным маршрутам);
- восстановили уникальное направление;
- впервые начали полеты в аэропорт «Пулково»;
- увеличили частоты регулярных рейсов в/из аэропорта «Пулково»;
- выполняют рейсы по дальнемагистральному высокочастотному направлению;
- выполняют рейсы с высокой загрузкой;
- осуществляют перевозку трансферных пассажиров;

- выполняют регулярные рейсы по международному маршруту, открытому в рамках 7-й свободы воздуха [48].

Таблица 9. Рекомендации по применению аэропортом дисконтных ставок в отношении авиакомпаний – клиентов

Вид возможной дисконтной ставки	Цель применения
Снижение ставки за взлет-посадку на вновь открытых направлениях	Мотивация авиакомпаний на расширение сети маршрутов
Снижение ставки за взлет-посадку на всех дополнительных рейсах либо на ВС большей вместимости	Мотивация авиакомпаний на увеличение частот и увеличение объемов перевозок через аэропорт
Снижение ставки за взлет-посадку на прямых рейсах, выполняемых вместо рейсов с промежуточной посадкой	Мотивация авиакомпаний на выполнение «прямых» рейсов из данного аэропорта (либо со стыковкой в данном аэропорту)
Снижение ставки за межрейсовое хранение ВС	Мотивация авиакомпаний на базирование ВС в аэропорту
Снижение размеров «пассажирского сбора» за трансферных пассажиров	Мотивация авиакомпаний на трансферные перевозки через аэропорт
Снижение размеров «пассажирского сбора»	Мотивация авиакомпаний на открытие новых рейсов (частот, емкостей ВС)
Снижение ставки за взлет-посадку во «внепиковый» период суток (в дневное время)	Мотивация авиакомпаний на увеличение загрузки инфраструктуры аэропорта во «внепиковый» период суток

Полная таблица со значениями скидок авиаперевозчикам представлена в Приложении.

Исходя из данных по годовому (месячному, дневному) объему работ аэропорта, и соответствующих значений ставок сборов и тарифов определяется доход аэропорта:

$$D_{\text{год}} = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m T_{ij} \cdot V_{ij} ,$$

где T_{ij} – ставка сбора (тариф) i -ой услуги (работы) для j -го типа ВС;

V_{ij} – годовой объем работы аэропорта при обеспечении i -ой услуги для j -го типа ВС.

$$T_{ij} = C_{ij} \cdot K_p,$$

где C_{ij} – себестоимость i -го вида работы для j -го типа ВС, переменные затраты, зависящие от объема работы;

K_p – коэффициент, учитывающий уровень рентабельности аэропорта.

$$K_p = 1 + P,$$

где P – уровень рентабельности.

Годовой доход в конечном итоге определяет прибыль, которая перераспределяется между различными программами развития аэропорта: модернизация технического оборудования, реконструкция инфраструктуры, общее техническое и экономическое развитие аэропорта [15].

7.2. Доходы от неавиационной деятельности

Размер доходов от неавиационной деятельности зависит в первую очередь от эффективности механизма взаимодействия и управления агентскими компаниями и максимально точной оценки стоимости выделенного аэропортом бизнеса.

В практике зарубежных и отечественных аэропортов в настоящее время существуют четыре основных механизма регулирования взаимодействия аэропорта с агентскими (сервисными) компаниями:

1) Продажа концессий (широко используется на западе). Прodается право заниматься каким-то видом деятельности на территории аэропорта в обмен на передачу ему части прибыли сторонней организации.

2) Участие в капитале какого-либо стороннего предприятия. В данном случае перед аэропортом встает выбор либо участвовать в капитале небольшой долей, что не позволяет регулировать и контролировать деятельность сторонней компании, либо участвовать значительным капиталом, – значит фактически управлять, то есть терется эффект выделения компании в отдельный бизнес.

3) Передача в аренду аэропортовой инфраструктуры. Для разработки условий аренды надо хорошо представлять бизнес арендатора, его возможности – начальный и перспективный доход,

чтобы избежать ситуаций, при которых аэропорт будет получать от аренды существенно меньше, чем арендаторы от своего бизнеса, используя территорию аэропорта.

4) Агентские соглашения. Аэропорт заключает соглашения с сервисными компаниями и выступает в качестве исключительного агента по продаже услуг, получая при этом агентское вознаграждение [3, 15].

Различные формы управления деятельностью аэропорта по предоставлению неавиационных услуг приведены в табл. 10 [15].

Таблица 10. Формы управления неавиационной деятельностью аэропорта

Система управления	Преимущества для аэропорта	Недостатки для аэропорта
Аэропорт управляет сам	<ul style="list-style-type: none"> - полный контроль; - вся прибыль; - гибкость в управлении 	<ul style="list-style-type: none"> - весь риск; - все затраты по инвестированию; - возможен недостаток опыта и знаний; - снижение прибыли
Совместная деятельность	<ul style="list-style-type: none"> - деление прибылей; - деление затрат по инвестированию; - опыт и знания партнера; - координация деятельности 	<ul style="list-style-type: none"> - трудно поменять партнера; - не приведет к максимальной прибыли
Передача в коммерческую концессию (Глава 54 ГК РФ)	<ul style="list-style-type: none"> - полный контроль; - ведение концессионной деятельности партнером; - получение выплат за право ведения бизнеса под своим товарным знаком; - возможно максимальное увеличение прибыли 	<ul style="list-style-type: none"> - аэропорту потребуются необходимая подготовка, опыт и знания в заключение контрактов; - необходимость правового обеспечения
Сдача в аренду	<ul style="list-style-type: none"> - получение постоянной арендной платы; - возможность расширения деятельности 	<ul style="list-style-type: none"> - трудность расчета арендной платы
Контракт на управление	<ul style="list-style-type: none"> - вся прибыль за вычетом вознаграждения; - опыт и знания партнера; - координация деятельности; - возможно деление затрат по инвестированию 	<ul style="list-style-type: none"> - несет все затраты по эксплуатации; - несет весь риск

Результаты экономической деятельности от оказания неавиационных видов услуг являются значимой частью доходов для большинства аэропортов мира. По зарубежным оценкам – в среднем 15-20% от доходов по основной эксплуатационной деятельности, а в отдельных случаях достигают 30-40%. При этом прибыль от диверсификационной деятельности может составлять до 60-70% от общей прибыли аэропорта. Примерная структура доходов европейских аэропортов от авиационной и неавиационной деятельности представлена на рис. 27. С помощью диверсификации аэропорты почти полностью могут покрывать свои эксплуатационные расходы.



Рис. 27. Структура доходов европейских аэропортов

При этом размер доходов от неавиационных видов услуг непосредственным образом связан с объемом и структурой оказываемых услуг по основной деятельности. Увеличение общего объема авиационных перевозок, особенно международных, способствует не только росту доходов аэропорта от неавиационных видов деятельности в абсолютном выражении, но и увеличению их доли в общих доходах аэропорта. Неавиационная деятельность, осуществляемая

аэропортом, отличается большим разнообразием, определяется потребностями и интересами клиентов (что непосредственно зависит от региона, в котором находится аэропорт), а также существующей инфраструктурой, техническими и экономическими возможностями аэропортового комплекса.

В аэропортах работает большое число магазинов и предприятий обслуживания, рестораны, кафетерии, работают магазины беспошлинной торговли, банки и пункты обмена валют, предоставляются в аренду служебные помещения.

Определение размера арендных ставок и концессионных сборов осуществляется с учетом прогноза потенциального спроса на неавиационные услуги, месторасположения объектов на территории аэровокзала или аэропорта, степени технической оснащенности и комфорта помещений, продолжительности аренды, условий их эксплуатации и т.д.

В табл. 11 представлены виды концессионных услуг и аренды в аэропорту.

Таблица 11. Виды концессионных услуг и аренды в аэропортах

Потребители	Место нахождения		
	Аэровокзал	Территория аэропорта	Территория вне аэропорта
<ul style="list-style-type: none"> - Пассажиры; - Клиенты; - Грузоотправители; - Посетители; - Персонал аэропорта; - Персонал авиакомпаний; - Клиенты авиакомпаний; - Концессионеры; - Арендаторы; - Местное население 	<ul style="list-style-type: none"> - Торговля; - Питание; - Информация; - Реклама; - Банковские операции; - Сервисные услуги; - Досуг; - Безопасность; - Медицинское обслуживание и другие виды потребительского обслуживания 	<ul style="list-style-type: none"> - Торговля; - Питание; - Реклама; - Стоянка такси; - Стоянки частных автомобилей; - Заправочные станции; - Гостиницы; - Транспортные средства 	<ul style="list-style-type: none"> - Гостиницы; - Мотели; - Пансионаты; - Частные квартиры; - Супермаркеты; - Турфирмы

Таким образом, доходы от неавиационных видов деятельности включают в себя платежи различных организаций за право ведения коммерческой деятельности в аэропорту, платежи за передачу в концессию или сдачу в аренду участков земли и помещений, а также поступления от коммерческой деятельности, осуществляемой аэропортом, как на его территории, так и за его пределами, но не связанной с удовлетворением потребностей авиакомпаний, пассажиров и грузоотправителей. Например, многие аэропорты мира участвуют в деятельности по поставке авиационного топлива, организации бортипитания, работе такси и гостиниц, прокату автомобилей и пр.

Следует отметить еще одну тенденцию – если раньше неавиационная деятельность была, в основном, нацелена на клиентов, непосредственно находящихся на территории аэропорта, то уже сейчас все большее внимание уделяется потребительскому спросу со стороны лиц, работающих в аэропорту и проживающих в близко расположенных населенных пунктах. Для удовлетворения этого спроса могут быть организованы кафетерии для служащих, туристические и информационные бюро, супермаркеты, кинотеатры и рестораны. Такие предприятия могут размещаться вне территории аэропорта.

8. ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АЭРОПОРТА

Продукция аэропорта имеет ряд особенностей, обусловленных сочетанием особенностей предоставляемых авиационных и неавиационных видов услуг. Как было указано ранее, основными группами клиентов аэропорта выступают авиакомпании, пассажиры и операторы по наземному обслуживанию авиаперевозок. Классификация основных категорий клиентов аэропорта и подразделений, ответственных за обеспечение конкурентоспособности элементов его инфраструктуры, представлена в табл. 12.

Таблица 12. Основные категории клиентов аэропорта

Элемент инфраструктуры аэропорта	Ответственный за конкуренто- способность объекта	Потребитель продукции аэропорта	Ответственный за мониторинг и анализ
Внешняя (примыкающая) к аэропорту инфраструктура			
Подъездные пути к аэропорту	Государство, аэропорт	Пассажиры, грузовладельцы, персонал аэропорта и авиакомпаний	Аэропорт, авиакомпании
Транспортное сообщение с аэропортом	Государство, аэропорт		
Служебно-техническая территория аэропорта			
Пассажирский терминал	Аэропорт	Пассажиры, операторы неавиационной деятельности, авиакомпании	Авиакомпании, пассажиры, операторы неавиационной деятельности
Грузовой терминал	Аэропорт, авиакомпания (если владеет), операторы по наземному обслуживанию	Авиакомпании, грузовладельцы, агенты-консолидаторы	Авиакомпании, грузовладельцы
Комплекс ТОиР ВС (ангары)	Аэропорт, авиакомпания (если владеет)	Авиакомпании	Авиакомпании

Элемент инфраструктуры аэропорта	Ответственный за конкурентоспособность объекта	Потребитель продукции аэропорта	Ответственный за мониторинг и анализ
Комплекс топливо-обеспечения аэропорта (склады ГСМ)	Аэропорт, операторы по ТЗК	Авиакомпании	Авиакомпании
База аэродромной службы	Аэропорт	Авиакомпании	Авиакомпании
Вспомогательные объекты инфраструктуры	Аэропорт, операторы по наземному обслуживанию	Авиакомпании, операторы по наземному обслуживанию	Авиакомпании, операторы по наземному обслуживанию
Аэродром			
Взлетно-посадочная полоса	Государство	Авиакомпании, аэропорт	Авиакомпании, аэропорт
Рулежные дорожки	Государство	Авиакомпании, аэропорт	Авиакомпании, аэропорт
Места стоянки, места хранения ВС	Аэропорт	Авиакомпании, операторы по наземному обслуживанию	Авиакомпании, операторы по наземному обслуживанию
Аэронавигационное и светосигнальное оборудование	Аэропорт	Авиакомпании	Авиакомпании, аэропорт
Зона управления воздушным движением аэропорта			
Объекты УВД	Государство	Авиакомпании, аэропорт	Авиакомпании, аэропорт

Совокупность предоставляемых аэропортом услуг определяет наличие тех или иных групп потребителей, у каждой из которых существуют свои параметры выбора. От того, насколько существует четкое понимание потребностей каждой из целевых групп, зависит конкурентоспособность, а соответственно, и экономическая эффективность функционирования всего аэропортового комплекса. Основной группой клиентов аэропорта являются авиакомпании, которые формируют денежный поток пассажиров как конечных потребителей продукции воздушного транспорта, а также оплачивают пользование наземной

инфраструктурой аэропорта. Именно авиакомпания оказывает ключевое воздействие на конкурентоспособность продукции аэропорта на рынке создания авиатранспортной продукции (табл. 13).

Таблица 13. Основные критерии выбора аэропортов авиакомпаниями и пассажирами

Авиакомпании	Пассажиры
«Ширина», «глубина», потенциал целевого рынка перевозок при выполнении рейсов из аэропорта	Удобство расписания
Доступность слотов в приемлемые временные промежутки	Цена перевозки
Количество «прямых» конкурентов в рамках стратегической группы конкуренции	Количество маршрутов
Обеспечение трансферных стыковок	Степень доступности аэропорта из города
Сочетаемость с сетью маршрутов авиакомпании	Имидж и надежность авиакомпаний
Размер ставок и сборов аэропорта	Политика ильансов авиакомпаний и программы для часто летающих пассажиров
Наличие и доступность центров ТОиР ВС	Стоимость паркинга автомобилей в аэропорту
Маркетинговая поддержка	Стоимость поездки в / из аэропорта
Степень модернизации основных объектов инфраструктуры аэропорта	Количество и качество сервиса неавиационных услуг (магазины, рестораны и пр.)

Аэропортовый маркетинг должен выступать инструментом управления, позволяющим при тесном взаимодействии с его основными клиентами индивидуализировать и диверсифицировать как в целом бизнес аэропорта, так и отдельные параметры его продукции.

В ходе реализации конкурентных программ необходимо подвергать аналитике не только собственные ресурсы аэропортового предприятия, но и быть в курсе современного мнения пользователей предлагаемой услуги. Ведь личное мнение каждого клиента может дать четкую картину правильности стратегических решений компании, а

так же сделать вывод о привлекательности предложений и конкурентной позиции аэропорта относительно других субъектов авиатранспортного рынка.

Маркетинговые исследования – непрерывный процесс сбора, обработки и анализа информации о внешней и внутренней среде предприятия с целью подготовки рекомендаций для принятия эффективных в условиях неопределенности управленческих решений. Реализация данных исследований способствует снижению ограничений конъюнктуры рынка, в условиях которого происходит взаимодействие продавца и покупателя авиатранспортных услуг. Дополнительно, появляется возможность более глубокого изучения потенциального потребителя (предпочтения, критерии привлекательности предлагаемого товара или услуги), конкурентной ситуации на заданном рынке. В ходе анализа собранной информации проводится оценка эффективности существующих и используемых маркетинговых и управленческих решений, которые позволяют поддерживать на должном уровне комплекс маркетинга, так называемого мульти-комплекса «4P» маркетинга – продукт (Product), цена (Price), место (Place), продвижение на рынке (Promotion) (рис. 28) [8]:

1. Продукция аэропорта (Product).

Аэропорт предоставляет своим клиентам продукцию в виде комплекса услуг, которые по своим свойствам должны отвечать требованиям потребителей по качеству и стоимости, что и определяет ее конкурентоспособность. Продукция аэропорта может быть нацелена на разные потребительские сегменты. При этом, требования клиентов даже внутри одного сегмента могут иметь существенные различия (табл. 14).

В этой связи основными задачами управления аэропортовым комплексом выступают его эффективное позиционирование на рынке, выбор конкурентной стратегии, регулярный мониторинг собственных позиций на рынке авиатранспортных услуг, а также сравнительный анализ показателей конкурентоспособности среди других субъектов рынка. При этом, ключевыми показателями конкурентоспособности продукции являются: состояние инфраструктуры аэропорта, технологии обслуживания воздушных судов, пассажиров и их багажа, грузов и почты, а также качество, доступность и широта спектра неавиационных видов услуг аэропорта.



Рис. 28. Особенности реализации маркетингового комплекса аэропорта

Таблица 14. Различия в критериях выбора аэропортовых комплексов сетевыми и низкзатратными авиакомпаниями

Сетевые авиакомпании	Низкзатратные авиакомпании
Непосредственная близость к городу	Более удален от города
Высокая интенсивность выполнения рейсов в аэропорту	Низкая интенсивность выполнения рейсов в аэропорту
Широкий охват сети маршрутов аэропорта	Ограниченный охват сети маршрутов аэропорта
Минимальное стыковочное время для трансфера	Ограниченные трансферные перевозки
Стандартные ставки и сборы аэропорта	Дисконтные ставки и сборы аэропорта
Современный грузовой терминал и оборудование	Ограниченный набор услуг по наземному обслуживанию грузов
Широкий выбор магазинов и пунктов питания	Ограниченный набор неавиационных услуг

2. Цена (Price).

Используемая аэропортом система ставок и сборов (см. п. 7.1) за услуги является одним из основных инструментов ведения конкурентной борьбы.

Направлениями достижения аэропортом конкурентных преимуществ выступают:

- снижение времени наземного обслуживания воздушных судов за счет применения современного оборудования и технологий (сдвоенные телтрапы, ускоренные технологии выполнения работ по уборке ВС, погрузочных работ, загрузке бортового питания, заправке ВС и т.д.);

- минимизация времени руления ВС к/от места стоянки.

Основными способами достижения данных конкурентных преимуществ являются создание аэропортом конкурентной среды при выполнении функций по наземному обслуживанию и заключение соглашений о стандартах качества между авиакомпаниями и аэропортом, содержащим штрафные санкции за невыполнение согласованных нормативов.

3. Месторасположение аэропорта (Place).

Месторасположение является ключевым элементом конкурентного потенциала аэропорта, которое должно рассматриваться применительно ко всем уровням обеспечения его конкурентоспособности:

- макроуровень: географическое положение аэропорта (континентальное и внутри государства) и наличие транзитного потенциала;
- мезоуровень: удаленность от мегаполиса и возможность расширения;
- микроуровень: удобство подъездных путей к аэропорту, интермодальность видов транспортного сообщения и т.д.

Как было указано ранее в п. 6, фактор месторасположения аэропорта оказывает непосредственное влияние на величину пассажиропотока и результаты хозяйственной деятельности авиапредприятия в целом.

4. Продвижение на рынке (Promotion).

Современные рыночные условия характеризуются высокой интенсивностью конкуренции, имеющей место, в том числе и в деятельности аэропорта. Этим обусловлено широкое применение различных маркетинговых инструментов:

- внедрение маркетинговых программ, основанных на индивидуальных запросах авиакомпаний: моделирование новых временных слотов, применение нового оборудования, адаптация элементов аэропортовой инфраструктуры к потребностям и специфике деятельности авиакомпаний;

- внедрение маркетинговых программ для пассажиров: проведение опросов и анкетирования, обеспечение широкого спектра и высокого качества неавиационных услуг, предоставление информации через сайт и т.д.;

- продвижение бренда аэропорта – потребительская продукция с логотипами, информирование о продвижении в различных рейтингах, проведение рекламных акций и т.д.

Таким образом, общей целью внедрения указанных маркетинговых инструментов является повышение лояльности всех категорий клиентов по отношению к аэропорту. Использование маркетинга в управлении аэропортом как бизнес-структурой является важным организационно-экономическим инструментом управления конкурентоспособностью аэропорта и выявления новых возможностей его развития, позволяет обеспечить его оптимальное стратегическое позиционирование, а также достижение устойчивых конкурентных преимуществ в условиях современного авиатранспортного рынка [47].

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Михальчевский, Ю. Ю. Методологические проблемы межрыночного взаимодействия в авиатранспортном секторе России: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Михальчевский Юрий Юрьевич; науч. конс. А. В. Губенко; СПбГУ ГА. – Санкт-Петербург, 2017. – 319 с.
2. Бородулина, С. А. Логистика прогнозирования пассажиропотока на воздушном транспорте с учетом влияния региональных факторов / С. А. Бородулина, В. К. Соколов, А. А. Окунева // Логистика. – 2015. – ISSN 2219-7222. – № 4. – С. 34-39.
3. Бажов, Л. Б. Основы аэропортовой деятельности и обеспечения полетов: учебное пособие / Л. Б. Бажов. – Ульяновск: УВАУ ГА(И), 2011. – 80 с.
4. Федеральное агентство воздушного транспорта (Росавиация): официальный сайт. – Москва, 2020. – URL: <https://favt.ru> (дата обращения 08.06.2020).
5. Панкратова, А. Р. Оценка стратегического взаимодействия аэропортовых предприятий и авиакомпаний: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Панкратова Айгуль Рамилевна; науч. рук. А. В. Губенко; СПбГУ ГА. – Санкт-Петербург, 2017. – 162 с.
6. Немчинов, О. А. Авиатранспортный маркетинг: экономическая эффективность эксплуатационной деятельности авиакомпании: учебное пособие / О.А. Немчинов, О.М. Жуков. – Самара: Изд-во Самарского университета, 2018. – 116 с. – ISBN 978-5-7883-1255-2.
7. Бюллетень о текущих тенденциях российской экономики. Доходы населения в период выхода экономики из рецессии. – Москва: Аналитический центр при Правительстве РФ, 2017. – 23 с.
8. Андреев, А. В. Организационно-экономические механизмы управления на воздушном транспорте в условиях глобализации: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Андреев Александр Вадимович; ГУУ. – Москва, 2012. – 40 с.
9. Фомина, Р. Развитие региональных аэропортов и маршрутов в Российской Федерации / Р. Фомина. – Санкт-Петербург: Информационное агентство «ТехИнформ», 2019. – 56 с.

10. Скрылева, Е. В. Развитие российского рынка пассажирских авиаперевозок и роль его регионального сегмента на современном этапе / Е.В. Скрылева // Транспортное дело России. – 2018. – ISSN 2072-8689 – № 5 (138). – С. 188-190.

11. Международный аэропорт «Воронеж»: официальный сайт. – Воронеж, 2020. – URL: <http://voz.aero> (дата обращения 10.06.2020).

12. Международный аэропорт «Мурманск»: официальный сайт. – Мурманск, 2020. – URL: <https://airport-murmansk.ru> (дата обращения 10.06.2020).

13. Международный аэропорт «Платов»: официальный сайт. – Ростов-на-Дону, 2020. – URL: <http://rov.aero> (дата обращения 10.06.2020).

14. Скрылева, Е. В. Развитие организационно-экономических механизмов повышения эффективности региональных авиаперевозок: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Скрылева Елена Владимировна; науч. рук. Т. В. Богданова; ГУУ. – Москва, 2019. – 147 с.

15. Волкова, Л. П. Управление деятельностью аэропорта. Часть 2. Организационные основы управления деятельностью аэропортов: учебное пособие / Л. П. Волкова. – Москва: МГТУ ГА, 2007. – 104 с. – ISBN 5-86311-517-3.

16. Евстифорова, Д. В. Анализ экономических результатов внедрения элементов бизнес-модели LCC в эксплуатационную деятельность отечественных авиакомпаний / Д. В. Евстифорова, О. А. Немчинов // Проблемы социально-экономического развития Сибири. – 2019. – ISSN 2224-1833. – № 2 (36). – С. 35-42.

17. Bootsma, P. D. Airline Flight Schedule Development / P. D. Bootsma. – Enschede: Universiteit Twente, 1997. – 296 p.

18. Burghouwt, G. Temporal configurations of European airline networks / G. Burghouwt, J. De Wit // Journal of Air Transport Management. – 2005. – ISSN 0969-6997. – Vol. 11. – Pp. 185-198.

19. Danesi, A. Spatial concentration, temporal coordination and profitability of airline hub-and-spoke networks: Phd Thesis / Antonio Danesi. – Bologna, 2006. – 143 p.

20. Романенко, В. А. Оптимизация параметров системы трансферных авиаперевозок с учетом нечеткой и стохастической неопределенностей / В. А. Романенко // Управление большими системами. – 2013. – ISSN 1819-2440. – № 41. – С. 285-313.

21. Воздушный кодекс РФ. – Москва: Проспект, 2020. – 80 с. – ISBN 978-5-392-31711-0.

22. Степанова, Н. И. Экономика гражданской авиации: учебное пособие / Н. И. Степанова. – Москва: МГТУ ГА, 2014. – 116 с. – ISBN 978-5-86311-956-4.

23. Кубичек, В. В. Развитие рынка услуг в сфере аэропортового обслуживания: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Кубичек Виталий Валерьевич; науч. рук. И. В. Калашникова; ТОГУ. – Хабаровск, 2012. – 24 с.

24. Солуянов, В. К. Управление качеством обслуживания авиапассажиров в аэропорту: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Солуянов Владимир Константинович; науч. рук. А. В. Курбатова; ГУУ. – Москва, 2016. – 153 с.

25. ОСТ 54-1-283.02-94. Система качества перевозок и обслуживания пассажиров воздушным транспортом. Услуги, предоставляемые пассажирам в аэропортах: дата введения 1995-01-01 / Департамент воздушного транспорта Минтранса России. – Изд. официальное. – Москва: Авиасервис-М, 1995. – 17 с.

26. Международный аэропорт «Шереметьево»: официальный сайт. – Москва, 2020. – URL: <https://www.svo.aero/ru/main> (дата обращения 10.06.2020).

27. Солуянов, В. К. Государственное регулирование как инструмент обеспечения качества услуг в авиатранспортной отрасли / В. К. Солуянов // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. – 2014. – ISSN 2079-0619. – № 202. – С. 111-114.

28. Эккерсон, У. У. Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов / У. У. Эккерсон. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 396 с. – ISBN 978-0-471-72417-9.

29. Федеральное государственное унитарное предприятие «Администрация гражданских аэропортов (аэродромов)»: официальный сайт. – Москва, 2020. – URL: <http://www.agaa.ru> (дата обращения 12.06.2020).

30. Росинфра: платформа поддержки инфраструктурных проектов: официальный сайт. – Москва, 2020. – URL: <https://rosinfra.ru/project> (дата обращения 18.06.2020).

31. Бородулина, С. А. Методы оценки инвестиционной привлекательности аэропортовых предприятий / С. А. Бородулина, А. А. Окунева // Экономика и управление. – 2015. – ISSN 1998-1627. – № 3 (113). – С. 40-47.

32. Юрчик, А. А. Формирование стратегии организации управляющей аэропортовой компании: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Юрчик Александр Алексеевич; науч. рук. Б. Л. Кукор; СПбГУ ГА. – Санкт-Петербург, 2015. – 193 с.

33. Галямова, Т.В. Организация перевозок на воздушном транспорте: тексты лекций / Т.В. Галямова. – Санкт-Петербург: СПбГУ ГА, 2018. – 135 с.

34. Меркулова, Е. И. Некоторые аспекты повышения инвестиционной привлекательности региональных аэропортов / Е. И. Меркулова // Транспорт Российской Федерации. – 2010. – ISSN 1994-831X. – № 1 (26). – С. 20-22.

35. Меркульева, А. И. Определение функциональной зависимости регионального пассажиропотока воздушного транспорта от влияющих факторов / А. И. Меркульева, О. А. Немчинов // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. – 2016. – ISSN 1995-7637. – № 7. – С. 40-45.

36. Скуратов, К. С. Направления взаимодействия аэропортов и авиакомпаний как участников авиационного рынка / К. С. Скуратов, О. Д. Манжурова // Транспорт Российской Федерации. – 2009. – ISSN 1994-831X. – № 6 (25). – С. 14-15.

37. Немчинов, О. А. Анализ тенденций и прогнозирование динамики показателей в условиях кризисной экономики / О. А. Немчинов,

О. М. Жуков // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. – 2016. – ISSN 1995-7637. – № 8. – С. 5-12.

38. Кашкан, И. С. Разработка системы поддержки решения задачи оптимизации парка воздушных судов для региональной сети воздушных линий / И. С. Кашкан, В. П. Маслаков, Д. Л. Тукеев // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. – 2010. – ISSN 2079-0619. – № 159. – С. 155-159.

39. Немчинов, О. А. Форсайт, индикативное планирование и логистика как направления повышения эффективности экономической деятельности предприятий: монография / О. А. Немчинов, В. А. Хайтбаев. – Самара: СамГУПС, 2015. – 157 с. – ISBN 978-5-98941-242-6.

40. Хайес-Рот, Ф. Построение экспертных систем / Ф. Хайес-Рот, Д. Уотерман, Д. Ленат. – Москва: Мир, 1987. – 443 с.

41. Маслаков, В. П. Хозяйственный механизм авиатранспортных предприятий. Часть I. Авиакомпании: учебное пособие. / В. П. Маслаков. – Санкт-Петербург: Питер, 2015. – 368 с. – ISBN: 978-5-496-00709-2.

42. Руководство по экономике аэропортов. Дос. 9562. – Монреаль: ИКАО, 2013. – 174 с.

43. Губенко, В. А. Факторы, определяющие размер доходов аэропортовых предприятий в России / В. А. Губенко, С. А. Бородулина // Вестник Сибирской государственной автомобильно-дорожной академии. – 2015. – ISSN 2071-7296. – № 5 (45). – С. 147-153.

44. Приказ Минтранса РФ «Об аэронавигационных и аэропортовых сборах, тарифах за обслуживание воздушных судов в аэропортах и воздушном пространстве Российской Федерации». – Москва: Министерство транспорта РФ, 2012. – 26 с.

45. Фридлянд, А. А. Динамика авиатранспортного рынка, экономика и цены на авиаперевозки / А. А. Фридлянд // Aviation Explorer [сайт]. – 2018. – URL: <https://www.aex.ru/docs/2/2018/4/10/2745> (дата обращения 05.06.2020).

46. Губенко, В. А. Подходы к формированию и расчета ставок аэропортовых сборов / В. А. Губенко, С. А. Бородулина // Вестник Сибирской государственной автомобильно-дорожной академии. – 2015. – ISSN 2071-7296. – № 4 (44). – С. 151-157.

47. Андреев, А. В. Особенности реализации маркетингового комплекса аэропорта / А. В. Андреев // Практический Маркетинг. – 2011. – ISSN 2071-3762. – № 12 (178). – С. 25-30.

48. Международный аэропорт «Пулково»: официальный сайт. – Санкт-Петербург, 2020. – URL: <https://pulkovoairport.ru> (дата обращения 10.06.2020).

Приложение

Сводные данные по бонусам, предоставляемым авиакомпаниям
Международным аэропортом «Пулково» (г. Санкт-Петербург)

Вид бонуса	Наименование тарифа	Условия предоставления	Размер бонуса		
Открытие нового направления	Сбор за взлет-посадку, за пользование аэровокзалом	* Маршрут должен быть прямым (за исключением технических остановок); * Направление не обслуживалось на регулярной основе в аэропорту 365 и более дней; * Выполнение регулярных пассажирских оборотных рейсов по новому направлению в течение 1,5 лет; * Минимальная частота выполнения полетов на новом маршруте: Для авиакомпаний дальнего зарубежья: - дальнемагистральный маршрут и прочие маршруты – не менее одного раза в неделю; Для российских и СНГ авиакомпаний: - дальнемагистральный маршрут – не менее одного раза в неделю; - прочие маршруты – не менее двух раз в неделю	№ бонусного периода (сезона ИАТА)	Дальнемагистральные рейсы (регулярные и чартерные рейсы)	Прочие рейсы
			Зима 1	60%	50%
			Лето 1	45%	35%
			Зима 2	40%	30%
			Лето 2	25%	15%
			Зима 3	20%	10%

Восстановление направления	Сбор за взлет-посадку, за пользование аэровокзалом	<ul style="list-style-type: none"> * Маршрут должен быть уникальным, т.е. обслуживался одним перевозчиком; * Маршрут должен быть прямым (за исключением технических остановок); * Направление не обслуживалось на регулярной основе в аэропорту 90 и более дней, но менее 365 дней; * Выполнение оборотных рейсов на регулярной основе в течение 1 года после восстановления направления 	№ бонусного периода (сезона ИАТА)	Дальне-магистральные рейсы	Прочие рейсы
			1-й сезон	25%	15%
			2-й сезон	20%	10%
Приветственный бонус для новых авиакомпаний	Сбор за взлет-посадку, за пользование аэровокзалом	<ul style="list-style-type: none"> * Начало выполнения регулярных рейсов авиакомпанией, не осуществлявшей полетов в/из аэропорта «Пулково» в течение трех и более предшествующих календарных лет; * Маршрут должен быть прямым (за исключением технических остановок) 	1-й коммерческий оборотный рейс		1-й год
			99%		15%
Бонус за дальне-магистральное высокочастотное направление	Сбор за взлет-посадку, за пользование аэровокзалом	<ul style="list-style-type: none"> * Маршрут должен быть прямым (за исключением технических остановок); * Маршрут должен быть международным дальнемагистральным; * Маршрут должен быть высокочастотным (5 и более раз в неделю); * Маршрут должен быть круглогодичным, сезонные направления не бонусируются; * Обратный рейс может быть, как регулярным, так и чартерным, если выполняется условие чартерной программы перевозок 	Наименование сбора		Размер бонуса от сбора
			Сбор за взлет-посадку		50%
			Сбор за пользование аэровокзалом		50%

Увеличение авиаконпанней частоты оборотных рейсов в/из аэропорта «Пулково»	Сбор за взлет-посадку	<p>* Увеличение авиаконпанней суммарного количества оборотных рейсов на всех направлениях как регулярных, так и чартерных, в расчетный период по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года (оценка увеличения частот осуществляется по количеству фактически выполненных оборотных рейсов);</p> <p>* Увеличение пассажиропотока авиаконпанней, претендующей на выплату бонуса, за расчетный период по сравнению с аналогичным периодом прошлого года на всех направлениях авиаконпанней как регулярных, так и чартерных;</p> <p>* Маршрутная сеть авиаконпанней должна быть сохранена или увеличена за расчетный период по сравнению с аналогичным периодом прошлого года;</p> <p>* Бонусы предоставляются только в том случае, если совокупность вышеперечисленных условий соблюдаются авиаконпанней как минимум в течение подряд 3-х месяцев в период ОЗН* и 5-и месяцев в период ВЛН*;</p> <p>Минимальное количество оборотных рейсов Перевозчика в сезоне прошлого года, должно быть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - на внутренних направлениях – 3 раза в неделю; - на международных направлениях – 2 раза в неделю 	Увеличение частот по отношению к предыдущему аналогичному сезону ИАТА	Размер бонуса от сбора
			50% и менее	5%
			51% - 99%	10%
			100% и более	15%

Бонус за высокую загрузку рейсов	Сбор за пользование аэровокзалом	<p>* Выполнение авиакомпанией регулярных пассажирских оборотных рейсов по новому международному маршруту или выполнение авиакомпанией регулярных пассажирских оборотных рейсов по существующему международному маршруту (при этом фактический годовой пассажиропоток за последние 12 месяцев на направлении не должен превышать 20 000 человек);</p> <p>* Частота оборотных рейсов на направлении должна быть 2 раза в неделю или более;</p> <p>* Обратное время рейса по расписанию аэропорта Пулково должно быть не более 35 минут;</p> <p>* Авиационная выручка аэропорта до применения скидки должна быть не менее 400 000 руб. без НДС за один оборотный рейс;</p> <p>* Маршрут должен быть прямым (за исключением тех. остановок);</p> <p>* Расчет загрузки и начисление скидки осуществляется отдельно для рейсов на прилет и на вылет;</p> <p>* Загрузка рейса на направлении должна быть не меньше:</p> <ul style="list-style-type: none"> - в ВЛН: 85% для узкофюзеляжных ВС, 80% для широкофюзеляжных ВС; - в ОЗН: 80% для узкофюзеляжных ВС, 75% для широкофюзеляжных ВС 	1-й год (2 сезона ИАТА)	2-й год (2 сезона ИАТА)	3-й год (2 сезона ИАТА)
			80%	80%	80%

Трансферный пассажиропоток	Сбор за пользование аэровокзалом	<p>* Авиакомпания получает бонус за каждого перевезенного трансферного пассажира, вылетающего из аэропорта «Пулково»;</p> <p>* Для расчета бонуса будут использоваться официально поступившие от авиакомпаний в адрес ВВСС данные, отражаемые в системе AODB / SAP;</p> <p>* Бонусы предоставляются в качестве скидки от соответствующего сбора</p>	15% за каждого перевезенного трансферного пассажира, вылетающего из аэропорта «Пулково»	
Бонус для авиакомпании, открывающих рейсы по 7-й свободе воздуха	Сбор за пользование аэровокзалом, авиационную безопасность	<p>* Выполнение авиакомпанией регулярных рейсов по международному маршруту, открытому в рамках 7-й свободы воздуха;</p> <p>* Выполнение авиакомпанией регулярных рейсов по существующему международному маршруту, при этом годовой пассажиропоток на направлении не должен превышать 20 000 человек;</p> <p>* Авиакомпания обязана предоставить ВВСС план развития маршрута в/из Пулково (включая подписание стратегического соглашения между ВВСС и авиакомпанией);</p> <p>* Минимальный уровень пассажиропотока составляет 30 001 человек в год, а минимальная частота для каждого маршрута – 2 рейса в неделю;</p> <p>* Годовая скидка на первый год будет определяться на основании плана развития маршрута в/из Пулково, объявленного Авиакомпанией, последующие годы – по результатам предыдущего года (12 месяцев осуществления полетов);</p> <p>* Годовая скидка будет применяться ко всему объему за отчетный год (12 месяцев осуществления полетов);</p> <p>* Срок действия бонуса 5 лет</p>	Годовой пассажиропоток по 7-й степени свободы (по вылетающим пассажирам)	Размер скидки от сбора
			30 001 – 200 000	88,00%
			200 001 – 400 000	89,00%
			400 001 – 600 000	90,00%
			600 001 – 800 000	91,00%
			800 001 – 1 000 000	92,00%
			1 000 001 – 1 200 000	93,00%
			1 200 001 – 1 400 000	94,00%
			1 400 001 – 1 600 000	95,00%
			1 600 001 – 1 800 000	96,00%
1 800 001 – 2 000 000	96,50%			
2 000 001 и более	97,00%			

Бонус для авиакомпаний, впервые начинающих выполнять грузовые рейсы	Сбор за взлет-посадку, авиационную безопасность	* Для российских и иностранных Перевозчиков бонус предоставляется в виде скидки на сборы за взлет-посадку и авиационную безопасность в течение бонусного периода (два последовательных сезона IATA); Бонус рассчитывается на основе количества выполняемых грузовых рейсов в неделю	Количество рейсов в неделю	Скидка на взлет-посадку	Скидка на сбор за авиационную безопасность
			От 1 до 4	40%	40%
			Более 5	45%	45%
Бонус для авиакомпаний, увеличивающих частоту выполнения грузовых рейсов	Сбор за взлет-посадку, авиационную безопасность	* Для российских и иностранных Перевозчиков бонус предоставляется в виде скидки на сборы за взлет-посадку и авиационную безопасность; * Бонус рассчитывается на основе количества выполняемых грузовых рейсов в неделю	Количество рейсов в неделю	Скидка на взлет-посадку	Скидка на сбор за авиационную безопасность
			От 2 до 4	40%	40%
			Более 5	45%	45%

* ВЛН – весенне-летняя навигация; ОЗН – осенне-зимняя навигация

Учебное издание

Немчинов Олег Александрович

**АВИАТРАНСПОРТНЫЙ МАРКЕТИНГ:
ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ
ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ АЭРОПОРТА**

Учебное пособие

Редактор А.В. Ярославцева
Компьютерная вёрстка А.В. Ярославцевой

Подписано в печать 15.12.2020. Формат 60×84 1/16.
Бумага офсетная. Печ. л. 6,0.
Тираж 25 экз. Заказ . Арт. – 6(РЗУ)/2020.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С. П. КОРОЛЕВА»
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)
443086, САМАРА, МОСКОВСКОЕ ШОССЕ, 34.

Издательство Самарского университета.
443086, Самара, Московское шоссе, 34.