

Стратегии формирования московского хаба на основе международных технологий создания крупных авиаузлов

Стратегии создания крупных авиаузлов разрабатываются федеральными и региональными органами власти на основе кластерного подхода и формирования синергетического эффекта использования инструментов государственного и муниципального управления[1,2]. Это связано с тем, что в условиях глобализации авиационный транспорт начал играть решающую роль в комфортабельной и быстрой перевозке как людей, так и грузов. В 2011 году аэропорты в мире обслужили 4 931млн пассажиров и 86,6 млн т грузов. При этом пассажиропоток аэропорта Атланты (США) составил 92,3 млн чел., Пекинского аэропорта Шоуду – 77,4 млн чел., Лондонского Хитроу – 69,4 млн чел. А самым крупнейшим аэропортом в мире по объему перевезенных грузов стал Гонконгский Чхеклапкок, обслуживший 3,9 млн т грузов[4]. Темпы роста пассажирских перевозок, а с ними и разработка соответствующих стратегий на основе данных управленческого учета[3], будут увеличиваться в среднем на 5% в год, а грузовых – на 6% в мире (по прогнозу компаний Airbus и Boeing до 2020 года)[5]. В Российской Федерации тренды авиаперевозок имеют ярковыраженное восходящее значение: количество перевезенных пассажиров за период 2005-2012 гг. увеличивалось в среднем на 11,5% ежегодно. А в абсолютном значении изменилось с 37 млн перевезенных пассажиров в 2000 году до 74 млн в 2012[6,7]. Однако следует отметить, что показатели пассажирооборота и грузооборота одного крупнейшего мирового хаба превышают совокупные показатели всех аэропортов России в целом. Также необходимо уточнить, что доля международных перевозок в российских трендах постоянно увеличивается (с 38,5% в 2000 году до 52,5% в 2012) [8]. Превращая авиационный транспорт в инструмент не для передвижения внутри страны, а для активного вылета из России. Согласно «Концепции развития аэродромной (аэропортовой) сети Российской Федерации на период до 2020 года» актуальными за-

*В.В. Иванов,
А.В. Кузнецов*

УДК 656.7
ББК 65.37
И-200



дачами для нашей страны являются развитие авиационной инфраструктуры для регионов и создание международных узловых аэропортов (хабов). Авторы данной статьи в ходе проведенного исследования пришли к выводу, что при параллельной реализации этих двух задач Россия попадет в те же тренды, что и большинство развитых стран: увеличив количество перевезенных пассажиров за год без явных перекосов для определенных регионов, которые существуют на сегодня. Так более 50% всего российского авиатрафика приходится на Москву. В прогнозе Международной ассоциации воздушного транспорта (IATA) к 2020 году пассажиропоток в Московском авиационном узле (МАУ) увеличится вдвое (с 53 млн человек до 105 млн)[9], что без координационной деятельности руководства страны, авиакомпаний, аэропортов, топливно-заправочных комплексов (ТЗК) и прочих контрагентов может привести к транспортному коллапсу. Таким образом, авиационный узел уже появился в нашей столице, и на его базе необходимо формирование первого в России хаба.

Существует множество определений термина «авиахаб»¹, проанализировав которые, можно выделить ряд основных критериев: хаб – это, первое, крупный аэропорт, который должен обладать достаточной пропускной способностью летного поля и аэровокзала; второе, в нем базируется альянс авиакомпаний, и такой аэропорт позиционируется как пункт пересадки для пассажиров (обладает высоким процентом стыковочных рейсов); третье, пассажиры пересаживаются с рейса на рейс в короткий промежуток времени (сама пересадка занимает около 45 минут).

Соответственно, в международной практике на основе вышеизложенных критериев существуют три базовые стратегии для формирования и функционирования хаба: стратегия развития инфраструктуры аэропорта, стратегия роста пассажирских и грузовых перевозок и стратегия повышения качества обслуживания пассажиров.

Сам принцип хаба («ступицы – спицы») был разработан в качестве одного из результатов дерегуляции авиакомпаний США. До создания этой системы авиакомпании работали по принципу маршрута «точка-точка» (из одного пункта назначения в другой), который часто не являлся эффективным. Концепция системы «ступица и спицы» заключалась в сосредоточении трафика на одном хабе от основных меньших национальных аэропортов (известных как спицы), а затем собранная группа пассажиров доставлялась из одного хаба в другой.

Развитие этой новаторской системы позволило путешественникам более интегрироваться с системой путешествия, где у пассажиров из небольших регионов была возможность сделать транзиты в крупном хабе, в котором стыковочные рейсы во многие другие направления были теперь возможны. Однако в то же время частота рейсов в/из многих небольших аэропортов сократилась в результате выхо-

¹ Авиахаб – аэропорт, который используется авиакомпанией или альянсом авиакомпаний как пункт пересадки пассажиров и имеет высокий процент стыковочных рейсов[10].

да крупных авиакомпаний с рынка этих небольших аэропортов и сосредоточении на более прибыльных маршрутах соединения[11].

Таким образом, при функционировании хаба выделяется целый спектр преимуществ для всех заинтересованных лиц. Пассажиры получают стратегию интеграции при собственных путешествиях с маршрутной сетью авиакомпаний. Также для пассажиров увеличивается как количество дневных/вечерних обратных рейсов, так и количество мест назначения. Для государства эффект заключается в увеличении уровня ВВП, рабочих мест, а также прямых иностранных инвестиций. Авиакомпании снижают свои риски, поскольку пассажиры могут оставаться в рамках авиасети. Также компании начинают бороться за пассажиров разных целевых групп: создаются лоу-кост-компании и опять увеличивается количество рейсов. Владельцы аэропортовых комплексов получают развитие стратегии роста пассажирских и грузовых перевозок, что влечет за собой увеличение доходов как от аэропортовой, так и неаэропортовой деятельности[12].

Наиболее важная черта хаба – это процентное соотношение между трансферными (которые используют хаб как пересадочный пункт) пассажирами и общим количеством перевезенных пассажиров через хаб. На 2010 год во Франкфурте-на-Майне доля трансферных пассажиров доходила до 53%, в амстердамском Схипхоле – до 41%[12]. В 2012 году в Шереметьево этот показатель равнялся 20%, а в Домодедово 27%[13]. По мнению Йохана Л. Франка, управляющего директора австрийской консалтинговой компании Airport Consulting Vienna, «настоящие хабы обладают показателем, превышающим 30%»[12]. Следовательно, на основе анализа трансферного тренда, который не уступал бы общепринятым, необходима стратегия развития конкуренции между авиаперевозчиками за счет создания лоу-костеров, которая будет рассмотрена далее.

В мировой практике существуют три варианта создания хаба. Первый – общее развитие, ведомое ростом зоны охвата аэропорта. Второй – ведущее развитие авиакомпаний, которые решают развить свой центр в аэропорту, предлагающему привлекательное географическое положение, достаточное пространство для расширения и разумную структуру издержек (например, US Airways развил Charlotte в США). Третий – искусственное развитие, когда инвесторы решают инвестировать огромные суммы денег, чтобы развить аэропорт и авиакомпанию (например Дубай)[12]. Для Москвы характерны все три варианта: ведущая роль МАУ в авиа-сообщении всей России, но имеются территориальные ограничения дальнейшего расширения аэропортов Внуково и Шереметьево²; наличие крупных базовых перевозчиков (Аэрофлот в Шереметьево, Трансаэро в Домодедово, ЮТэйр во Внуко-

² Примыкание территории Новой Москвы к территории аэропорта Внуково и наличие частных домов вблизи аэропорта Шереметьево являются ограничениями для дальнейшего расширения этих аэропортов.



во); инвестирование средств Правительством страны через целевые программы на развитие аэропортовой инфраструктуры. Таким образом, если учитывать еще и пассажиропоток аэропортов³, то из проведенного анализа видно, что целесообразней создание хаба на базе аэропорта Шереметьево или Домодедово.

Из мировой практики можно выделить и типы крупных аэропортов. Это международные хабы, международные аэропорты, вторичные хабы и региональные аэропорты. В международных хабах стратегические альянсы фокусируют свой трафик, и объем пассажиропотока за год составляет не меньше 40 млн человек; для них характерна высокая доля трансферного тренда. Международные аэропорты выполняют роль фидеров⁴ для международных хабов, и их пассажиропоток составляет более 20 млн человек; трансферный тренд ниже, чем в международных хабах. Для вторичных хабов характерны низкий трансферный тренд и 10 млн перевезенных пассажиров. У региональных аэропортов нет трансферного тренда [12]. Соответственно, при помощи сегментации всемирного рынка авиаперевозок можно определить тип нынешнего московского авиа-узла: аэропорты Шереметьево и Домодедово являются по данной классификации международными аэропортами (Внуково – вторичным хабом). Следовательно, для формирования первого хаба в России необходимо дальнейшее развитие как стратегии увеличения пассажиропотока в отдельном аэропорту, так и стратегия повышения трансферного тренда. Следует отметить, что даже после реализации этих стратегий московский хаб не сможет конкурировать на международном уровне за европейского пассажира с такими хабами, как Хитроу, Шарлем-де-Голем или Франкфуртом-на-Майне. Для европейских пассажиров куда удобнее и дешевле добраться в один из этих аэропортов и оттуда уже отправиться в любую точку земного шара, чем добираться для трансфера в Москву. Соответственно столичный хаб также будет домашним для России, ориентирующимся на пассажиров внутри страны.

Как правило, каждый из мировых хабов выбирает свой путь развития. Авторами статьи была проанализирована деятельность двух аэропортов – Хитроу в Великобритании, позиционирующийся как единственный хаб в этой стране, и международного аэропорта Хартсфилд-Джексона в Атланте, США, который с 2009 по 2011 гг. являлся единоличным лидером по перевозкам пассажиров за год в мире (в 2011 году было перевезено свыше 92 млн человек[4]). Интерес к этим двум аэропортам связан еще и с тем, что Хитроу является международным хабом, а аэропорт Хартсфилда, несмотря на свое название и объем перевезенных пассажиров, является домашним хабом для США. Несмотря на различие в форме собственности (Хитроу находится в частной собственности, а Хартсфилд – в государственной), эти аэропорты проводят развитие трех базовых стратегий.

³ За 2012 год пассажиропоток в Домодедово составил 28,2 млн человек, в Шереметьево – 26,18 млн человек, во Внуково – 10 млн человек[14,15,16].

⁴ Фидер (от англ. to feed – снабжать, обеспечивать) – источник снабжения.

В первую очередь, опираясь на развитие стратегии инфраструктуры при помощи следующих инструментов: Хитроу подготовил (реконструировал) взлетно-посадочные полосы (ВПП) для приёма Боинга А380, что в свою очередь повлекло развитие стратегии роста пассажирских и грузовых перевозок. На сегодня Хитроу располагает 5 пассажирскими и 1 грузовым терминалом и 2 ВПП. Британцы уже испытывают нехватку ВПП: даже небольшой сбой в работе аэропорта заставляет уходить воздушные суда на дополнительный второй, а то и третий круг, увеличивая время пребывания самолета в воздухе в среднем на 20-30 минут. Как итог: департамент транспорта Соединенного Королевства издал документ о строительстве третьей ВПП для разгрузки двух существующих, что повлечет снос частных домов вблизи аэропорта [17].

Аэропорт Джексона в свою очередь построил пятую ВПП и рулёжную дорожку, а также дополнительно 1 домашний и 1 международный терминалы (итого 7 домашних и 2 международных терминала). Причем для их строительства были использованы четыре инструмента привлечения финансовых средств: средства федеральных бюджетных целевых программ (грантов), федеральных налогов, взимаемых с пассажиров аэропортов США, доходов от собственных облигаций, и доходов самого хаба. Следует отметить, что третий инструмент (облигации аэропорта) может получить широкое распространение при финансировании аэропортовых проектов и в России.

Огромное внимание оба хаба уделяют развитию стратегии роста пассажирских и грузовых перевозок. Джексон прибегает к увеличению авиакомпаний, базирующихся в хабе, что увеличивает количество направлений и маршрутов в хабе (уже к 2012 году все 4 крупнейшие авиакомпании США разместились в Джексоне) [18]. Хитроу в свою очередь старается максимально возможно применять свои ограниченные территориальные возможности: время стыковки рейсов для транзитных пассажиров постепенно сокращается, каждый самолёт занимает ангар или зону во избежание неэффективного простоя пустой площадки. Из-за территориальных ограничений Хитроу имеет ряд проблем (как и Шереметьево) в строительстве новых терминалов и привлечении новых авиакомпаний для расширения авиасети аэропорта. Следовательно, из анализа видно, что Хартсфилд развивается экстенсивно: расширяя для увеличивающегося количества авиакомпаний свои инфраструктурные мощности. А вот Хитроу вынужден развиваться интенсивно, совершенствуя и повышая качество систем управления и технологий.

Хитроу ввел показатель удовлетворенности пассажиров (который был улучшен с 3.43 в 2007 до 3.88 в 2011) [19], также активно участвует в организации исследований и опросов среди пассажиров в отношении качества обслуживания. В Хитроу активно работает система электронных билетов, элиминируя время на поездку в аэропорт и покупку там обычных билетов для пассажиров. Уже давно существуют стойки Drop Off (когда пассажиры, зарегистрировавшиеся самостоятельно, мо-



гут сдать багаж на специальных Drop-off стойках) и SELF-SERVICE CHECK-IN MACHINES, с помощью данных устройств пассажир самостоятельно осуществляет регистрацию на рейс и получает посадочный талон с желаемым местом в самолете.

Существует целый спектр бизнес-моделей управления аэропортами в мире. Проведенный SWOT-анализ стратегий управления аэропортами выявил возможности управления авиа-узлом: руководящая роль принадлежит либо частной, либо государственной компании. Процесс приватизации в Канаде (или точнее, «полуприватизации») предусматривал сдачу 26 крупнейших аэропортов, включая аэропорт Торонто, в аренду частным компаниям при сохранении за государством права собственности на землю, здания и сооружения аэропорта и ответственности за управление воздушным движением и безопасность[20]. Прослеживается схожесть ситуации аэропорта Торонто с аэропортом Домодедово. Аэропортом Домодедово управляет частная компания «Ист Лайн», которая ежегодно платила 95 млн рублей⁵ в федеральный бюджет за аренду аэродрома, инфраструктура которого находится в собственности ФГУП «Администрация аэропорта «Домодедово». Однако процесс приватизации аэропортов в Канаде привел к значительному увеличению аэропортовых сборов (с авиакомпаний), которые в том же Торонто являются одними из самых высоких в мире. Соответственно, результатом увеличения ставок аренды в Домодедово может стать компенсация за счет аэропортовых сборов. Что в свою очередь увеличит стоимость авиабилетов.

В США почти все аэропорты находятся в государственной или муниципальной собственности (стратегия приватизации в Америке по форме не развита, но по сути она есть). С одной стороны крупные аэропорты США как объекты естественной монополии и элементы транспортной инфраструктуры, обеспечивающей национальную безопасность страны, сохранены в государственной собственности. С другой стороны частный капитал в них представлен настолько широко, что позволяет относить их к числу наиболее приватизированных в мире. Это объясняется тем, что неавиационные виды деятельности в аэропортах ведут внешние по отношению к ним частные фирмы (по средствам стратегии аутсорсинга). Складские помещения в аэропортах сдаются в аренду бизнесменам, занимающимся розничной торговлей, организацией питания. На контрактной основе аэропорты взаимодействуют также с подразделениями вооруженной охраны, полицией и даже с организациями, обеспечивающими информационное обслуживание в аэропорту. О масштабах этого привлечения говорят цифры официальной статистики: 90% работающих в крупнейших аэропортах США – это персонал привлеченных в аэропорты частных компаний. В тех же вашингтонских аэропортах из 25000 работников только 1300 являются штатными работниками[21].

⁵ С 2013 года ставка аренды возрастает до 410,4 млн рублей [23]

Помимо стратегии аутсорсинга в США используются следующие технологии функционирования хабов: американские авиаузлы используют стратегию диверсифицированного привлечения населения для работы в аэропортах, что является одним из условий получения правительственных грантов. Поэтому для работы в американских аэропортах активно привлекаются как представители малого бизнеса, так и представители ущемленных категорий населения (национальные меньшинства). Что приносит свой эффект: аэропорт получает полный спектр специалистов на всех уровнях производственного цикла, в регионе, в котором находится аэропорт, увеличивается занятость населения, также сокращается имущественное расслоение и снижаются расовые и социальные противоречия[21].

После привлечения специалистов и компаний, занимающихся неавиационной деятельностью, американские власти освободили аэропорты от налогов (стратегия налоговых льгот) и обязали руководство вкладывать всю прибыль в развитие аэропортов. Также руководство аэропортов может само регулировать величину аэропортовых сборов, сокращая их уровень, увеличивая при этом количество авиакомпаний в узле, которые уменьшают цену на авиабилет, увеличивая пассажиро-грузопоток в регионе.

Следующим сценарием в американской практике является широкое распространение доходных облигаций аэропортов (revenue bonds)⁶. Данный финансовый инструмент обладает положительным эффектом как для хаба (реализация инвестиционной стратегии), так и для населения, которое застраховано от банкротства аэропортов, т.к. прибыль из них не выводится и аэропорт может рассчитывать на правительственные гранты, которые являются очередным инструментом финансирования (вторая часть инвестиционной стратегии). Гранты подразделяются на: базовые (entitlement) гранты, зависящие от объемов перевозок через аэропорт, и специализированные (discretionary), учитывающие особенности конкретного аэропорта. Оба типа грантов должны направляться на проекты, рассматриваемые федеральным правительством как приоритетные, и на проекты, одобренные Федеральной авиационной администрацией (FAA). Приоритетными, с позиции FAA, выступают проекты, ориентированные на повышение авиационной безопасности, рост объема перевозок и снижение шумового воздействия аэропорта на окружающую территорию. С позиции федерального правительства гранты выступают как инструменты реализации поддержки общенациональных интересов в области гражданской авиации[21].

В Великобритании Государственная служба управления аэропортами (British Airports Authority – BAA) была приватизирована. И сегодня государству принадлежит только «золотая акция» в капитале BAA (тем самым власть в Соединенном Королевстве использует стратегию минимизации риска репрофилирования быв-

⁶ Их скупает население США, и срок погашения может достигать до 30-40 лет.



шей собственности). Компания владеет и успешно управляет крупнейшими аэропортами Великобритании, среди которых London Heathrow, Edinburg, Aberdeen, Southampton. Во Франции существует компания «Аэропорты Парижа», которая управляет аэропортами Шарль-де-Голль, Париж-Орли и Париж-Ле-Бурже. В Берлине было принято решение закрыть аэропорты Тегель и Шенефельд и сделать из них хаб – Берлин-Бранденбург, открытие которого переносится несколько лет. Немцы осознали, что стратегически грамотно управлять одним крупным авиаузлом, получая уровень доходности выше, чем от двух меньших аэропортов. В Испании существует государственная компания AENA (Aeropuertos Espanoles Navegacion Aerea), в собственности и управлении которой находятся почти все международные и региональные аэропорты страны, в том числе Madrid Barajas, один из крупнейших транзитных узлов Европы [20].

Анализ развития мирового аэропортового бизнеса показывает, что каждая страна выбирает необходимую ей модель развития. В одних странах объединяют аэропортовые активы под управлением одной компании (частной или государственной), а в других – уходят от монополии и сосредотачивают управление аэропортами в руках разных компаний.

После череды важных решений 2011-2012 гг. по объединению аэропортов Внуково и Шереметьево у российского правительства появляются возможности либо консолидации инфраструктуры, либо выделение базового аэропорта (хаба), либо специализации каждого аэропорта в определенном сегменте. Следует отметить, что для создания хаба в нашей столице необходимы изменения в российском законодательстве и дальнейшее выделение средств из бюджета страны на развитие инфраструктуры аэропортов. Поскольку правительству предстоит работать непосредственно с аэропортом Шереметьево, а не с Домодедово, то возможность создания хаба на базе первого значительно повышается. Проведенный авторами анализ выявил нехватку ВПП у Шереметьево. Нынешним двум ВПП (у Харстфилда и 5) при увеличивающемся пассажиропотоке необходима постройка третьей, а в перспективе и четвертой, поскольку Шереметьево работает (как и Домодедово) на пределе своих возможностей. В 2012 году на подготовку территории к строительству ВПП-3 было потрачено 4,3 млрд рублей [22]. Следует отметить, что на развитие инфраструктуры в Шереметьево и Домодедово до 2015 года запланирована сумма в 42 млрд рублей [9]. 29 млрд рублей стоит полоса в Домодедово [23], порядка 28 млрд стоит полоса в Шереметьево [24]. Средств не хватает, а полосы необходимы в обоих аэропортах. В настоящее время разрабатывается стратегия привлечения инвестиций. Для долгосрочных инвестиций возможно создать фонд, финансирующий инфраструктурные проекты. Тогда средства целевых программ и инвестиции внутренних и внешних контрагентов смогут аккумулироваться в фонде, который будет вкладывать их в ценные бумаги различных эмитентов (как российских, так и зарубежных). Затем фонд предоставляет инвестиционный кредит аэропорту для

развития инфраструктуры. Последний за счет своей прибыли будет выплачивать процент фонду за кредит в виде возвратных сумм в бюджет страны и вознаграждение контрагентов. Сегодня средства целевых программ направляются безвозмездно для аэропортов. В долгосрочной перспективе при эффективной работе фонда средства, передаваемые государством аэропортам, можно будет возвращать назад с процентами. С другой стороны контрагенты получают гарантию, что их вложенные средства вернутся им вместе с процентами, поскольку вместе с бюджетными средствами будут накапливаться в фонде. Однако возможен и вариант с доходными облигациями аэропорта Шереметьево. Единственной проблемой может стать вывод капитала (только 83% аэропорта принадлежат государству), что пагубно отразится на будущих выплатах. Соответственно, государство может освободить Шереметьево от выплаты налогов, но при условии, что вся прибыль будет аккумулироваться на развитие инфраструктуры аэропорта.

Очередной проблемой является малое количество транзитных пассажиров. И стратегия роста перевозок должна в корне изменить текущую ситуацию. Из мирового опыта видно, что лоу-костеры прекрасно справляются со своими задачами: увеличение количества рейсов из аэропортов и увеличение числа транзитных пассажиров. Однако в России таким бизнес-моделям необходим целый ряд условий. 28 декабря 2012 года Правительство утвердило план мероприятий «Развитие конкуренции и совершенствование антимонопольной политики» (Дорожная Карта). Согласно материалам программы, в 2013 году выйдут приказы Минтранса и новые федеральные законы, которые так необходимы для существования и функционирования лоу-костеров. Стратегия создания условий для функционирования лоу-костеров должна включать изменения в законодательство о «невозвратных» билетах, допуске на внутренние линии иностранных пилотов; разрешение компаниям не включать стоимость питания в цену билета, также необходим пересмотр нормы о бесплатном провозе багажа. Следует вести требование наличия в крупных аэропортах двух и более поставщиков заправки авиатопливом, что обеспечит конкуренцию при продаже топлива[25]. Также Федеральная антимонопольная служба (ФАС) предлагает обнулить 20% пошлины на моноклассные A320 и Boeing-737[26], которые являются основными суднами для низкобюджетных компаний. Данные изменения смогут увеличить уровень конкуренции авиакомпаний и ТЗК, а также сократить цену авиабилета в среднем на 25%, а если удастся отменить НДС, которым облагаются внутренние перевозки и не облагаются международные, то и на 43%.

Естественно, что не только наличие нужного законодательства необходимо, но и интерес отечественных и зарубежных компаний в формировании лоу-костеров на территории России. А такие интересы есть. Аэрофлот готов создать лоу-кост-компанию уже через полгода после изменения нормативной базы. Также интерес к созданию лоу-костера прослеживается и у компании ЮТэйр, готовой базиро-



вать перевозчика в аэропорту Ермолино в Калуге. Что же касается иностранных авиакомпаний, то они тоже планируют прийти на российский рынок. К их числу можно отнести WizzAir и двух крупнейших лоу-костеров мира – Easyjet и Ryanair. Бесспорно, что лоу-костеры будут стимулировать спрос на авиаперевозки, также они превратят воздушный транспорт доступным для той категории людей, которая раньше им не пользовалась [26].

Необходимо дальнейшее развитие стратегии повышения качества обслуживания пассажиров. Очень часто пассажиры теряют много времени, простаивая в очередях за билетом или регистрируясь на рейс; нередко они выражают свое недовольство в случаях задержки багажа. В 2012 году состоялось мероприятие World Passenger Symposium, на котором генеральный директор Международной ассоциации воздушного транспорта (IATA) отметил несколько приоритетных областей, где необходима модернизация: обслуживание в аэропорту, в частности на контрольно-пропускных пунктах, а также способы распространения информации. Была представлена программа Fast Travel, предоставляющая пассажирам больше возможностей для самообслуживания и самостоятельного контроля процессов регистрации на рейс, посадки в самолет, отслеживания багажа. Итог этой программы – максимальное сокращение времени, которое тратится на предполетные формальности. Ещё один проект по модернизации контрольно-пропускных пунктов – Checkpoint of the Future (CoF) – позволит пассажирам преодолевать зоны досмотра без остановки и не снимать часть одежды, не вынимать компьютеры и приносить с собой на борт жидкости. Система CoF позволит внедрить специальные коридоры для часто летающих пассажиров, что увеличит эффективность пропускной системы аэропортов на 30%. Испытание этой системы запланированы на 2014 год, однако именно такие современные системы необходимы для полноценной деятельности хаба в Москве [27].

Изменение законодательства, направленное на реализацию стратегии развития лоу-костеров, которые будут базироваться в Шереметьево, дальнейшее улучшение стратегии качества обслуживания пассажиров и осуществление инвестиционной стратегии развития инфраструктуры аэропорта, создадут необходимые условия, которые на данном этапе развиты недостаточно, для функционирования международного хаба в городе Москве. Дальнейшее развитие налоговых льгот для аэропорта и авиакомпаний и увеличение уровня конкуренции ТЗК позволит еще более интенсивно осуществлять синергетический эффект, оказываемый на всех четырех контрагентов: пассажиры-авиакомпания-аэропорты-ТЗК. При увеличивающемся количестве вакансий и используя аутсорсинговую стратегию привлечения для работы малых фирм и предприятий в хабе, Федеральное Правительство получит возможность уйти от приватизации прибыльного объекта инфраструктуры. Также функционирование крупного хаба необходимо как одна из причин создания Международного Финансового Центра в Москве, что в конечном итоге сможет дивер-

сифицировать отечественную экономику и снизить уровень ее экспортно-сырьевой составляющей.

БИБЛИОГРАФИЯ:

1. Иванов В.В., Коробова А.Н. Государственное и муниципальное управление с использованием информационных технологий. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 383 с. – (Национальные проекты).
2. Иванов В.В., Коробова А.Н. Муниципальное управление. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 718 с. – (Национальные проекты).
3. Иванов В.В., Хан О.К. Управленческий учет для эффективного менеджмента – М.: ИНФРА-М, 2012. – 208 с. – (Национальные проекты).
4. Preliminary World Airport Traffic 2011 - Airports Council International [Электронный ресурс] / Airports Council International – Электрон. дан. – 2011- Режим доступа: <http://www.aci.aero/News/Releases/Most-Recent/2012/03/27/Preliminary-World-Airport-Traffic-2011>; свободный. – Загл. с экрана. – Яз. англ.
5. The future of the hub strategy in the air transport industry – Deutsche Bahn Research [Электронный ресурс] / Deutsche Bahn Research - Электрон. дан. – 2006 - Режим доступа: http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_EN-PROD/PROD000000000201837/The+future+of+the+hub+strategy+in+the+air+transport+industry.PDF ; свободный. - Загл. с экрана. – Яз. англ.
6. Россия в цифрах. 2011: Краткий статистический сборник / Суринов А.Е., Баранов Э.Ф., Гельвановский М.И. и др. – М.: Росстат, 2011. – 581 с.
7. Романова О. Авиакомпании РФ в 2012 году увеличили пассажироперевозки на 15,4% - АвиаПорт [Электронный ресурс] / АвиаПорт.ru – авиация и бизнес – Электрон. дан. – 2013 - Режим доступа: <http://www.aviaport.ru/news/2013/01/14/247061.html> ; свободный. – Загл. с экрана.
8. Белоусов А. Против ветра - Expert.ru [Электронный ресурс] / ©ЗАО «Группа Эксперт» - Электрон. дан. – 2012 - Режим доступа: <http://expert.ru/ural/2012/50/protiv-vetra/> ;свободный. – Загл. с экрана.
9. Хазбиев А. Ненужная монополия - Expert.ru [Электронный ресурс] / ©ЗАО «Группа Эксперт» - Электрон. дан. – 2012 - Режим доступа: <http://expert.ru/expert/2012/35/nenuzhnaya-monopoliya/> ;свободный. – Загл. с экрана.
10. Википедия. Свободная энциклопедия - Хаб. - <http://ru.wikipedia.org>
11. BONTEKONING Y (2006). Hub exchange operations in intermodal hub-and-spoke networks. Delft University Press (Amsterdam, The Netherlands), 2006.
12. Hubs in Russia – too good to be true? – Airport Consulting Vienna -[Электронный ресурс] / Johann L. Frank - Airport Consulting Vienna – Электрон. дан. – 2011- Режим доступа: <http://www.acv.co.at/admin/untermenue/pdf/7/20110726110513Article%20Hubs%20in%20Russia.pdf> ; свободный. – Загл. с экрана. – Яз. англ.
13. Слюсарева Е., Романова О. Транзит не тормозит - АвиаПорт [Электронный ресурс] / АвиаПорт.ru – авиация и бизнес – Электрон. дан. – 2012 - Режим доступа: <http://www.aviaport.ru/news/2012/06/15/236089.html> ; свободный. – Загл. с экрана.



14. Домодедово в прошлом году увеличило пассажиропоток почти на 10% - Interfax-Russia.ru [Электронный ресурс] - Электрон. дан. – 2013 - Режим доступа: <http://www.interfax-russia.ru/Moscow/main.asp?id=372743> ; свободный. – Загл. с экрана.

15. Пассажиропоток Шереметьево за 2012 год вырос на 16% - до 26,188 млн человек – Прайм [Электронный ресурс] / Прайм агентство экономической информации – Электрон. дан. – 2013 - Режим доступа: http://www.lprime.ru/Transport_communications/20130122/760651526.html ; свободный. – Загл. с экрана.

16. Пассажиропоток Внуково в 2012 г вырос на 22% - до 10 млн человек - Прайм [Электронный ресурс] / Прайм агентство экономической информации – Электрон. дан. – 2012 - Режим доступа: http://www.lprime.ru/Transport_comm_cas/20121228/759417338.html ; свободный. – Загл. с экрана.

17. Википедия. Свободная энциклопедия – Хитрой - <http://ru.wikipedia.org>

18. Википедия. Свободная энциклопедия – Хартсфилд-Джексон. - <http://ru.wikipedia.org>

19. Strategic Capital Business Plan 2012 (SCBP 2012) - Capital - [Электронный ресурс] / Heathrow – Электрон. дан. – 2012- Режим доступа: http://www.heathrowairport.com/static/HeathrowAboutUs/Downloads/PDF/SCBP/2012/Heathrow_SCBP2012_Main.pdf ; свободный. – Загл. с экрана. – Яз. англ.

20. Волкова Л.П. Управление деятельностью аэропорта. Часть 2. Организационные основы управления деятельностью аэропортов. М.: МГТУГА, 2007. - 106 с.

21. Особенности управления и приватизации аэропортов в США – Линн Хемптон, Владислав Катчан /Aviation EXplorer - Электрон. дан. – 2012- Режим доступа: <http://www.aex.ru/docs/2/2012/10/29/1661/> ; свободный. – Загл. с экрана.

22. Минтранс: По итогам 2012 г. на развитие трех крупнейших аэропортов Москвы было потрачено 9 млрд руб.- РБК – Электрон. дан. – 2013- Режим доступа: <http://www.rbc.ru/rbcfreenews/20130111154300.shtml> ; свободный. – Загл. с экрана.

23. В Домодедово взлетают ставки – Е.Соболь, М.Товкайло/ Vedomosti.ru - Электрон. дан. – 2012- Режим доступа: http://www.vedomosti.ru/companies/news/4039981/v_domodedovo_vzletayut_stavki ; свободный. – Загл. с экрана.

24. Стоимость строительства ВПП-3 в Шереметьево вновь возросла – С.Колобков/РБК daily - Электрон. дан. – 2011- Режим доступа: <http://www.rbcdaily.ru/industry/562949981740814> ; свободный. – Загл. с экрана.

25. Россиян лишат права на бесплатный провоз авиабагажа – Известия - Электрон. дан. – 2013- Режим доступа: <http://izvestia.ru/news/542843> ; свободный. – Загл. с экрана.

26. Дешевые и чужие – Е.Соболь /Ведомости - Электрон. дан. – 2012- Режим доступа: http://www.vedomosti.ru/newspaper/article/329001/deshevye_i_chuzhie ; свободный. – Загл. с экрана.

27. IATA: Отрасли необходимо самообслуживание и упрощение досмотра в аэропортах - АТО.ru - Электрон. дан. – 2012- Режим доступа: <http://www.ato.ru/content/iata-otrasli-neobhodimo-samoobslyzhivanie-i-uproshchenie-dosmotra-v-aeroportah> ; свободный. – Загл. с экран.

