

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ**

Л.П. Волкова

Управление деятельностью аэропорта
Часть 2. Организационные основы управления деятельностью
аэропортов

Москва - 2007

Содержание

Введение	5
ГЛАВА 1. Функционирование аэропортов Российской Федерации в новых экономических условиях	8
1.1. Разделение объединенных авиаотрядов (ОАО) на аэропортовое - аэропорт и авиатранспортное - авиакомпания предприятия.....	10
1.2. Аспекты приватизации отечественных и зарубежных аэропортов	15
1.3. Организационно-правовые формы управления аэропортами	22
1.4. Создание опорной сети аэропортов и аэропортов «хабов»	27
1.5. Взаимодействие аэропорта и авиакомпаний в условиях рынка.....	32
 ГЛАВА 2. Система сертификации – механизм государственного регулирования деятельности аэропортов.....	 39
2.1. Основные положения системы сертификации	39
2.2. Сертификация аэропортов Российской Федерации.....	41
2.3. Порядок проведения и выдача сертификатов и лицензий	43
 ГЛАВА 3. Система финансирования аэропортов	 47
3.1. Виды и формы финансирования аэропортов.....	47
3.2. Формирование доходов аэропорта	52
 ГЛАВА 4. Система договорных отношений при осуществлении авиационной деятельности в аэропорту	 60
4.1. Различные формы и виды договорных отношений	60
4.2. Стандартное соглашение о наземном обслуживании – ИАТА (Standart Ground Handling Agreement АНМ 810,1998 г.).....	62
 ГЛАВА 5. Неавиационная деятельность аэропорта	 69
5.1. Различные формы и виды неавиационной деятельности в зарубежных и российских аэропортах	70
5.2. Управление неавиационной деятельностью.....	74
 ГЛАВА 6. Административные основы управления деятельностью аэропорта..	 77
6.1. Отличие системы управления аэропортом от других производственных систем управления.....	77
6.2. Виды и характер деятельности администрации.....	80
6.3. Структура управления аэропортом	84
6.4. Оценка характеристик деятельности руководства и администрации аэропорта	88
6.5. Перспективная стратегия управления аэропортом.....	90
 Список литературы	 96
ПРИЛОЖЕНИЯ	97

Введение

Организационно-правовая форма управления деятельностью аэропортов, прежде всего, определяется политикой, проводимой правительством в сфере развития всего воздушного транспорта страны.

В настоящее время направления по развитию и реформированию аэропортов представлены в документе «Концепция развития гражданской авиационной деятельности в Российской Федерации до 2010 года». В этом документе приводятся следующие направления, касающиеся развития аэропортов:

- продолжение приватизации и акционирования объединенных авиационных предприятий с одновременным разделением их на независимые хозяйствующие субъекты – авиационные компании и аэропорты;

- оптимизация сети аэропортов РФ, в том числе международных, в части обоснования их количества и расположения с учетом геополитических интересов государства и экономической целесообразности, создание аэропортов «хабов» на основе систем пересадочных узлов;

- совершенствование системы взаимодействия аэропортов и авиакомпаний на основе взаимовыгодных условий двух независимых производственных предприятий;

- совершенствование нормативно-правовой базы в сфере деятельности аэропортов, в системах сертификации аэропортов и лицензирования различных видов аэропортовой деятельности;

- стимулирование финансово-экономической деятельности аэропортов путем предоставления неавиационных услуг в аэропорту.

В целом все эти предложения направлены на повышение эффективности функционирования аэропортов, создание условий для обновления основных производственных фондов и инфраструктуры, внедрение современных технологий по обслуживанию пассажиров, клиентов, грузоотправителей и

повышение конкурентоспособности аэропортов на международном рынке авиаперевозок.

За период с 1992 года по 2006 год в России значительно сократилась аэропортовая сеть. Сокращение количества аэропортов произошло в основном вследствие уменьшения объема авиационных перевозок и низкой технической оснащенности аэропортов.

В настоящее время (2006 год) в РФ функционирует 383 аэропорта (рис. 1), в том числе 320 аэропортов регионального значения и местных воздушных линий (МВЛ), 63 аэропорта имеют федеральное значение и образуют опорную сеть российской гражданской авиации. Аэропорты федерального значения охватывают большую часть территории России и обеспечивают потребность в авиаперевозках всех регионов страны и основные транспортные авиационные связи со странами ближнего и дальнего зарубежья. На долю этих аэропортов приходится около 85% всего объема авиаперевозок России на внутренних авиалиниях и около 99% – на международных. И даже в этих аэропортах годовое количество обслуживаемых пассажиров пока на порядок ниже количества обслуживаемых пассажиров в подобных зарубежных аэропортах (Приложение 1).

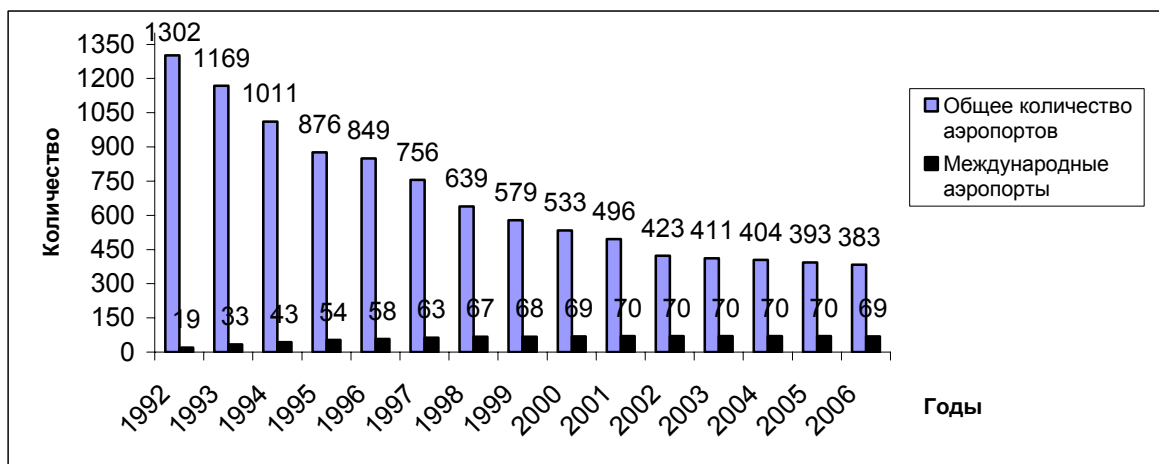


Рис. 1. Количество аэропортов Российской Федерации

Начиная с 2000 г. наблюдается стабилизация и рост объемов перевозок пассажиров и грузов, что соответственно потребует обеспечения повышения

безопасности и эффективности функционирования сети аэропортов. Выполнение этих требований, в первую очередь, зависит от состояния наземной производственной базы аэропорта, оснащения ее современными производственными комплексами и соответствующими средствами механизации. Одновременно растут требования к качеству наземного обслуживания авиаперевозок. От количества и качества предоставляемых услуг зависит эффективность деятельности и конкурентоспособность аэропорта. Накопленный опыт, традиции, экономические и финансовые связи, которые вчера существовали между аэропортом и авиакомпанией, не могут сегодня удовлетворять ни авиаперевозчиков, ни потенциальных клиентов. Законы рынка, свободная конкуренция требуют новых подходов и нестандартных решений по управлению деятельностью аэропортов.

Совершенствование системы управления является одним из основных вопросов государственного регулирования деятельности аэропортов. Значение этого вопроса существенно усиливается в период реформирования всей отрасли и создания новой структуры воздушного транспорта.

Учебное пособие «Организационные основы управления деятельностью аэропорта» ставит своей целью дать представление о комплексе основных новых проблем, касающихся управления деятельностью аэропортов, в условиях становления рыночных отношений в РФ. В пособии рассмотрены: основные принципы реформирования и приватизации аэропортов, положения по сертификации аэропортов, вопросы неавиационной деятельности, договорных отношений, финансирования аэропортов и основные положения административного управления в новых экономических условиях.

Учебное пособие предназначено для восполнения недостатка освещения данных вопросов в существующей учебно-методической и др. литературе и нормативных документах по управлению деятельностью аэропортов РФ.

ГЛАВА 1. Функционирование аэропортов Российской Федерации в новых экономических условиях

Становление новых экономических условий в Российской Федерации потребовало фундаментальных преобразований в системе воздушного транспорта и полной структурной перестройки организационных основ управления деятельностью аэропортов.

До конца 80-х годов в отрасли полностью сохранялись государственная собственность и государственный контроль над всей системой воздушного транспорта. К началу реформирования (1990 год) воздушный транспорт России имел около 2 тыс. аэропортов и аэродромов и более 10 тыс. воздушных судов. Все аэропорты Российской Федерации входили в состав авиапредприятий единого государственного автотранспортного комплекса "Аэрофлот". В структуре объединенных авиапредприятий были задействованы подразделения, отвечающие за наземное обеспечение авиационной деятельности, и летные отряды, непосредственно осуществляющие авиаперевозки. Во главе объединенного авиаотряда (ОАО) стоял один руководитель аэропорта и авиакомпании.

Структурный монополизм на воздушном транспорте, существовавший в России, при котором авиакомпания была объединена с аэропортом или находилась с ним в одном региональном управлении, затруднял доступ на рынок в "свой" аэропорт другим авиапредприятиям-эксплуатантам и тем самым ограничивал свободу их экономической деятельности. Ни в одной развитой авиатранспортной системе мира нет подобных структур. Во всем мире аэропорты не имеют права заниматься перевозками и иметь парк собственных воздушных судов, за исключением ограниченного количества вертолетов и легких самолетов, предназначенных не для коммерческой деятельности, а для обслуживания собственных нужд аэропорта. Кроме того, объединение аэропорта с авиакомпанией приводит, как правило, к падению эффективности

аэропортовой деятельности, поскольку основные инвестиции используются в интересах авиакомпании.

В 1997 году Правительством РФ была утверждена программа «Структурная перестройка и экономический рост в гражданской авиации в 1997-2000 годах». В Программе предусматривалась структуризация системы воздушного транспорта на основе «принципов разделения авиационного предприятия на самостоятельную авиакомпанию и аэропорт, выделение системы УВД в государственную службу ЕС ОрВД» и тем самым создание конкурентной среды в зонах инфраструктуры аэропортов.

Схема структуризации системы воздушного транспорта представлена на рис. 2.



Рис. 2. Схема структуризации системы воздушного транспорта

1.1. Разделение объединенных авиаотрядов (ОАО) на аэропортовое и авиатранспортное предприятия

Переход экономики России в рыночные отношения поставил перед воздушным транспортом качественно новые требования, которые относительно аэропортов определялись развитием и становлением новых организационных процессов: демонополизации, разделения объединенных авиаотрядов, приватизации имущества, развития конкурентной среды, установления оптимального количества и статуса существующих аэропортов.

Процесс демонополизации воздушного транспорта прежде всего потребовал разделения аэропортовой и авиатранспортной деятельности, т.е. создания двух равноправных авиапредприятий: аэропорта и авиакомпании.

Разделение аэропорта и авиакомпании основывается не только на их разных функциях, а 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 будет искать источники доходов, сокращать издержки и тем самым повышать свою рентабельность. Противоречивость деятельности признается самими предприятиями. При их нахождении в объединенном предприятии управлением аэропорта и авиакомпанией занимаются разные менеджеры. С точки зрения управления, эффективным является управление при условии нахождения средств в единых руках. Примеров объединения в одном юридическом лице авиакомпании и аэропорта нет ни в одной стране мира. Авиакомпания, которая находится в составе аэропорта, может заставить аэропорт значительно снизить ставки сборов и цены при наземном обслуживании, что, являясь

преимуществом для авиакомпании, одновременно является потерей дохода для аэропорта.

Процесс разделения предприятий и их общего дохода сложен и требует осторожного подхода, поэтому этот процесс, начатый еще в 1991 году, до настоящего времени в полной мере во многих авиапредприятиях не закончен. Процесс разделения имущества объединенных авиапредприятий продолжает оставаться актуальным. Для его успешного завершения необходимо при разделении авиапредприятий обеспечить экономическую эффективность формируемых авиапредприятий и учесть антимонопольные требования, касающиеся монополизма аэропортов.

За эти годы выработаны основные принципы, позволяющие объективно сформировать разделяемые имущественные комплексы аэропорта и авиакомпании. Этими принципами являются:

- функционально-технологический, в соответствии с которым принадлежность движимого имущества определяется приоритетом аэропорта или авиакомпании на основе выполняемых ими технологических функций, закрепленных сертификационными требованиями с использованием данного имущества;

- «исторический», позволяющий путем компромисса не допустить конкурентной борьбы между аэропортом и авиакомпанией при разделении имущества и выполнении однотипных функций. Если какую-либо функцию (с использованием рассматриваемого имущества) могут выполнять и аэропорт, и авиакомпания, то приоритет отдается тому, для кого указанный вид деятельности (технологическая операция) является основным. Если функция может выполняться и аэропортом, и авиакомпанией, то приоритет при разделе ОАО отдается той структуре, которая (фактически – летно-технический или аэропортовый комплексы) в настоящее время эту функцию выполняет;

- принцип единства в управлении земельным участком и недвижимостью в аэропорту. Необходимо установление единого управления развитием

аэропорта и юридических прав аэропорта на принятие других предприятий на территории аэропорта. Закрепив земельный участок (землеотвод) за аэропортом, выделить из него в собственность авиакомпании часть наиболее важных для ее деятельности объектов недвижимости и соответствующих территорий, в совокупности образующих земельные участки, исключение которых (в перспективе) из землеотвода аэропорта не создаст препятствия для его перспективного развития (в том числе – аэродромной зоны и инженерной инфраструктуры). Остальные необходимые для эффективной деятельности авиакомпании объекты недвижимости (здания, сооружения, устройства) авиакомпания получает в пользование на договорных условиях, в том числе, на условиях долгосрочной аренды или концессии по специально установленным ценам.

В организационной производственной системе воздушного транспорта аэропорт является предприятием, авиационная деятельность которого включает:

- обеспечение взлетно-посадочных операций воздушных судов;
- обслуживание авиаперевозчиков (экипажей), пассажиров (прием, отправка) и клиентуры;
- обработку (прием, отправка) багажа, почты и груза;
- техническое и коммерческое обслуживание ВС;
- эксплуатацию аэродрома, аэровокзала;
- обеспечение хранения и заправки ВС ГСМ;
- эксплуатацию средств обеспечения технических процессов в зоне аэропорта теплом, электроэнергией, транспортом и связью и пр.

При разделении авиапредприятия на аэропорт и авиакомпанию в распоряжение аэропорта передается следующий комплекс зданий, сооружений и оборудования:

- здания и сооружения пассажирско-грузового комплекса (терминалов);

- летное поле - аэродром, специально оборудованный земельный участок с летными полосами, системой рулежных дорожек, перрона, мест стоянок ВС и площадок специального назначения по обслуживанию ВС;

- объекты УВД и радионавигационной посадки;

- здания и сооружения для технического обслуживания ВС;

- здания и сооружения для хранения и заправки ГСМ;

- здания и сооружения по обеспечению теплом, электроэнергией, связью и транспортом;

- здания и сооружения вспомогательного назначения.

В табл. 1 и 2 приведены функции и используемые производственные комплексы аэропорта и авиакомпаний.

В результате разделения авиапредприятия на два самостоятельных предприятия: аэропорт и авиакомпанию, аэропорт получает в свое распоряжение дорогостоящие и многофункциональные производственные и общественные фонды и становится монопольной структурой на рынке авиаперевозок. В Федеральном законе «О естественных монополиях» - деятельность по услугам транспортных терминалов, портов, аэропортов отнесена к деятельности субъектов «естественных монополий». «Естественная монополия» - это состояние товарного рынка, при котором удовлетворение спроса на этом рынке эффективнее в отсутствие конкуренции в силу технических особенностей производства.

В отношении аэропорта это означает, что спрос на его деятельность как субъекта «естественной монополии» по оказанию услуг в меньшей степени зависит от изменения цены на эти услуги, т.е. для аэропорта цена (стоимость) его услуг не является фактором, регулирующим спрос. Являясь главным производственным предприятием на рынке авиаперевозок, аэропорт не должен использовать преимущества «естественных монополий» только в своих интересах, не учитывая потребность общества.

Таблица 1.

Функции аэропорта и производственные комплексы

Функции аэропорта	Производственные комплексы
Обслуживание пассажиров, обработка багажа, грузов, почты	Аэровокзал, почтово-грузовой комплекс, авиатранспортный комплекс, комплекс средств механизации
Обслуживание ВС	Аэродром, комплекс УВД, комплекс ГСМ, комплекс технического и коммерческого обслуживания ВС (инженерно-авиационная служба)
Обеспечение авиационной безопасности	Служба безопасности полетов. Инспекция по безопасности полетов. Служба авиационной безопасности.
Обеспечение технологических процессов	Тепло-, электро-, свето- и санитарно-техническая служба; служба связи; транспорта; метрологическая и пр.
Обеспечение аварийно-спасательных работ	Аварийно-спасательная служба
Обеспечение сферы сервисных услуг пассажирам и клиентуре (питание, торговля, развлечения, бытовое обслуживание, медицина 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
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

Таблица 2.

Функции авиакомпании и производственные комплексы

Функции авиакомпании	Производственные комплексы
Летная эксплуатация ВС	Воздушные суда, авиадвигатели, запасные части к ВС, летные отряды (ЭПК); здания, где выполняются работы исключительно летного комплекса; технологическое оборудование (приборы, вычислительная техника и пр.)

Техническое обслуживание ВС*	Здания и сооружения для обслуживания на перроне; стационарное технологическое оборудование; приборы, оборудование, инструменты и пр.
Периодическое обслуживание ВС	Ангар и другие здания и сооружения; приборы, оборудование, инструменты
Обслуживание авиаперевозок (коммерческое обслуживание ВС на перроне, обслуживание пассажиров, обработка багажа, почты и грузов в аэровокзале)*	Аэровокзал, гостиница; привокзальная площадь с сооружениями и зданиями; грузовой склад; цех бортпитания; технические средства и технологическое оборудование; авиатранспорт; спецтранспорт
Подготовка персонала*	Учебные центры, классы; тренажерные комплексы.
Административное управление*	Электронно-вычислительная техника, средства и имущество для управления производством.

*—функции может выполнять аэропорт

1.2. Аспекты приватизации отечественных и зарубежных аэропортов

Структурная перестройка управления деятельностью аэропортов включает процесс приватизации части или всей государственной собственности аэропорта.

Процесс приватизации, передача общенародной государственной собственности в частную начался в России в начале 90-х годов. Он был обусловлен рядом политических и экономических причин, характерных и для отрасли воздушного транспорта, основными из них являлись:

- убежденность правительства страны в преимуществе рыночных механизмов и частного сектора в экономике как средств выхода из кризиса, повышения эффективности производства и достижения высокой экономической эффективности;

- стремление получить дополнительные финансовые средства, необходимые для покрытия бюджетного дефицита, структурной перестройки и развития базовых отраслей национальной экономики;

- желание создать конкурентную среду, сформировать внутренние инвестиционные возможности с целью их мобилизации и уменьшения оттока национального капитала за рубеж;

- необходимость интеграции экономики России в мировую систему сложившихся связей и отношений.

Начавшийся процесс приватизации потребовал от предприятий, перешедших в частные руки, пересмотра всей концепции их деятельности.

В практику стали внедряться современные принципы маркетинга и менеджмента, управления персоналом, бизнес-планирование.

Приватизация освобождает государства от больших капиталовложений в аэропорты, предоставляя последним возможность доступа к частному капиталу. Это снимает с руководства аэропортов многие ограничения, особенно в отношении развития в аэропортах деятельности не в авиационной сфере. Уменьшается также и неопределенность, связанная с зависимостью от состояния государственного бюджета, и появляется возможность проявить собственную инициативу в развитии бизнеса.

В то же время, приватизируя аэропорты, государства должны принять определенные меры по защите интересов населения и авиакомпаний. В частности, необходимо гарантировать свободу доступа в аэропорты, исключение дискриминации в отношении отдельных категорий пользующихся услугами аэропорта, выполнение международных обязательств, недопустимость монопольно высоких ставок на услуги аэропортов, соответствие действий владельцев аэропортов национальной политике в сфере гражданской авиации и т.п.

В последнее время в различных странах мира достаточно активно развивается тенденция передачи руководства аэропортами в руки частных владельцев с последующей их приватизацией.

По мере развития процесса приватизации аэропортов в мировой практике определились некоторые характерные модели их приватизации:

- размещение акций (skare flotation) – предлагается как частичное, так и 100%-ное долевое участие (аэропорты ВАА, Вена, Копенгаген);

- обменная сделка (trade sale) - привлекается стратегический партнер, обладающий соответствующим опытом и возможностями в области управления, финансов и технологий (аэропорты в Австралии, Бирмингеме, Ливерпуле);

- концессия (аренда) – аэропорт сдается в концессию (аренду) на 20-30 лет эксплуатанту, который расплачивается соответствующими платежами, рентой или инвестициями (аэропорты в Аргентине, Мехико, аэропорт Луток);

- финансирование проекта – отдельный проект в аэропорту реализуется на приватизационных условиях (аэропорты в Афинах, Стамбуле, Хайдерабаде);

- управление – эксплуатация аэропорта обеспечивается на договорной основе (аэропорт в Индианаполисе).

Это не жесткие застывшие модели, и часто в конкретном случае применяется специфический подход к приватизации аэропортов.

Например, процесс приватизации в Канаде (или точнее, "полу-приватизации") предусматривает 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.

США в вопросе приватизации занимает более осторожную позицию по сравнению с большинством стран. Владельцами практически всех 567 общественных коммерческих аэропортов США в настоящее время являются муниципалитеты и власти штатов. Идея приватизации в США появилась в 1996 году в рамках опытной (пилотной) программы, которая включала передачу пяти аэропортов в частную собственность. Эксперты федеральной авиационной администрации (ФАА) США считают, что приватизация аэропортов будет происходить медленно, в каждом отдельном случае по индивидуальному плану, открытые продажи аэропортов частным инвесторам маловероятны.

Некоторые страны – такие, как Франция, Испания, Греция, Швеция и Финляндия – сохранили аэропорты в государственной собственности. Другие страны – в частности, Великобритания и Германия полностью или частично передали аэропорты во владение частному сектору. Данная тенденция в большой степени коснулась крупных международных аэропортов. Что касается региональных, то их приватизация шла и идет более медленными темпами.

В Великобритании региональные аэропорты передавались частному сектору на условиях долгосрочной концессии, сохраняя при этом аэропорты в собственности местных органов власти. В настоящее время данная тенденция наблюдается в Германии и Италии.

Таким образом, в настоящее время в международной практике существуют следующие формы собственности аэропортов:

- государственная на федеральном уровне;
- государственная на региональном/местном уровне;
- прочая государственная собственность (государственные компании/предприятия);
- собственность торговых палат;
- приватизированные аэропорты/группы аэропортов: с преобладанием государственного капитала, с преобладанием частного капитала, с отсутствием государственного капитала.

При этом используются следующие формы организации и управления аэропортами:

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

- специализированные компании (холдинги), оказывающие комплекс услуг, связанный с развитием и управлением аэропортами. В таком случае компании объединяют несколько аэропортов на правах собственности или на условиях аренды (концессии) объектов инфраструктуры.

Примеры эффективного управления аэропортами указывают на то, что большинство подобных предприятий управляет именно авиационной деятельностью аэропорта, неавиационные же виды деятельности отданы в управление специализированным компаниям.

Следует отметить, что во всех формах управления аэропортовый бизнес четко отделен от перевозочного, перевалочного, складского и других подобных видов деятельности.

В Испании с 1990 года существует компания AENA (Aeropuertos Espanoles Navegacion Aerea), принадлежащая государству, в собственности и управлении которой находится 47 международных и региональных аэропортов, в том числе Madrid Barajas, один из крупнейших транзитных узлов Европы.

Государственная служба управления аэропортами Великобритании (British Airports Authority - BAA), созданная в 1965 году с целью управления крупнейшими аэропортами страны, в 1988 году была приватизирована, государству принадлежит только «золотая акция» в капитале компании. Компания владеет и управляет 7 крупнейшими аэропортами Великобритании – London Heathrow, London Gatwick, London Stansted, Edinburg, Aberdeen, Southampton.

Таким образом, для аэропорта существует два варианта: оставаться в государственном секторе или же перейти в частный сектор. В мире многие аэропорты входят в государственный сектор и являются высокоприбыльными. Амстердамский аэропорт «Схипхол» – наилучший тому пример, но и многие аэропорты частного сектора также успешно работают и являются прибыльными, например, в Германии аэропорт Франкфурт.

Приватизация на воздушном транспорте России осуществлялась по схеме, имеющей свою специфику:

- все имущество авиапредприятий делилось на части, подлежащие и не подлежащие приватизации. К последней были отнесены: летное поле, взлетно-посадочные полосы, рулежные дорожки, места стоянок воздушных судов, перроны, радио- и светотехническое оборудование, средства управления воздушным движением. Таким образом, аэродромный комплекс сохранялся как государственная собственность. Авиапредприятия с объемом перевозок более 500 тыс. человек в год должны были разделить свое имущество так, чтобы могли быть образованы две хозяйственно самостоятельные структуры – аэропорт и авиакомпания. Такой подход позволял решить следующие проблемы структуризации воздушного транспорта;

- образование независимых авиакомпаний и аэропортов, ликвидацию монопольного положения "Аэрофлота";

- изменение организационно-правовой формы собственности выделившихся субъектов - создание акционерных обществ;

- передача части авиационного имущества из государственной в частную форму собственности;

- создание более благоприятных условий для потребителей услуг воздушного транспорта;

- расширение сферы международных воздушных сообщений.

Практическая реализация намеченных преобразований столкнулась с множеством трудностей, обусловленных нежеланием государственных структур и их руководителей перестраивать авиатранспортное производство. В результате этого многие авиапредприятия не осуществили намеченного раздела, а некоторые из них просто изменили форму собственности с государственной на акционерную. Между приватизированными и государственными авиапредприятиями резко усилилась конкуренция. Многие из них стали работать по демпинговым ценам. В условиях инфляции, общей

политической и экономической нестабильности процесс приватизации не принес ожидаемого результата.

Органы государственного управления гражданской авиации в бесконечных поисках оптимальной формы своей организационной структуры потеряли контроль над этим процессом, исчезла их координирующая и контролирующая функции, что привело к нарушению систем обеспечения безопасности, регулярности авиаперевозок, снижению качества по взаиморасчетам авиапредприятий и бюджетных платежей.

При всех недостатках в проведении приватизации на воздушном транспорте следует отметить, что получены конкретные результаты:

- появился слой частных собственников (как среди юридических, так и среди физических лиц);
- возникла конкуренция между авиапредприятиями;
- частично состоялась демонополизация на воздушном транспорте;
- наряду с "Аэрофлотом" на рынке появились новые, потенциально сильные авиакомпании и аэропорты.

В настоящее время новый этап приватизации Минтранс России берет под свой контроль. В качестве приоритетных задач наряду с обеспечением безопасности полетов выдвигаются следующие:

- стабилизация финансового положения аэропортов и авиакомпаний;
- увязка целей и задач авиапредприятий с генеральной стратегией развития отрасли;
- привлечение инвестиций, в том числе и иностранных, в авиатранспортное производство.

Для выполнения этих задач процесс приватизации должен быть увязан с процессом разделения имущества объединенных авиапредприятий между аэропортом и базовой авиакомпанией.

Наряду с перспективой окончания процесса разделения имущества между аэропортом и авиакомпанией процесс приватизации как зарубежных, так и

отечественных аэропортов будет продолжаться, потому что рынок инвестиций отдает предпочтение частным авиапредприятиям (аэропортам), а правительства и местные власти не горят желанием финансировать деятельность аэропортов.

Для развития инфраструктуры аэропортов правительство нашего государства выступило с инициативой объединения капиталов частного и государственного секторов путем создания так называемого института государственно-частного партнерства (ГЧП) для инвестирования проектов по реконструкции и модернизации инфраструктуры аэропортов.

1.3. Организационно-правовые формы управления аэропортами

Организационно-правовая форма управления аэропортом зависит от целого ряда внешних и внутренних факторов, определяющих функционирование данного аэропорта.

Создание самостоятельной аэропортовой деятельности и конкретного аэропортового предприятия зависит от требований правительственных и местных властей, технического и экономического состояния, инфраструктуры аэропорта, местных условий и потребностей окружающего мегаполиса и пр.

В результате реформирования авиапредприятий возникли следующие организационно-правовые формы (модели) аэропортовых предприятий. В табл. 3 приведены разные формы, состав, преимущества и недостатки создаваемых авиапредприятий.

Таблица 3.

Организационно-правовые формы авиапредприятий при реструктуризации

Форма	Состав	Преимущества и недостатки
А. Два разных по организационно-правовой форме авиапредприятия	ГУП* «Аэропорт» и акционерное общество «Авиакомпания»	- нет одновременности приватизации - неприватизируемое имущество передается в хозяйственное ведение ГУП и может эффективно использоваться

		Продолжение табл. 3
Б. Три разных по организационно-правовым формам авиапредприятия	<p>ГУП «Аэропорт» на основе федерального неприватизируемого имущества (Администрация или главный оператор).</p> <p>Открытое акционерное общество «Авиасервис» на основе приватизируемого имущества</p> <p>Открытое акционерное общество «Авиакомпания» на основе имущества летно-технического комплекса</p>	<ul style="list-style-type: none"> - образование рынка конкурентных структур - отсутствие нормативно-правовой базы для реализации - сложное взаимодействие трех Администраций
В. Два акционерных общества (до 1997 года считали основной формой)	Акционерные общества открытого типа – аэропорт и авиакомпания	<ul style="list-style-type: none"> – трудности при разделении имущества - одновременно разделение и приватизация имущества, кроме аэродрома (госимущество); - неэффективная форма управления аэродромом
Г. Два государственных унитарных предприятия	Аэропортовое предприятие и авиатранспортное предприятие	приватизация государственного имущества аэропорта и авиакомпании решается на втором этапе, после разделения предприятий.
Д. Авиационное предприятие, в котором представлена автономия аэропорту без выделения из состава авиационного предприятия. Выделение аэропортового имущества, ведение отдельного баланса. Выделение служб аэропорта.	Авиационные предприятия: аэропорт и базовая авиакомпания.	<ul style="list-style-type: none"> - поэтапное разделение имущества; - подготовка служб к разделению; - меньше враждебности при разделении имущества; - отсутствие собственного бизнеса аэропорта.

* - Государственное унитарное предприятие

Форма А – создание на базе федерального неприватизируемого имущества государственного унитарного предприятия «Аэропорт» (без одновременной приватизации имущества аэропорта), а на базе имущества летно-технического комплекса – открытого акционерного общества «Авиакомпания». Преимуществом этой модели является отсутствие одновременности процессов приватизации и разделения имущества. Эта модель

снимает проблему неэффективного использования не приватизируемого имущества.

Аналогичная модель, предназначена для реструктуризации региональных аэропортов, в ней вместо государственных создаются муниципальные унитарные предприятия.

Форма Б - создание на базе федерального неприватизируемого имущества государственного унитарного предприятия «Аэропорт» или «Администрация аэропорта». Одновременно на базе приватизируемого имущества аэропорта создается открытое акционерное общество «Аэросервис», а на базе имущества летно-технического комплекса - открытое акционерное общество «Авиакомпания». Схема этой формы представлена на рис. 4. Источниками финансирования деятельности Администрации являются аэропортовые сборы за взлет-посадку, обеспечение авиационной безопасности и сверхнормативную стоянку воздушных судов. Контроль со стороны Администрации за надлежащим использованием и развитием государственного имущества позволяет обеспечить формирование определенных инвестиционных ресурсов, улучшить условия содержания аэродрома, повысить безопасность полетов. В начале 1998 г. эта модель была реализована на базе Домодедовского производственного объединения. К недостаткам этой модели следует отнести отсутствие достаточной нормативно-правовой базы по управлению авиапредприятием и одновременное осуществление двух процессов.

Форма В - создание двух акционерных обществ. На базе разделения имущества авиационного предприятия создаются два акционерных общества открытого типа - аэропорт и авиакомпания. В этой модели социальная сфера, как правило, передается на баланс местных органов власти в целях освобождения производственного сектора от бремени ее содержания. Одновременно производится приватизация имущества авиационного предприятия, за исключением не подлежащего приватизации имущества

аэродрома. Эта модель до 1997 г. использовалась как единственная модель реструктуризации. Однако, несмотря на определенные преимущества, она не свободна от недостатков, к которым следует отнести отсутствие эффективной формы управления неприватизируемым государственным имуществом аэродрома и одновременное осуществление двух сложных процессов - разделения имущества и процесса приватизации государственного имущества. Схема этой формы авиапредприятия представлена на рис. 3.

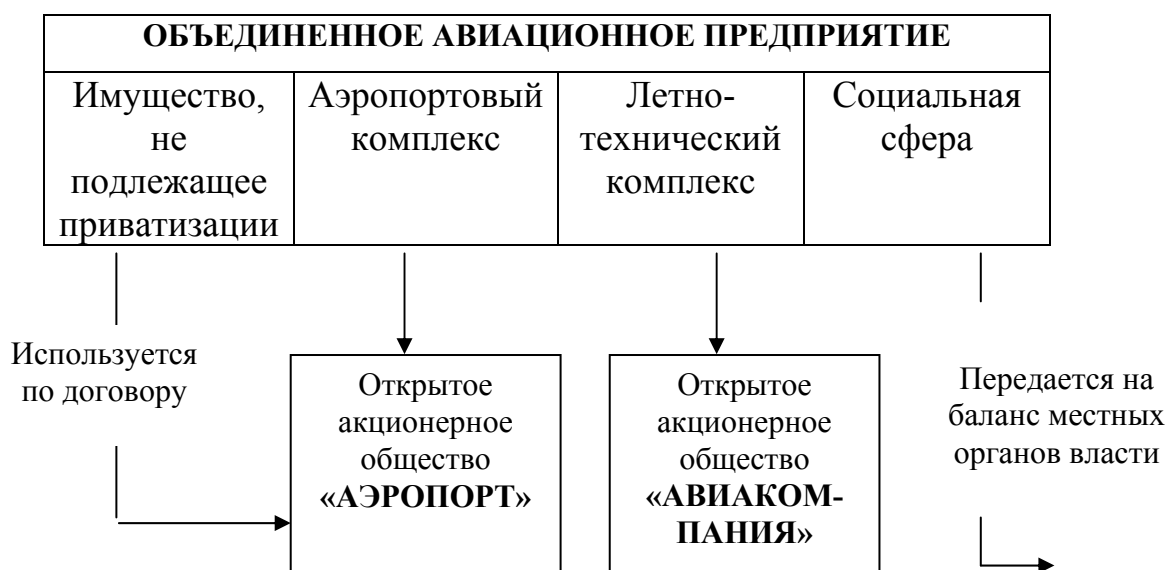


Рис. 3. Схема формы В - создание двух акционерных обществ

Форма Г - создание двух государственных унитарных предприятий. На базе имущества объединенного государственного авиационного предприятия создаются два государственных унитарных предприятия: самостоятельный аэропорт и авиакомпания. В этой модели вопросы приватизации государственного имущества аэропорта и авиакомпании решаются на втором этапе преобразований, что существенно упрощает ее реализацию. К недостаткам модели следует отнести отсутствие достаточной нормативно-правовой базы для ее реализации.

Форма Д – выделения аэропортового имущества без его выделения из состава авиационного предприятия предполагает достижение частичной

независимости аэропорта в составе авиационного предприятия. Эта модель позволяет реализовать принцип поэтапного разделения, обеспечить подготовку служб к перспективам разделения и обеспечить меньшие потери в переходный период.



Рис. 4. Схема формы Б – создание трех авиапредприятий

В рамках этих моделей с учетом специфики функционирования конкретного аэропорта в настоящее время создается много разных структур в конкурентной зоне аэропорта, а также предоставляется возможность создания частного сектора и в зонах неприватизируемого имущества аэропорта на основе института государственно-частного партнерства (ГЧП). ГЧП в аэропортовом бизнесе может участвовать в модернизации и эксплуатации ИВПП, перронов, стоянок ВС, РД, светосигнального оборудования и другого имущества, не подлежащего приватизации. Это дает возможность урегулировать отношения собственности, т.к. в некоторых аэропортах частные компании уже используют госимущество без правового обеспечения такой эксплуатации. Такое правовое

и организационное нарушение в функционировании аэропортов может быть исправлено путем передачи в управление операторов аэропортов федерального имущества, не подлежащего приватизации. Передача должна производиться с возложением на них соответствующих обязанностей по содержанию переданного имущества в рабочем, соответствующем международным стандартам качества, состоянии.

1.4. Создание опорной сети аэропортов и аэропортов «хабов»

Количество аэропортов за время реформирования и структуризации значительно сократилось и к 2006 году их количество составило 383 аэропорта. Причин закрытия аэропортов несколько, основная причина - это уменьшение объемов авиаперевозок по стране, а также низкий технический уровень оснащения, не отвечающий современным требованиям, предъявляемым к наземному обслуживанию авиаперевозок.

В 2005 году авиаперевозки обслуживали 215 российских авиакомпаний. Объем пассажирских перевозок составил 35 млн., появились предпосылки к росту объема воздушных перевозок. Однако увеличение объема авиаперевозок по стране и объема международных воздушных перевозок не повлияло на тенденцию укрупнения авиакомпаний и сокращения количества аэропортов. При этом основные авиакомпании концентрируются вокруг конкретных аэропортов федерального и регионального значения. Это говорит о том, что и дальнейшее сокращение аэропортов в основном будет проходить за счет аэропортов местных воздушных линий, объем перевозок в которых резко упал.

Определяющими факторами в выборе количественного состава аэропортов являются:

- прогноз роста объема пассажирских и грузовых авиаперевозок, их распределение по территории страны и соответственно создание опорной сети аэропортов;

- анализ инфраструктуры существующих аэропортов, их пропускная способность, техническое состояние аэродрома, аэровокзального комплекса и объектов служебно-технической территории;

- определение возможности расширения и модернизации аэропортовой инфраструктуры в среднесрочной и долгосрочной перспективах.

Функционирование аэропортов в настоящее время и направление потоков (федеральных и региональных маршрутов) авиаперевозок как пассажирских, так и грузовых показывают, что половина аэропортов федерального значения (а их 63) обеспечивают 80% внутренних и 90% международных воздушных перевозок (69 аэропортов имеют статус международных).

Учитывая этот факт и показатели экономического, политического и геополитического развития воздушного транспорта РФ, а соответственно местоположение того или иного аэропорта, определяющее его значимость и статус, опорную сеть аэропортов можно представить как экономическую структуру, включающую аэропорты федерального значения и менее значительные структуры – аэропорты регионального значения и аэропорты местных воздушных линий. К аэропортам федерального значения следует отнести аэропорты, в которых за год количество обслуженных пассажиров составит более 1% от общего количества обслуженных пассажиров по стране и стратегическое расположение которых может значительно влиять на развитие воздушного транспорта РФ. При таком подходе количество федеральных аэропортов должно составлять не более 35-40, из них 6-8 аэропортов будут представлять крупные аэроузлы аэропорты – хабы. «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 легко пересесть на другие вылетающие рейсы в равное большое количество пунктов вылета в короткий промежуток времени, где пересадка пассажиров с рейса на рейс составляет относительно высокую

долю в общем объеме перевозок. Однако в связи с тем, что минимальное время стыковки рейсов требует соответствующего обеспечения «пиковых нагрузок», пропускная способность аэропорта должна быть достаточной, то есть аэропорт должен обеспечивать «пиковую» часовую пропускную способность летного поля и аэровокзала. Следовательно, такой аэропорт должен быть оснащен под обеспечение этих условий, его оснащение должно соответствовать международным стандартам и быть высоконадежным. Таких аэропортов не должно быть много как по основному требованию – объему авиаперевозок, так и по необходимому объему капиталовложений в его оснащенность.

На создании опорной сети аэропортов базируется концепция технического развития аэропортов, необходимость технического перевооружения аэропорта, внедрение новых информационных и технологических систем обслуживания воздушных судов, пассажиров и обработки багажа, грузов и почты. Техническое перевооружение конкретного аэропорта будет зависеть от его места в опорной сети аэропортов. Поэтому концепция технического развития аэропортов предполагает дифференцированный подход.

Комплексная реконструкция, то есть вложение больших инвестиций оправдано в отношении крупных аэропортов, выполняющих роль транспортных узлов (хабов). Для аэропортов региональных центров применимы две стратегии. Одна исходит из экономической целесообразности, а другая - из политической. Отсюда для первой стратегии характерна не глобальная модернизация, так как нет возможности быстрой ее окупаемости. Вторая стратегия предполагает, что значительное перевооружение заведомо не окупится, но регион в итоге получит современный представительный в политическом отношении аэропорт.

Для большинства аэропортов местных воздушных линий применяется выбор стратегии незначительного технического перевооружения. Эти аэропорты создавались с существенным запасом мощности всего оборудования

и сооружений, которых может хватить на достаточно длительный период, особенно в условиях значительного снижения потребности в их деятельности. И поэтому их эффективность может быть обеспечена незначительной реконструкцией зданий и сооружений и обновлением средств механизации.

Эффективное функционирование многих зарубежных аэропортов говорит о том, что наиболее перспективной тенденцией развития мировой сети аэропортов является их превращение в крупные авиатранспортные узлы – хабы, способствующие развитию авиаперевозок по принципу «ступица – спицы» (рис. 5).

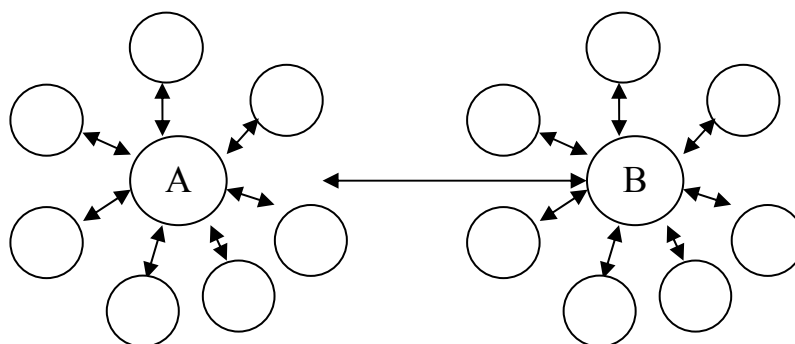


Рис. 5. Схема авиаперевозок по принципу «ступица – спицы»

Создание аэропорта «хаба» предполагает не только его реконструкцию, но и полную перестройку технологии функционирования. Прежде всего это связано с одновременным обслуживанием большого числа пассажиров и с предоставлением им возможности вылета по большому количеству новых направлений в течение небольшого промежутка времени.

Это позволяет значительно увеличить число трансферных пассажиров и требует значительного увеличения пропускной способности аэропорта. Привлечение потока пассажиров в узловой аэропорт из региональных аэропортов и аэропортов местного значения позволяет в узловом аэропорту увеличить международные перевозки.

Анализ мирового опыта работы узловых аэропортов позволяет определить особенности их функционирования: интенсивность взлетно-посадочных операций воздушных судов превышает 40 в/п в час, работа

аэропорта разделяется на 4-5 повторяющихся цикла, состоящих из трех 60-минутных интервалов (прибытие ВС, перерыв, отправление). При переоснащении аэропорта основное внимание уделяется аэровокзалу – терминалам, которые должны четко организовывать движение пассажиропотоков, обязательное применение системы автоматической сортировки багажа, регистрацию путем использования свободного метода регистрации, расширение площадей таможенного, паспортного, санитарного контролей, внедрение новых автоматизированных систем информатизации и связи. Это то, что касается систем по обслуживанию пассажиров. Но основные вложения будут касаться реконструкции аэродромов, их пропускной способности и соответствия размеров длин искусственных взлетно-посадочных полос (ИВПП), концевых полос торможения (КПТ), свободных зон, а также ширины ИВПП, рулежных дорожек (РД) и их количества. Воздушные суда, способные перевозить 300 и более пассажиров, требуют длину ИВПП не менее 3000 м и ширину – не менее 60м.

Все это, в свою очередь, потребует реорганизации системы управления аэропортом. Управление – это, прежде всего, обеспечение функционирования аэропорта в очень жестком временном режиме: минимальное время стыковки рейсов для транзитных пассажиров 45 минут, а для трансферных 2,5 часа. Отправление стыковочных рейсов должно быть обеспечено в один день; при задержке рейса более 10 часов обязательным условием является предоставление гостиницы.

Создание аэропортов - хабов в России следует рассматривать как перспективу, основанную на выгодном положении ряда городов в мировой системе воздушного транспорта. Их местоположение находится на пересечении авиатранспортных потоков между следующими крупными регионами мира:

- Европа – Юго-Восточная Азия – «Трансазиатская трасса»;
- Европа – Дальний Восток – «Транссибирская трасса»;
- Европа – Дальний Восток – «Монгольская трасса»;

- Северная Америка – Дальний Восток – «Дальневосточная трасса» и новая «Трансполярная трасса».

В европейском регионе России может рассматриваться перспективное развитие авиаузлов в аэропортах Москвы, Самары, Сочи; в Сибири в аэропортах Новосибирска, Красноярска, Иркутска, Хабаровска, которые могут использоваться как транзитные не только на межконтинентальных трассах из Европы в Тихоокеанский регион, но из Северной Америки в Азию через Северный полюс.

Особенно следует выделить Московский регион, выгодное геополитическое положение Москвы, география и объемы авиатранспортных потоков в воздушном пространстве указывают на возможность организации хаба, прежде всего на основе аэропорта Шереметьево, а затем и Домодедово.

Действующие Европейские узловые аэропорты Франкфурта, Амстердама (Схипхол) и др. отбирают у Москвы многие транзитные маршруты. Реструктуризация аэропорта Шереметьево превратит Москву в конкурентоспособный авиатранспортный узел, вбирающий в себя значительное число трансконтинентальных трансферных трасс и обеспечивающий авиатранспортным обслуживанием деловую активность европейской части России и московского, и дальневосточного регионов.

1.5. Взаимодействие аэропорта и авиакомпаний в условиях рынка

После разделения ОАО на два самостоятельных авиапредприятия: аэропортовое и авиатранспортное аэропорт становится местом пересечения интересов разных партнеров и различных видов деятельности для осуществления воздушных перевозок. Роль аэропорта состоит в том, чтобы объединить партнеров и пользователей для создания уникального продукта – авиаперевозки.

Аэропорты, обладающие многофункциональными производственными и общественными фондами и выступающие как естественные монопольные

структуры на рынке авиаперевозок, одновременно полностью зависят от этого рынка.

Таким образом, новый статус аэропортовых и авиатранспортных предприятий и появление одновременно различных форм собственности авиапредприятий потребовал установления новых организационных основ для их взаимодействия при воздушных перевозках.

Основные функции аэропорта сводятся к обеспечению наземного обслуживания авиаперевозок и, как правило, эта служба для внутренних и международных перевозок на разных этапах реформирования составляла от 20 до 15% стоимости авиаперевозки.

Зарубежные данные соответствуют этим показателям, однако следует отметить, что этот процент включает стоимость собственного обслуживания авиакомпании, а наземное обслуживание, предоставляемое непосредственно для обслуживания авиаперевозки, составляет от 7 до 9%.

Основные аэропортовые услуги по наземному обслуживанию авиаперевозок приведены в табл. 4.

Таблица 4.

**Основные аэропортовые услуги по наземному обслуживанию
авиаперевозок**

Авиационные услуги			Неавиационные услуги
Услуги по обслуживанию авиакомпаний	Услуги по обслуживанию пассажиров	Услуги по обслуживанию клиентов	Услуги по обслуживанию пассажиров, клиентов, авиакомпаний
<ul style="list-style-type: none"> – взлет и посадка ВС; – оперативное обслуживание ВС; – обслуживание экипажей и пр. 	<ul style="list-style-type: none"> – обслуживание пассажиров по встрече и посадке ВС; – регистрация пассажиров; – обработка багажа; – спецконтроль и пр. 	<ul style="list-style-type: none"> – обработка грузов и почты; – продажа авиабилетов и пр. 	<ul style="list-style-type: none"> – торговые; – пункты питания; – паркинги; – гостиницы; – досуг и пр.

Как видно из табл. 4, часть услуг, предоставляемых аэропортом, может выполняться персоналом авиакомпании или независимых компаний.

Следовательно, при разделении ОАО на две организационные структуры: аэропорт и авиакомпанию остается их взаимодействие в производственной сфере наземного обеспечения и организации воздушных перевозок, по крайней мере, при наземном обслуживании пассажиров и воздушных судов. При этом комплекс предоставляемых услуг может быть дифференцирован относительно исполнителей. Услуги, включающие использование аэродрома, системы управления воздушным движением и непосредственно обслуживания взлета и посадки ВС, оперативное техническое обслуживание ВС, как правило, относятся к государственному сектору управления аэропортом. Услуги, включающие использование комплексов служебно-технической территории аэропорта, в частности, аэровокзал, могут быть отнесены к частному сектору и выполняются разными исполнителями-партнерами. Тем самым для авиакомпаний предоставляется возможность выбора наиболее выгодного взаимодействия с аэропортом, а в конечном итоге, выбора соответствующего исполнителя. Альтернативными исполнителями наземных услуг по обеспечению авиаперевозок может быть персонал аэропорта, авиакомпании собственной или иностранной, а также агентских (хендлинговых) компаний, контролируемый и/или подчиняемый непосредственно аэропорту или авиакомпании. Естественно, применение того или иного варианта взаимодействия зависит от условий работы и состояния авиапредприятия, аэропорта, авиакомпании и партнеров – агентских и хендлинговых компаний.

Набор услуг, составляющих наземное обслуживание авиаперевозок, определен ИАТА и представлен в «Договоре о наземном обслуживании» – («Standart Ground Handling Agreement» IATASGHA, ANM810, 1998 г.)

Исполнители или поставщики различного вида услуг по наземному обслуживанию могут быть представлены:

- операторами аэропорта;

- представителями авиакомпаний;
- независимыми агентскими или хендлинговыми компаниями.

Понятие «независимая компания» является условным, отдельные зарубежные компании действительно работают в аэропортах на условиях частных собственников того или иного комплекса аэропорта, например, британская хендлинговая компания «Seriair», входящая в альянс «Industrial Cleaning Group». Большинство так называемых независимых компаний управляется операторами аэропорта или управляющими авиакомпаний на основе заключаемых договоров. Таким образом, взаимодействие аэропорта с авиакомпаниями представляет разнообразные формы с различным количеством участников, выполняющих те или иные услуги.

Можно ли говорить о преимуществе того или иного варианта взаимодействия при использовании различных участников?

Главный оператор аэропорта должен очень внимательно относиться к оценке участников процесса наземного обслуживания. Критерии оценки могут быть следующими:

- эффективность предоставляемых услуг, включая жизнеспособность и рентабельность компании;
- честность относительно правил конкуренции;
- ответственность по обеспечению безопасности и качества.

Характеризуя участников по этим критериям, следует учесть их основные цели. Основная цель администрации наземного обслуживания авиакомпании состоит в том, чтобы обеспечить лучшее обслуживание собственных рейсов, используя собственные стандарты. В конечном итоге наземное обслуживание не является основным бизнесом авиакомпании и она может передать этот бизнес третьему лицу по довольно низким ценам, рассматривая эту деятельность как дополнение к основной.

Варианты систем взаимодействия аэропорта и авиакомпании, а также условия их использования приведены в табл. 5.

Варианты систем взаимодействия и условия их применения при наземном обслуживании

Система	Применение	Состав доходов	Состав расходов
Вариант 1. Работы полностью выполняет аэропорт	Аэропорты (I - III класс), имеющие соответствующий состав персонала, оборудования, средств механизации и пр. Эксплуатируемый авиакомпаниями, которые в состоянии оплачивать своевременно и полностью все услуги аэропорта.	<u>Аэропортовые сборы:</u> <ul style="list-style-type: none"> • за взлет-посадку; • обеспечение авиационной безопасности; • за сверхнормативную стоянку; • за пользование аэровокзалом; • за метеобеспечение. <u>Тарифы за наземное обслуживание:</u> <ul style="list-style-type: none"> • коммерческое обслуживание ВС; • за обслуживание пассажиров; • использование технических средств при обслуживании ВС; • цены за авиаГСМ; • обеспечение бортипитанием и пр. <u>Цены за дополнительные услуги аэропорта:</u> <ul style="list-style-type: none"> • обеспечение авиаГСМ; • МС на аэродроме; • МС в ангаре; • аренда регистрационных стоек; • обработка трансферных грузов и почты; • медосмотр экипажа; • аэронавигационная документация; • обслуживание VIP и бизнес-класса; • связь телеграфная; • оборудование, материалы, специалисты и др. (Приказ №110)	<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. • Подготовка аэродрома к взлетно-посадочным операциям • Аэродромная служба. • Служба СОП*. • Служба по техническому обслуживанию ВС. • Служба бортипитания и пр. Оплата труда, налоги, материально-технические ресурсы.
Вариант 2. Часть работ выполняет аэропорт, часть работ - хэндлингвые компании	Аэропорты (I - III класс), имеющие небольшой квалифицированный состав персонала, регион месторасположения позволяет использовать хэндлингвые компании.	Аэропортовые сборы. Часть доходов отдает по договорам другим компаниям.	Меньше персонала, чем для системы 1 и сокращены расходы на закупку топлива, запчастей и прочее оборудование.
Вариант 3. Часть работ выполняет аэропорт, часть работ – авиакомпании	Аэропорты (I – IV класс), эксплуатируют авиакомпании, имеющие лицензию на наземное обслуживание.	Аэропортовые сборы. Дополнительные услуги. Оплата аренды.	Меньше персонала, чем для 1-го варианта, может не быть СОП, нет службы бортипитания.
Вариант 4. Аэропорт полностью выполняет обслуживание базовой	Базовый аэропорт тесно связан с отделившейся от него авиакомпанией, обслуживает ее по более мягкому режиму, делая скидки на оплату услуг	Аэропортовые сборы. Тарифы за наземное обслуживание базовой авиакомпании. Цены за дополнительные услуги базовой авиакомпании и транзитным авиакомпаниям.	Меньше персонала, чем для 1-го варианта. Меньше расхода на топливо, запчасти и прочее оборудование.

авиакомпания и часть работ выполняет по обслуживанию транзитных авиакомпаний	по наземному обслуживанию.	Оплата аренды оборудования, помещений и транспортных средств.	
Вариант 5. О взаимном предоставлении услуг аэропортом и авиакомпанией	Аэропорты (I - III класс) и сильные авиакомпании, имеющие равный с аэропортом уставной капитал, преференции по их развитию и заинтересованные в развитии аэропорта базирования и/или эксплуатации.	Аэропортовые сборы	Расходы на обслуживание авиакомпаний
Вариант 6. Работы выполняют авиакомпании, используя производственные фонды, представляемые аэропортом	Крупные авиакомпании, имеющие лицензии на выполнение коммерческого наземного обслуживания авиаперевозок.	Аэропортовые сборы за взлет-посадку. Оплата аренды.	Небольшое количество персонала
Вариант 7. Совместное взаимодействие аэропорта, авиакомпаний, прочих компаний	При сочетании экономического и прочего равновесия в положении аэропорта и авиакомпаний и имеющейся возможности использования агентских компаний.	Аэропортовые сборы за взлет-посадку. Оплата аренды по договору, соглашению	Небольшое количество персонала

*СОП – служба организации перевозок

Для агентских и хендлинговых компаний наземное обслуживание авиаперевозок является основным бизнесом, соответственно, они должны эффективно развиваться и совершенствовать качество предоставляемых услуг, и как любая частная компания в конкурентной среде, должны наращивать свой имидж и конкурентоспособность, доводя качество выполняемых услуг до требуемых заказчиками стандартов.

До определенного периода времени, когда в пределах ЕС и России не существовало независимых поставщиков и служб наземного обслуживания авиакомпаниями и другими агентскими компаниями, аэропортовая администрация рассматривала наземное обслуживание как основной бизнес. В настоящее время аэропорт оказался перед выбором: либо отказаться от данного

вида деятельности и выступать только в качестве регулятора рынка услуг, либо конкурировать с новыми участниками и частично отказаться от регулирования этого рынка, предоставив это контролирующим органам.

Примером приведенного седьмого варианта взаимодействия аэропорта и авиакомпании является аэропорт Шереметьево, где 20% наземного обслуживания в аэровокзале производится службами аэропорта, а 80% – авиакомпаний «Аэрофлот», в конкурентной зоне аэропорта работают и независимые компании, предоставляющие услуги по техническому обслуживанию ВС, авиатопливообеспечению и др.

При всем разнообразии вариантов взаимодействия аэропорта с авиакомпаниями от непосредственных исполнителей услуг по наземному обслуживанию требуется четкое и ответственное отношение к решению одних и тех же задач:

- обеспечение безопасности полетов;
- повышение качества обслуживания воздушных перевозок;
- увеличение объема авиаперевозок.

От эффективного их взаимодействия зависит развитие экономической деятельности как аэропорта, так и авиакомпании.

Одним из основных путей увеличения объема авиаперевозок является для аэропортов снижение стоимости аэропортовых услуг, а для авиакомпании снижение тарифов на авиаперевозку.

Таким образом, при разделении авиапредприятия на два самостоятельных предприятия (аэропорт и авиакомпанию) цели и задачи у них остаются общие, и выполнение их потребует как от аэропорта – «естественного монополиста», так и от авиакомпании совместного и полного взаимодействия при воздушных авиаперевозках на взаимовыгодных для каждого предприятия условиях.

ГЛАВА 2. Система сертификации – механизм государственного регулирования деятельности аэропортов

2.1. Основные положения системы сертификации

Аэропорт является начальным, промежуточным или конечным пунктом авиарейса. Основными эксплуатационными требованиями, предъявляемыми к аэропорту, являются:

- обеспечение взлета и посадки;
- обеспечение выгрузки, погрузки коммерческого багажа, груза и почты;
- смена экипажа;
- обслуживание пассажиров, персонала и пр.

Деятельность аэропорта подразделяется на функции по обеспечению полета и обслуживания воздушных судов на земле, а также на обеспечение обслуживания прибывающих и убывающих пассажиров, проходящих контроль и досмотр в соответствующих службах терминалов аэропорта.

Для обеспечения этой деятельности аэропорты должны иметь соответствующую инфраструктуру, техническое и информационное обеспечение.

Все выполняемые аэропортом виды работ должны обеспечивать безопасность, надежность и качество наземного обслуживания авиaperевозок.

Одним из основных критериев оценки эффективности работы аэропорта является наличие эксплуатационных средств, к которым относятся: аэродром, средства захода ВС на посадку по приборам, светосигнальная система, система связи, противопожарная и аварийно-спасательная службы, механические и электрические системы, наземные транспортные средства, системы обработки багажа, телескопические трапы и т.п. Другими словами, эффективность работы аэропорта определяется готовностью аэропорта предоставлять эксплуатационные средства, необходимые для обслуживания различных типов воздушных судов в данном аэропорту. Ответственность за обеспечение такой

готовности возложена на администрацию аэропорта. Полную ответственность за обеспечение безопасности воздушного транспорта и имущественную ответственность перед пользователями несет Правительство РФ. Соответственно деятельность аэропорта, являющегося одним из элементов воздушного транспорта, регулируется правовым законодательством государства. Механизмом государственного регулирования деятельности аэропорта является система сертификации гражданской авиации РФ.

Согласно Воздушному кодексу государственное регулирование процессов авиационной деятельности и использования воздушного транспорта осуществляется путем обязательной сертификации авиационной техники и авиационных предприятий, лицензирования соответствующих видов авиационной деятельности, аттестации авиационного персонала и государственного контроля за деятельностью в области гражданской авиации (ВК ст. 8, 9).

Сертификацией называется процедура определения соответствия транспортного объекта установленным требованиям, обеспечивающим надлежащий уровень безопасности перевозок. В процессе сертификации транспортный объект подвергается всесторонним испытаниям, позволяющим удостовериться в соответствии его эксплуатационных характеристик этим требованиям и нормам. Если объект удовлетворяет предъявляемым требованиям, то на него выдается сертификат, представляющий собой официальное государственное свидетельство годности объекта к эксплуатации. Сертификация аэропортов гражданской авиации и эксплуатационного персонала представляет собой важный элемент системы государственного регулирования авиационной деятельности. Она оказывает существенное влияние на развитие авиатранспорта, повышение его эффективности и, главное, на защиту интересов всего общества и отдельных лиц.

Система сертификации в гражданской авиации (ССГА) была создана специально уполномоченным органом в области гражданской авиации в

соответствии со статьей 5 Закона Российской Федерации "О сертификации продукции и услуг" и Положением о Министерстве транспорта Российской Федерации.

ССГА обеспечивает проведение обязательной сертификации на всей территории Российской Федерации путем аккредитации в установленном порядке органов по сертификации, центров по сертификации и испытательных лабораторий (центров) по всей номенклатуре объектов гражданской авиации, подлежащих обязательной сертификации, и выдачи им разрешения на право проведения определенных видов работ – лицензии на проведение определенных видов работ.

В соответствии с пунктом 4 статьи 8 Воздушного кодекса Российской Федерации проведение сертификации в ССГА осуществляется возмездно.

ССГА взаимодействует с международными, региональными и национальными системами сертификации в гражданской авиации по вопросам подтверждения соответствия, включая признание сертификатов, знаков соответствия и протоколов испытаний.

Нормативное и информационное обеспечение Системы сертификации аэропортов гражданской авиации Российской Федерации составляют федеральные авиационные правила, нормативные правовые акты, государственные стандарты, а также Международные стандарты, Рекомендуемая практика ИКАО и стандарты Международной организации по стандартизации (ИСО).

2.2. Сертификация аэропортов Российской Федерации

Участниками процесса сертификации аэропортов являются:

- органы по сертификации;
- центры сертификации, испытательные центры (лаборатории), область аккредитации которых соответствует области аккредитации перечисленных органов по сертификации ССГА, эксперты;

- заявители (аэропорты, юридические лица, осуществляющие аэропортовую деятельность).

Распределение обязанностей между участниками сертификации аэропортов определяется их правовым статусом, областями аккредитации и регулируется органом по сертификации аэропортов (ОСА) в соответствии с ФАП «Сертификация аэропортов. Процедуры».

Сертификацию аэропортов Российской Федерации проводит орган по сертификации аэропортов (ОСА).

Основанием для проведения работ по сертификации объектов гражданской авиации в пределах области аккредитации является утвержденный и зарегистрированный в установленном порядке Аттестат аккредитации Органа по сертификации аэропорта.

Руководителем Органа по сертификации аэропортов является начальник Управления производственной деятельностью Федерального агентства воздушного транспорта (ФАВТ) Минтранса России.

Административное руководство ОСА осуществляет следующие основные функции:

- организует и координирует проведение работ по сертификации объектов аэропорта в пределах области аккредитации;
- осуществляет оперативное руководство и контроль деятельности исполнительных групп и отдельных экспертов;
- организует разработку организационно-методических документов по процедурам и схемам сертификации;
- взаимодействует с центральным органом ССГА и другими организациями - участниками сертификации;
- принимает решения по заявкам на проведение работ по сертификации и принимает решения по результатам сертификации;
- организует проверку деятельности ОСА.

Организационная структура Органа по сертификации аэропортов представлена на рис. 6.

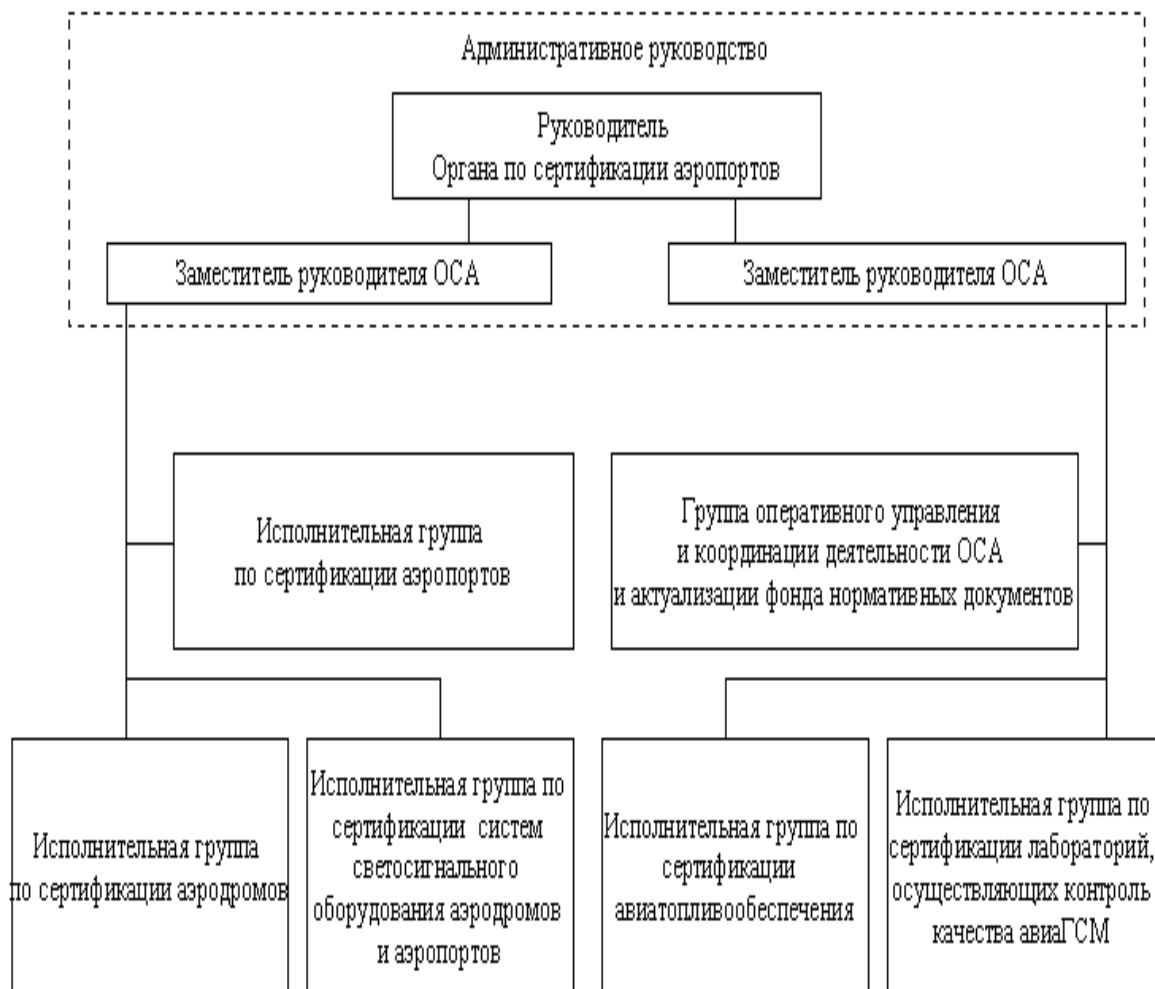


Рис. 6. Организационная структура Органа по сертификации аэропортов

2.3. Порядок проведения и выдача сертификатов и лицензий

Сертификация аэропортов включает следующие этапы:

I этап – представление и проверка заявки на сертификацию и документации к ней;

II этап – рассмотрение документации;

III этап – проверка сертифицируемого аэропорта и оформление результатов сертификации;

IV этап – инспекционный контроль деятельности аэропорта.

Процесс сертификации аэропортов представлен на рис. 7.

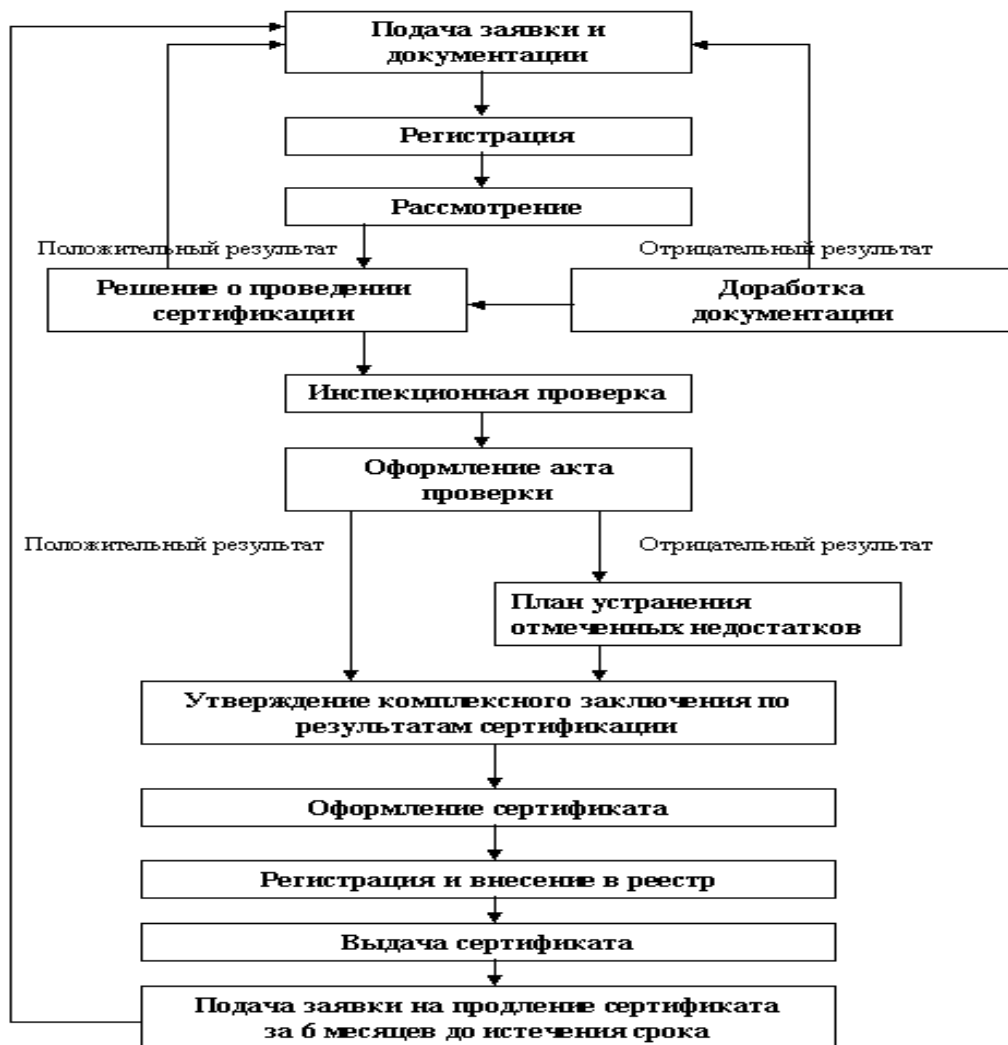


Рис. 7. Процесс сертификации аэропортов

Решение органа по сертификации ССГА, выдавшего сертификат соответствия, доводится до сведения органа по сертификации аэропортов.

При получении уведомления о временном приостановлении действия сертификата соответствия на вид деятельности юридическое лицо, занимающееся аэропортовой деятельностью, обязано:

- немедленно принять все необходимые меры по устранению выявленных недостатков;
- немедленно уведомить об этом обслуживаемые им авиационные предприятия.

Возобновление приостановленного действия сертификата соответствия осуществляется после устранения выявленных недостатков, подтвержденного соответствующим Актом проверки. На основании Акта проверки орган по сертификации ССГА, выдавший сертификат соответствия на вид аэропортовой деятельности, принимает соответствующее решение.

Возобновление приостановленного действия сертификата соответствия состоит в его возврате держателю сертификата.

Возобновление действия отмененного сертификата соответствия не производится.

Юридическое лицо, у которого был отменен сертификат соответствия на вид аэропортовой деятельности, имеет право представить новую заявку на сертификацию не ранее, чем через 6 месяцев после отмены действия сертификата соответствия.

В соответствии с рекомендациями ИКАО, изложенными в «Руководстве по сертификации аэродромов» (Doc 9774 AN/969) раздел В п. 11, «Сертификационный документ аэродрома может быть бессрочным либо выдаваться на определенный срок». Отдельные государства устанавливают пятилетний, трехлетний срок действия сертификата либо вообще не оговаривают сроки действия. При наличии соответствующей системы предоставления информации и проведения проверок на месте наиболее целесообразным может оказаться бессрочный сертификат. Таким образом, сертификационный документ действует до тех пор, пока его действие не приостанавливается или отменяется.

Оплата работ по сертификации объектов воздушного транспорта в настоящее время определяется следующим образом (Приказ ФАС России от 21 декабря 1998 г. № 365):

- все фактически проведенные работы по сертификации, за исключением работ, финансирование которых в соответствии с законодательством осуществляется из средств государственного бюджета, оплачиваются за счет

собственных средств предприятий, организаций, граждан, обратившихся с заявкой на проведение соответствующих работ, вне зависимости от принятых по их результатам решений;

- инспекционный контроль за сертифицированными объектами воздушного транспорта оплачивается в размере фактически произведенных затрат организациями, выполняющими соответствующие работы.

Оплата работ по сертификации осуществляется на условиях договора. Получая сертификат, аэропорт подтверждает возможность обеспечения должного уровня безопасности, качества обслуживания, эксплуатации, подготовки персонала, а также преимущества и возможности развития (рис. 8).



Рис. 8. Преимущества и возможности сертифицированного аэропорта

ГЛАВА 3. Система финансирования аэропортов

3.1. Виды и формы финансирования аэропортов

Создание эффективной системы финансирования аэропорта является одной из основных функций управления его деятельностью. Без решения вопросов финансирования невозможно провести успешно реструктуризацию и реформирование, а главное, оздоровить экономику и привести к дальнейшему экономическому развитию аэропортов в условиях рынка.

Большинство российских аэропортов требует реконструкции и модернизации инфраструктуры, увеличения производственных мощностей зданий и сооружений аэродрома и служебно-технической территории (СТТ). Для реализации этих требований необходимы значительные капиталовложения, т.е. создание и использование эффективной системы финансирования.

Система финансирования аэропортов включает различные виды и формы финансирования. Основными видами являются собственные, государственные, заемные и инвестиционные средства. Состав системы финансирования аэропортов приведен на рис. 9.

Использование конкретных видов и форм финансирования зависит, в первую очередь, от организационно-правовой системы аэропорта (табл. 6)

Таблица 6.

Виды и формы финансирования аэропортов при различной организационно-правовой системе

Организационно-правовая система аэропорта	Форма (вид) финансирования					
	Собственные средства (прибыль)	Заемные средства (кредиты)	Гос. средства (бюджет. фонды)	Средства инвесторов	Средства акционеров	Гос. средства и частные средства (ГЧП)
	1	2	3	4	5	6
Федеральное государственное унитарное предприятие (ФГУП) с долей госсобственности 51%	+	+	+ –	–	–	–
Открытое акционерное общество (ОАО)	+	+	–	–	+	–
ФГУП с долей собственности 5% и более	+	+	+ –	– +	–	+ –
Частная собственность	+	+	–	+	–	–

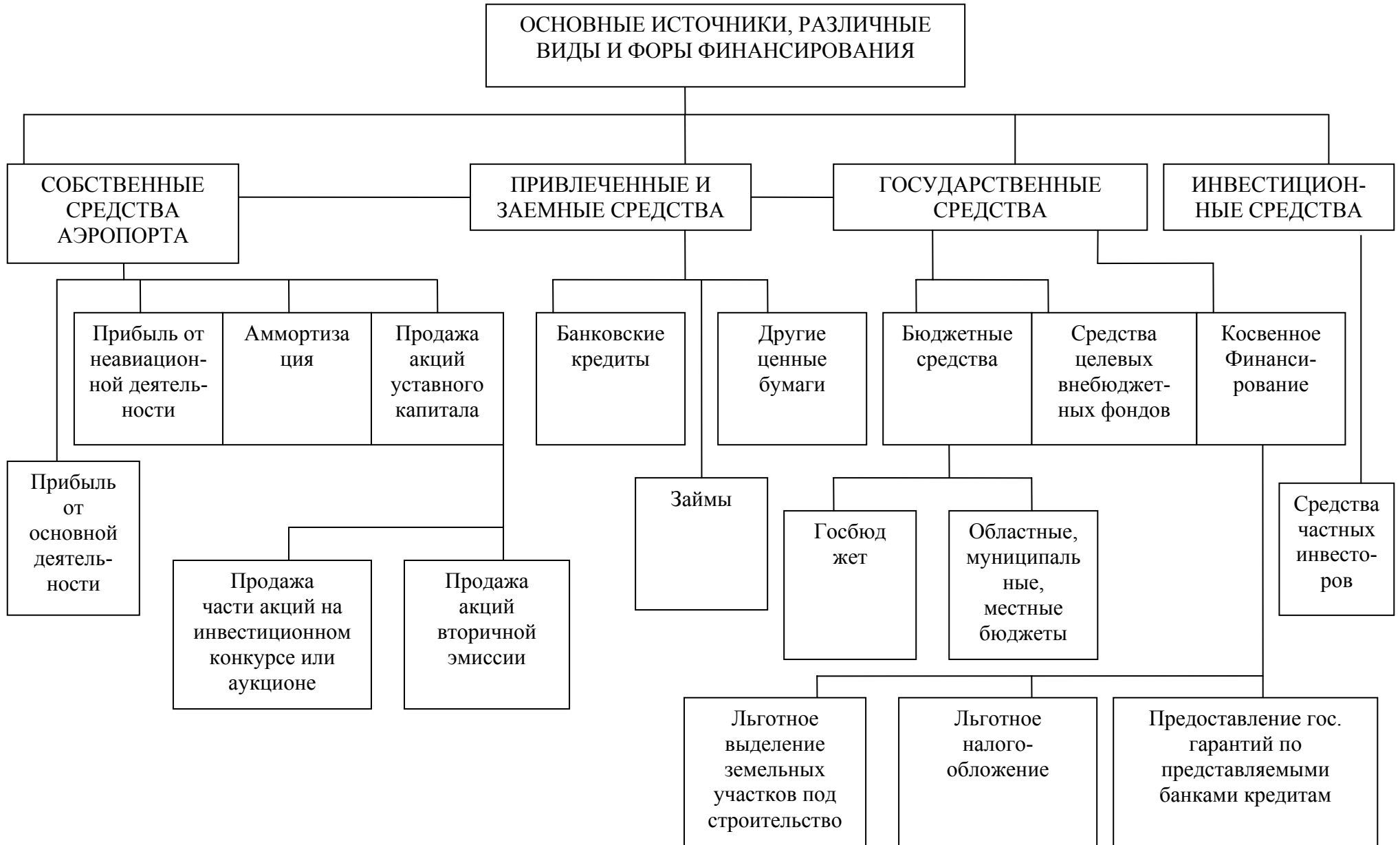


Рис. 9. Система финансирования аэропортов

ГЧП – институт государственного и частного партнерства, основанный на частном и государственном секторах управления аэропорта.

При государственной форме собственности (ФГУП или ОАО с долей государственной собственности выше 51%) рассчитывать на средства инвесторов или исключительно на средства государственного инвестора не приходится. В этом случае основными средствами являются собственные или заемные.

Нахождение аэропорта в частной собственности повышает возможность привлечения инвесторов.

Одного источника финансирования, как правило, недостаточно. Для реализации программы реформирования развития аэропорта необходимо привлечения различных источников – это и инвесторы и заемные средства, бюджетные средства, только в этом случае будет эффективно и вложение собственных средств для успешной реализации программы развития аэропорта.

Аэропорт состоит из большого количества различных производственных комплексов, имеющих определенный уровень значимости для функционирования аэропорта в целом, а также различный уровень технической оснащенности. В связи с этим при финансировании программ развития аэропорта необходим дифференцированный подход к капиталовложениям в те или иные структуры аэропорта. Анализ существующего состояния производственных комплексов, объектов и сооружений аэропортов определяет примерное распределение капитальных вложений следующим образом (табл. 7).

Примерное распределение капитальных вложений

Производственные комплексы и сооружения аэропорта	Капитальные вложения, %	Форма финансирования (табл. 6)
Аэродромные сооружения	24	1,2,3,6
Пассажирский и грузовой комплексы (терминалы)	37	1-6
Объекты технического обслуживания воздушных судов (ангары)	7	1,2,4,5
Объекты авиатопливообеспечения (склады ГСМ)	7	1,2,4,5
Объекты служебно-технической территории (СТТ)	25	1-6

Для формирования программ развития аэропортов федерального значения может быть создана специализированная форма финансирования, например, банк, фонд развития (рис. 10).

В большинстве стран развитие аэропортов осуществляется главным образом за счет самофинансирования и национальных бюджетных средств.

Сложившееся мнение о том, что аэропорты требуют постоянных ассигнований из бюджета и, следовательно, являются определенным бременем для государства и местных властей, не полностью соответствует реальной действительности. В соответствии со статистикой ИКАО с убытками работают не более четверти всех аэропортов мира. Кроме того, показатель чистой прибыли и рентабельности по аэропортам мира почти вдвое выше, чем по авиакомпаниям. Если средняя норма прибыли по авиакомпаниям даже в годы подъема не превышала 6,5-7%, то по аэропортам этот показатель достигал 10-12%. Это свидетельствует о том, что при четкой организации деятельности аэропортов и хорошем менеджменте они оказываются более прибыльными, чем авиакомпании. Оснований здесь много, одно из них – меньшая подверженность аэропортов конкуренции, а в отдельных случаях вообще монопольное положение на местном или региональном рынке.

В РФ в отличие от авиакомпаний деятельность аэропортов также является в целом прибыльной и имеет тенденцию к повышению рентабельности (в среднем - 15% в 1995г. и около 20% в 2000 г., в отдельных случаях - до 60%) при том, что доходы российских аэропортов формируются главным образом за счет аэропортовых сборов с авиакомпаний.

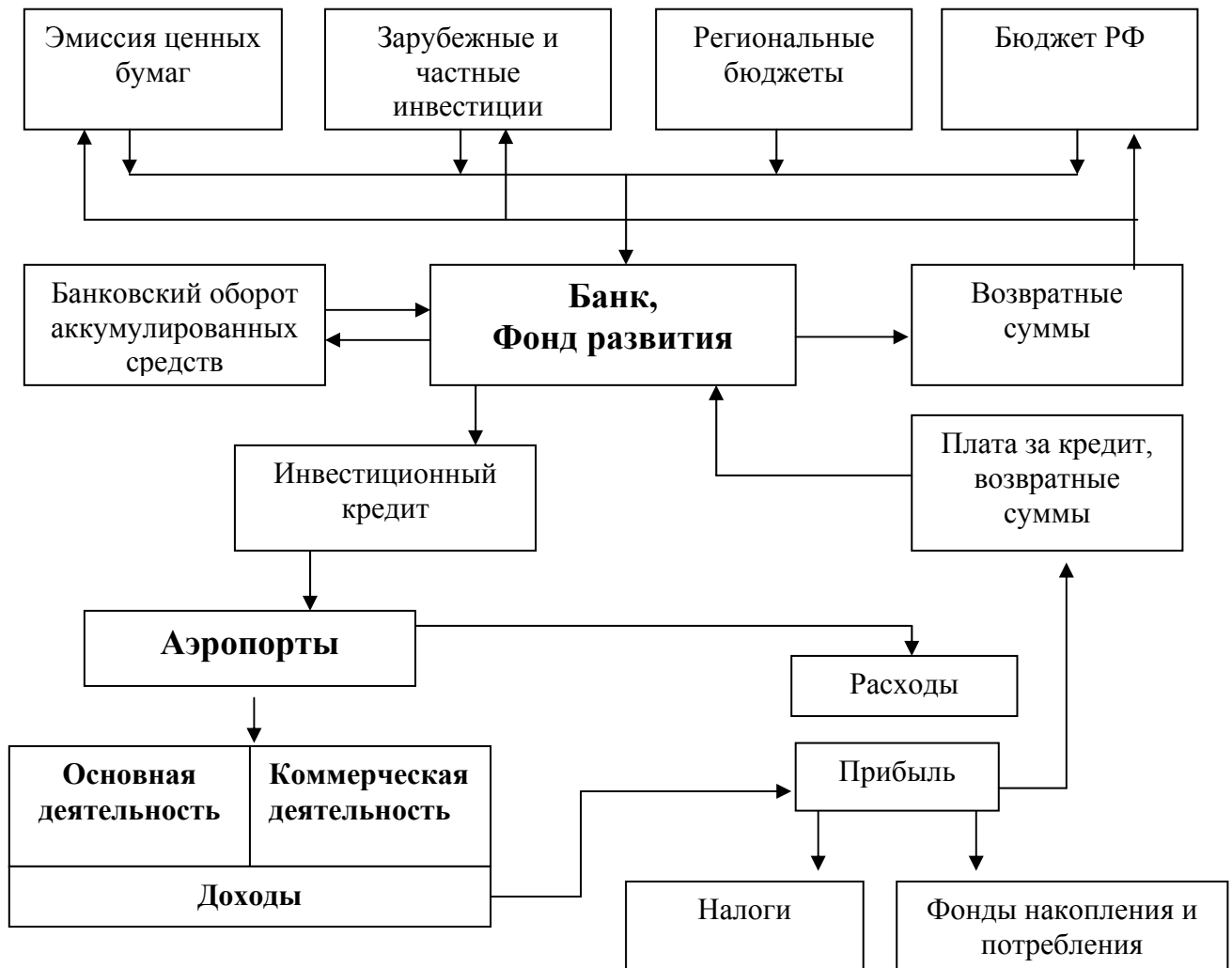


Рис. 10. Схема финансирования при создании банка, фонда развития федеральных аэропортов

Основная проблема финансирования аэропортовой деятельности - это значительные единовременные капиталовложения в развитие и реконструкцию дорогостоящего наземного комплекса обслуживания с длительным сроком (10-12 лет) окупаемости.

Необходимо также отметить, что помимо указанных источников финансирования, за рубежом существенная поддержка оказывается аэропортам в строительстве и модернизации со стороны базирующихся в них авиакомпаний.

Рассмотрим подробнее вопрос формирования доходов аэропорта.

3.2. Формирование доходов аэропорта

Доходы аэропорта складываются из авиационных и неавиационных видов деятельности.

Авиационная деятельность – это предоставление наземного обслуживания авиакомпаниям и соответственно получение оплаты за предоставленные услуги.

Неавиационная деятельность – это сдача в аренду или концессию различных площадей аэропорта и получение определенных платежей от их эксплуатации.

Доходы от авиационной деятельности

Аэропорт является местом взаимодействия трех основных составляющих частей воздушно-транспортной системы:

- аэропорт (включая систему УВД) – авиапредприятие, обеспечивающее наземное обслуживание авиаперевозок;
- авиакомпании, осуществляющие авиаперевозки;
- пассажиры, грузоперевозчики и клиентура – пользователи авиаперевозок.

Отсюда аэропорт, являясь монополистом, одновременно является структурой, зависящей в экономическом отношении от двух других составляющих.

Эффективное функционирование, т.е. доходы аэропорта напрямую зависят от количества взлетно-посадочных операций, эксплуатируемого парка воздушных судов, годового объема пассажирских и грузовых перевозок, что в

конечном итоге составляет общий объем работ в аэропорту, количество предоставляемых аэропортом платных услуг по наземному обслуживанию авиаперевозок.

Уменьшение количества авиакомпаний, обслуживаемых в данном аэропорту, и соответственно уменьшение количества обслуживаемых рейсов, сокращает объемы работ в конкретном аэропорту. Такое положение может быть вызвано рядом причин:

- нарушения при обеспечении безопасности и регулярности;
- неполное и некачественное обслуживание;
- несоответствие пропускной способности элементов аэродрома и терминалов;
- недостаточность технического обслуживания воздушных судов;
- неудовлетворительные условия для работы персонала авиакомпаний;
- высокие ставки сборов и тарифов.

Эти причины составляют основные противоречия при взаимодействии аэропорта с авиакомпаниями.

В интересах аэропорта увеличение количества обслуживаемых авиакомпаний и увеличение стоимости предоставляемых услуг. А в интересах авиакомпании уменьшение числа конкурентов (авиакомпаний), обслуживаемых в данном аэропорту, и обслуживание по более низким ставкам и тарифам.

Следовательно, количество авиакомпаний, обслуживаемых в аэропорту, и их летная деятельность, определяют экономическую эффективность деятельности аэропорта и являются его основными источниками дохода. Снижение объема авиаперевозок приводит к снижению доходной и расходной части финансовой деятельности аэропорта.

Основной доход аэропорта от авиационной деятельности определяется количеством, качеством, объемом и стоимостью предоставляемых услуг по наземному обслуживанию.

Объем работ аэропорта зависит от количества договоров, заключенных с авиакомпаниями на определенные виды работ. Стоимостные показатели (ставки, тарифы, цены) предоставляемых аэропортом услуг устанавливаются на основе государственной тарифной политики:

- уровня цен и темпов роста инфляции;
- уровня рентабельности авиационной деятельности аэропорта (предельное значение коэффициента рентабельности 1,2 – 1,3);
- соответствия объема и качества предоставляемых услуг (работ);
- соответствия сроков пересмотра цен, учитывая периодичность и заблаговременность;
- правильности расчетов с авиакомпаниями, сроков выставления счетов, оформления договоров и отчетной документации.

«Перечень аэронавигационных и аэропортовых сборов, тарифов и цен за обслуживание воздушных судов эксплуатантов РФ в воздушном пространстве и аэропорта РФ» (приложения к Приказу Минтранса №110, от 02.10.2000 г.) представлен соответственно на рис. 11 и 12.

Аэронавигационные сборы		Аэропортовые сборы			
Сбор за аэронавигационное обслуживание на воздушных трассах	Ставка на 100 км расстояния по ортодромии по маршруту в зависимости от тмх взлетной массы ВС (расстояние уменьшается на 20 км)	За взлет-посадку	Предоставление ВПП, РД, МС, перрона	Используется по договору Используется по	Ставка сбора на 1 тонну тмх взлетного веса ВС
Сбор за аэронавигационное обслуживание на местных воздушных линиях и в районах авиаработ	Ставка за 1 тонну тмх взлетной массы ВС на 1 час полета (работы) ВС	За обеспечение авиационной безопасности	- обеспечение пропускного режима; - досмотр пассажиров, багажа, груза, почты, бортпитания, ВС, ЭПК; - пресечение актов незаконного вмешательства		Ставка сбора на 1 тонну тмх взлетного веса ВС
Сбор за аэронавигационное обслуживание в районе аэродрома	Ставка сбора на 1 тонну тмх взлетной массы ВС по группам ВС: до 12 т – 0,5; свыше 12 т – 1,0; вертолеты – 0,5	За сверх-нормативную стоянку	Время стоянки (после посадки): 3 часа – для пасс. ВС; 6 часов – для грузовых ВС	Ставка 1 часа стоянки (в размере 5% к сбору за взлет-посадку)	
		За пользование аэровокзалом	Ставка сбора за 1 пассажира: - 12 лет и старше – 100%; - дети до 12 лет – 50%; - дети до 5,5 лет - бесплатно		Ставка сбора на 1 тонну тмх взлетного веса ВС
		За метеообеспечение	Сбор на 1 самолето-вылет по группам ВС: - до 12 т – 0,5; свыше 12 т – 1,0; вертолеты – 0,5		Ставка сбора на 1 тонну тмх взлетного веса ВС

Рис. 11. Перечень аэронавигационных, аэропортовых сборов

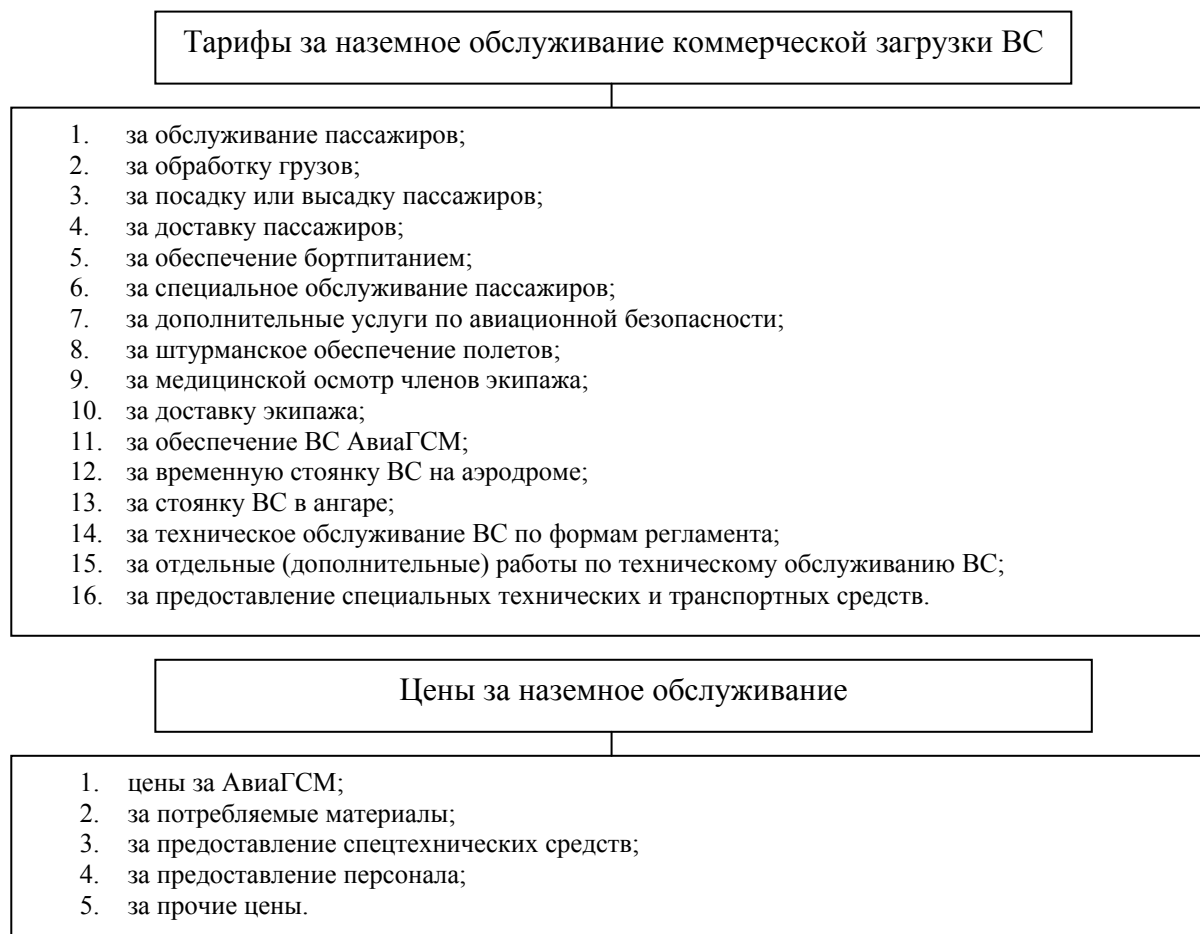


Рис. 12. Перечень тарифов и цен за наземное обслуживание

На основании приказа 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.

Ставки аэронавигационных и аэропортовых сборов, тарифы за наземное обслуживание и цены на материально-технические ресурсы согласовываются в ФАВТ, утверждаются в ФСТ, регистрируются и публикуются в Центре расписаний и тарифов (рис. 13).

Аэропорты рассчитывают ставки сборов и тарифов на основе «Инструкции по формированию аэронавигационных и аэропортовых сборов,

тарифов за обслуживание воздушных судов эксплуатантов РФ в аэропортах и воздушном пространстве РФ».

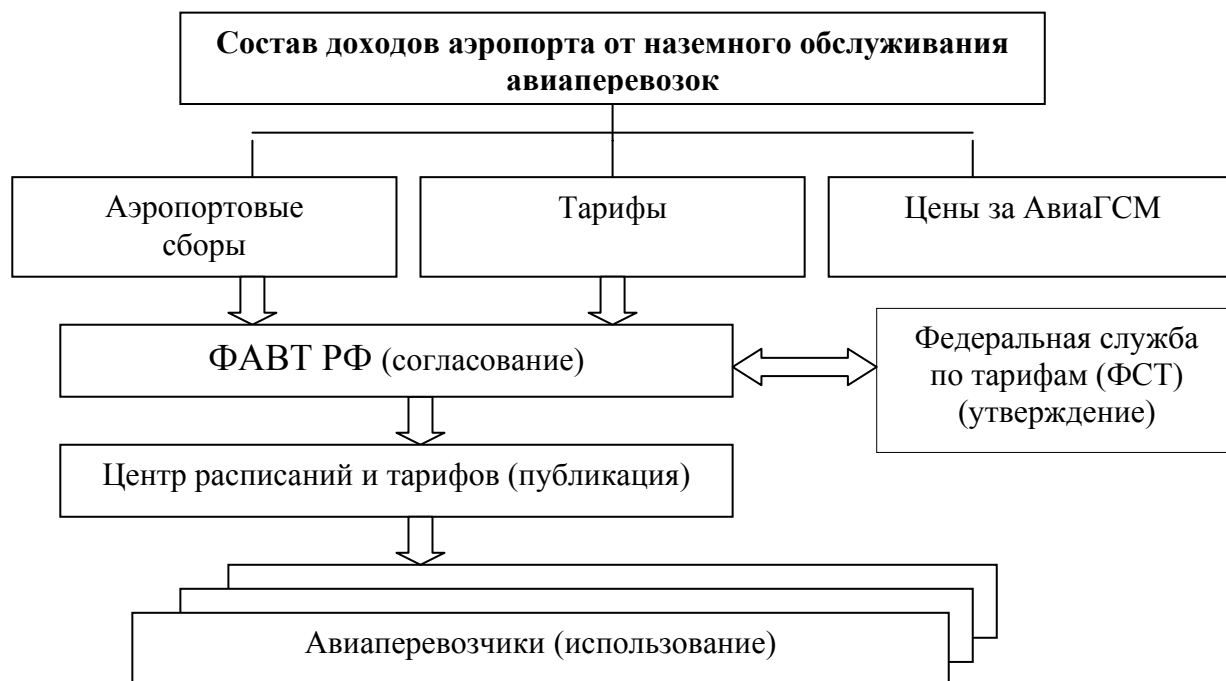


Рис. 13. Схема госрегулирования доходов аэропорта

Порядок расчетов затрат (Р) производится путем учета расходов (переменных затрат), включаемых в себестоимость продукции, и их калькулирования по основным видам деятельности и продукции организаций ГА в соответствии с действующими в ГА нормативными документами по формам финансовой отчетности (форма № 67 ГА).

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

$$Д_{\text{год}} = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m T_{ij} * V_{ij}, \text{ где}$$

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

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

$$T_{ij} = C_{ij} * K_p$$

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

$$K_p = 1 + P;$$

P – рентабельность аэропорта (прибыль от реализации услуг).

Годовой доход аэропорта в конечном итоге определяет прибыль, которая может служить источником самофинансирования различных программ развития аэропорта: модернизации технического оборудования, реконструкции инфраструктуры и общего технического и экономического развития аэропорта.

$$\text{Прибыль определяется: } \Pi = Д - P ,$$

P = затраты, входящие в себестоимость.

$$\text{Сумма чистой прибыли определяется: } \Pi_{ч} = \Pi - \text{НП} + A ,$$

где НП – налог на прибыль;

A - годовая сумма амортизационных отчислений от основных фондов.

Доходы от неавиационной деятельности

Доходы и прибыль от неавиационной деятельности, главным образом, зависят от нахождения наиболее эффективного механизма взаимодействия и управления агентскими компаниями и достаточно точной оценки стоимости выделенного аэропортом бизнеса.

В практике зарубежных и отечественных аэропортов в настоящее время существуют четыре основных механизма регулирования деятельности аэропорта с агентскими (сервисными) компаниями: продажа концессий; участие в капитале; предоставление в аренду аэропортовой инфраструктуры и агентские соглашения.

При этом все виды взаимодействия требуют от аэропорта полной централизации и контроля за предлагаемые услуги.

На западе широко используется продажа концессий. Аэропорт продает право заниматься каким-то видом деятельности на его территории, а за это компания платит аэропорту часть своей прибыли. Пока в наших аэропортах

применение этой формы затруднено из-за отсутствия правовых документов, определяющих применение концессий в аэропортовой деятельности, в перспективе, возможно, эта форма будет введена в аэропортовую деятельность, так как в настоящее время разрабатывается закон «О концессиях».

Вторая форма регулирования бизнеса - участие в капитале. Участие в капитале небольшой долей не позволяет регулировать, а тем более контролировать деятельность компании. Если участвовать значительным капиталом, то это фактически управлять, в этом случае теряется эффект выделения компании в отдельный бизнес.

Наибольшее распространение сегодня в российских аэропортах имеет механизм предоставления в аренду аэропортовой инфраструктуры. Использование этого механизма требует тщательной разработки условий аренды. Проблема в том, что аэропорт может получать от аренды существенно меньше, чем арендаторы от своего бизнеса, используя территорию аэропорта. Поэтому для заключения договоров аренды надо хорошо представлять бизнес арендатора, его возможности – начальный и перспективный доход.

И, наконец, механизм заключения агентского соглашения. Аэропорт заключает агентские соглашения с сервисными компаниями и выступает в качестве исключительного агента по продаже услуг, получая при этом агентское вознаграждение. На западе этот механизм неактуален, так как это один из вариантов концессии. Основная проблема использования агентских соглашений в отечественных аэропортах – отсутствие правового механизма влияния на сервисные компании, предоставляющие аэропортовые услуги.

ГЛАВА 4. Система договорных отношений при осуществлении авиационной деятельности в аэропорту

Разделение авиапредприятий на аэропортовую и авиационно-транспортную деятельность не приводит к их полной независимости. Между ними сохраняются взаимодействия и тесное сотрудничество при наземном обслуживании воздушных судов, но теперь уже осуществляемое на коммерческой основе путем заключения соответствующих договоров и соглашений.

Каждое межправительственное и внутригосударственное соглашение о воздушном сообщении между государствами или отдельными регионами страны предусматривает в качестве одного из условий для начала полетов по договорной линии заключение коммерческих соглашений с аэропортом или его агентами. Для начала полетов, в первую очередь, в аэропортах отправления и назначения необходимо обеспечить техническое и коммерческое обслуживание воздушных судов, перевозимых на них пассажиров, а также багажа, груза и почты. Необходимо согласовать расписание; предоставляемые услуги по наземному обслуживанию; ставки, тарифы и цены на эти услуги; исполнителей, используя персонал аэропорта, авиакомпаний и/или агентских (хендлинговых) компаний. Все эти вопросы решаются при заключении авиакомпаниями коммерческих договоров или соглашений с аэропортом.

4.1. Различные формы и виды договорных отношений

Наиболее простой формой заключения договора с аэропортом для авиакомпании является заключение комплексного договора, договора о взаимном предоставлении услуг. Такой договор состоит из Генерального соглашения, содержащего общие принципы сотрудничества: предоставление услуг по наземному обслуживанию воздушных судов в основных и запасных аэропортах, меры по обеспечению безопасности, порядок согласования

расписания, ставки, тарифы, цены, ответственность сторон и разрешение споров.

Все конкретные вопросы, связанные с предоставлением аэропортом коммерческих и технических услуг, их перечень, а также порядок и форма взаиморасчетов представляются в специальных приложениях.

С расширением использования прав пятой «свободы воздуха», а затем и с использованием шестой и седьмой появилась возможность и целесообразность заключения соглашений по отдельным видам обслуживания с конкретным исполнителем такого обслуживания. Такая форма соглашений отвечает существующей международной практике, и такие виды стандартных соглашений разработаны и рекомендованы ИАТА.

Одним из основных коммерческих соглашений, заключаемых авиакомпаниями с аэропортом, является «Стандартное соглашение о наземном обслуживании».

Помимо соглашений, рекомендуемых ИАТА, авиакомпании заключают в аэропортах договора о предоставлении конкретного вида услуги. К ним относятся следующие договора:

- договор об обеспечении авиационной безопасности;
- договор на метеорологическое обслуживание полетов воздушных судов;
- договор на поставку авиационного топлива;
- договор о медицинском обслуживании персонала авиакомпании;
- договор об обеспечении аварийно-спасательных работ;
- договор о взаиморасчетах;
- договор о дополнительных услугах;
- договор об обеспечении: электроэнергией, водой, теплом, газом, об удалении сточных вод и прочее;
- договор на аренду мест стоянок для воздушных судов;
- договор на аренду автостоянок для служебного транспорта и транспорта клиентов;

- договор на аренду каналов связи и средств связи;
- договор об аренде помещений для персонала авиакомпаний.

Эти договора составляются по принципу публичных договоров Гражданского Кодекса РФ.

Подробнее рассмотрим состав стандартного соглашения о наземном обслуживании.

4.2. Стандартное соглашение о наземном обслуживании – ИАТА (Standart Ground Handling Agreement АНМ 810,1998 г.)

До 1983 г. применялись две редакции Основного соглашения: АНМ 810 - только в том случае, если обе стороны, Перевозчик и Обслуживающая компания, являлись авиакомпаниями-членами ИАТА, и АНМ 820 - во всех прочих случаях. Редакции различались в основном содержанием Статей 7, 8 и 9, регламентирующих порядок расчетов, ответственность сторон и возмещение убытков и арбитраж. В конечном итоге было установлено, что эти различия малозначительны по сравнению с остальным содержанием и легко устраняются посредством дополнений к тексту Приложений В. Две редакции объединили в 1983 году в один документ «Основного соглашения», подходящего для использования в любых обстоятельствах.

Одновременно с введением одного Основного соглашения Подкомитет по соглашениям о наземном обслуживании в аэропортах улучшил структуру перечисленных в Приложении А услуг таким образом, что их последовательность стала логичнее, полнее и ближе к потребностям современной авиации.

До 1998 года действовала практика непрерывной корректировки соглашения по частям, когда почти каждое ежегодное заседание Подкомитета по соглашениям о наземном обслуживании в аэропортах вносило поправки в различные части соглашения: либо в статьи Основного соглашения, либо в

разделы Приложения А, либо предлагаемые формулировки в Приложение В. В результате «стандартные» соглашения не оставались идентичными.

Новые редакции Соглашения издавались в составе Руководства по наземному обслуживанию в аэропортах, с изменениями, рассмотренными, найденными полезными и одобренными в течение предшествующих пятилетних периодов (1988, 1993, 1998 гг.).

В 1990 г. в перерыве между изданием редакций Соглашения от 1988 г. и 1993 г., появилась Упрощенная процедура, предлагающая дополнительную возможность выбора упрощенного способа составления, исполнения и хранения соглашений. Упрощенная процедура – это не новая редакция соглашения, поскольку эта процедура использует условия Стандартного соглашения о наземном обслуживании и полностью эквивалентна ему. С 1990 г. можно было выбирать между полной, без сокращений, процедурой АНМ 810 и упрощенной процедурой, приведенной в той же редакции АНМ 810.

Аналогичным образом из изданной в апреле 1998 г. редакции АНМ 810 пользователи могут выбирать либо полную, без сокращений, либо упрощенную процедуру.

Стандартное соглашение о наземном обслуживании АНМ 1998 года состоит из трех частей:

Основное соглашение.

Приложение А - Услуги по наземному обслуживанию.

Приложение В - Местоположение аэропортов, согласованные услуги и тарифы.

Основное соглашение

Для удобства пользования разделы «Основного соглашения» называются статьями и пунктами. Это главный документ, фиксирующий договоренности заинтересованных сторон по таким юридическим и административно-организационным вопросам: дата вступления в силу; срок прекращения действия; ответственность сторон и возмещение убытков: бухгалтерский учет и порядок расчетов; требования к обслуживанию и т.п.

Приложение А

Для удобства пользования составные части Приложения А называются разделами, подразделами и пунктами. В Приложении А перечисляются и описываются все возможные операции по наземному обслуживанию. Используются термины и формулировки, принятые Советом по наземному обслуживанию ИАТА.

Приложение В

Для удобства пользования подразделы Приложения В называются параграфами и подпараграфами. В этих документах указывается место, где будут предоставляться услуги, а также услуги и средства, выбранные из Приложения А, и согласованная оплата каждой услуги. Кроме того, имеется возможность зафиксировать там другие вопросы наземного обслуживания, которые согласуются во время переговоров, например:

- отклонения от Основного соглашения;
- сбор за посадку по техническим причинам; дополнительные услуги и т.д. по требованию.

Схемы состава и содержания «Основного соглашения», Приложение А и Приложение В приведены на рис. 14, 15 и 16 соответственно.

Механизм предоставления авиационных услуг аэропортом по договору о наземном обслуживании представлен на рис. 17. Авиакомпания заключает договор с аэропортом на наземное обслуживание авиаперевозки и по договору оплачивает это обслуживание. Аэропорт обеспечивает наземное обслуживание непосредственно собственными силами или заключает агентские соглашения с агентскими (хендлинговыми) компаниями на осуществление тех или иных видов работ по наземному обслуживанию.

Такая система договорных отношений способствует созданию конкурентной среды для обеспечения требуемого качества наземного обслуживания авиаперевозок.



Рис. 14. Основное соглашение



Рис. 15. Приложение А



Рис. 16. Приложение В

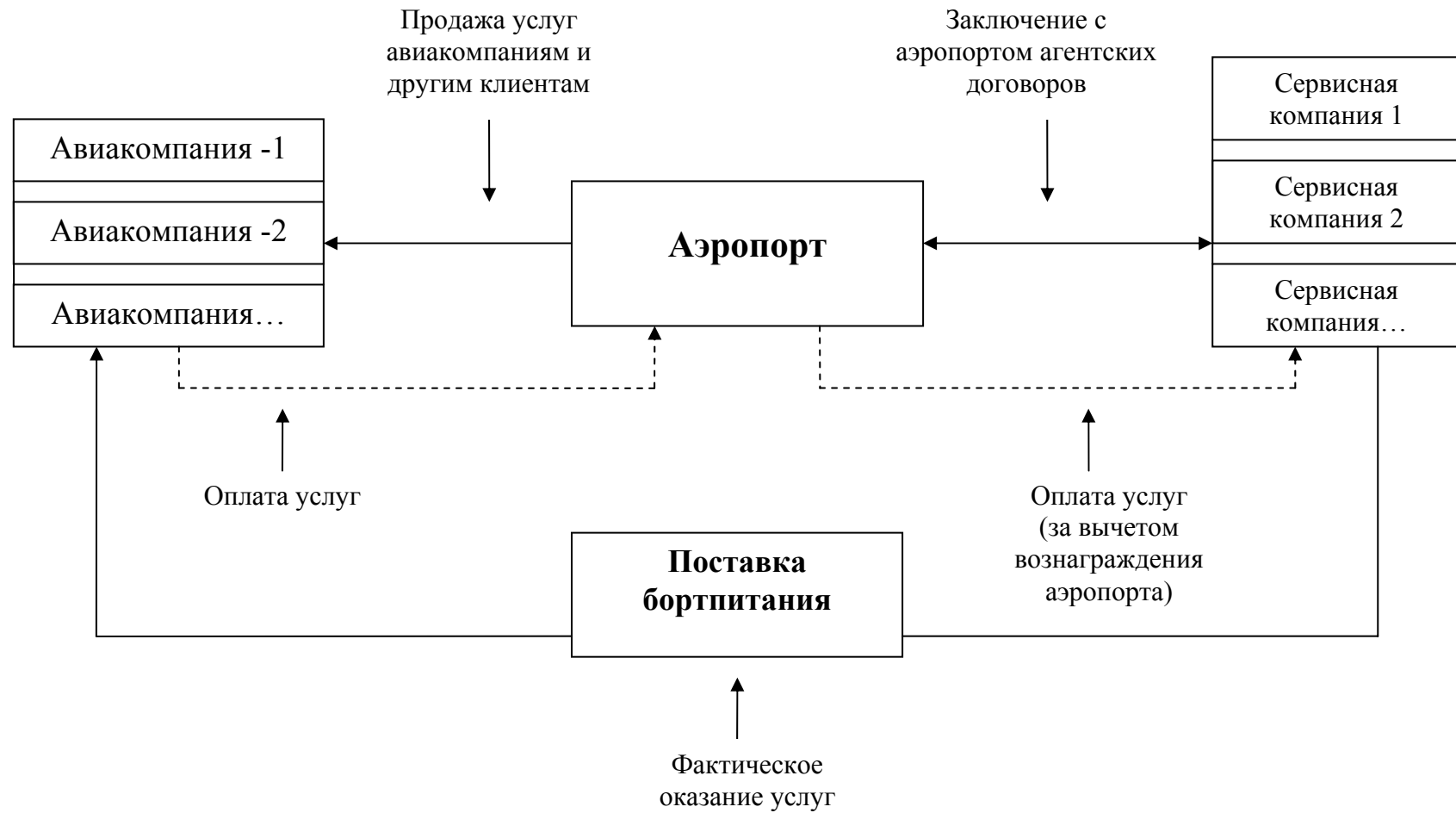


Рис. 17. Схема механизма оказания авиационных услуг аэропортом

ГЛАВА 5. Неавиационная деятельность аэропорта

Неавиационные виды деятельности являются важной статьёй доходов для большинства аэропортов мира. По оценкам зарубежных специалистов, они составляют в среднем 15-20% от доходов, получаемых от основной эксплуатационной деятельности аэропортов, а в отдельных случаях достигают 30-40%. При этом прибыль от диверсификационной деятельности может составить до 60-70% от общей прибыли аэропорта. Структура доходов Европейских аэропортов от авиационной и неавиационной деятельности может быть представлена следующим образом (рис. 18).

В России эти показатели значительно ниже в силу ряда объективных причин, связанных с отсутствием свободных помещений в терминалах аэропортов, отсутствием нормативно-правовой базы, психологической неподготовленностью персонала, невысоким качеством обслуживания и т.д. В отечественных аэропортах диверсификация только начинает активно развиваться.

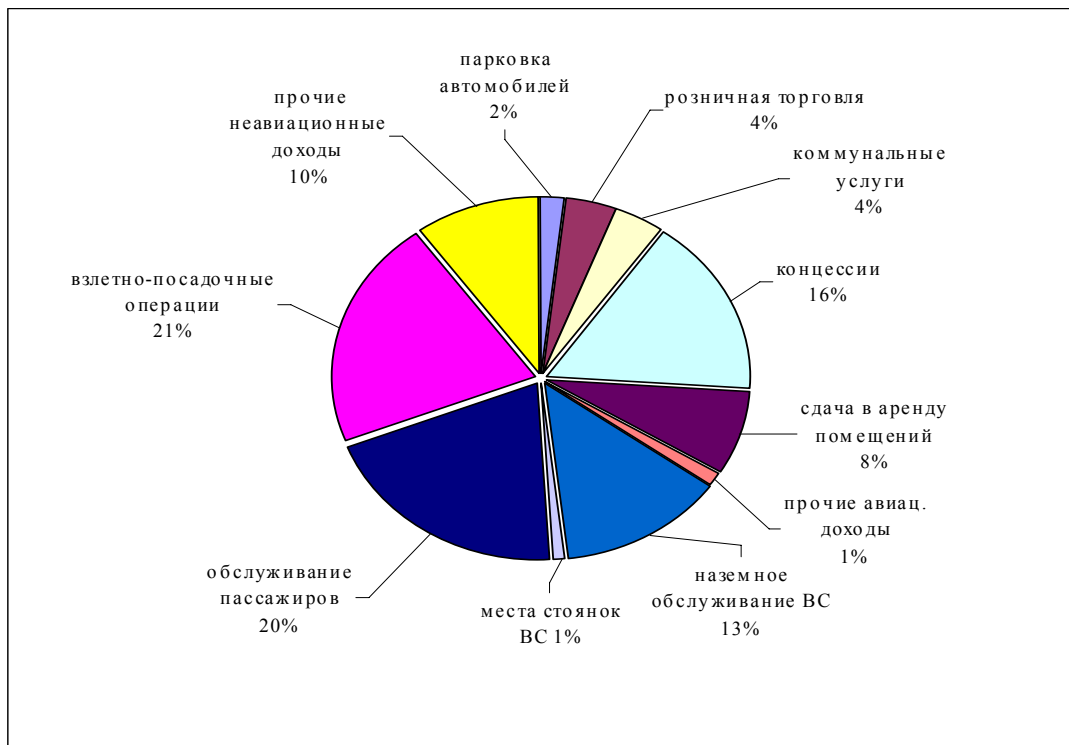


Рис. 18. Структура доходов европейских аэропортов

По существу диверсификация является основным средством, с помощью которого аэропорты могут почти полностью покрывать свои эксплуатационные расходы. При этом диверсификация аэропортовой деятельности ни в коем случае не должна оказывать отрицательного воздействия на обеспечение авиационной безопасности в аэропорту.

Размер доходов, получаемых от неавиационных видов деятельности, тесно связан с объемом и структурой перевозок через аэропорты.

Увеличение общего объема авиаперевозок, особенно международных способствует не только росту доходов аэропорта от неавиационных видов деятельности в абсолютном выражении, но и увеличению их доли в общих доходах аэропорта. Реальные возможности аэропорта, его пропускная способность могут оказаться ниже, чем это требуется при увеличении объема перевозок. Отсутствие дополнительных помещений в аэровокзале или на территории аэропорта, экологические проблемы, несовершенство законодательства и ряд других причин препятствуют развитию неавиационной деятельности в аэропортах. Отрицательное воздействие оказывает и такой фактор, как отсутствие заинтересованности администрации аэропорта в расширении этого вида деятельности. Основной причиной такого положения является отсутствие правовых норм на регулирование и контроль деятельности компаний, осуществляющих неавиационную деятельность на территории аэропорта.

5.1. Различные формы и виды неавиационной деятельности в зарубежных и российских аэропортах

Неавиационная деятельность, осуществляемая в зданиях аэропорта и на его территории, различается большим разнообразием, ее формы и виды определяются потребностями и интересами потребителей, а также существующей инфраструктурой, техническими и экономическими возможностями данного аэропорта. В аэропортах работает большое число

магазинов и предприятий обслуживания, предоставляются в аренду авиакомпаниям и правительственным учреждениям служебные помещения, помещения на продажу продуктов питания и напитков в аэропорту (рестораны, бары, кафетерии и т.п.). Существенные доходы получает аэропорт от деятельности магазинов беспошлинной торговли, банков и пунктов обмена валют.

Доходы от неавиационных видов деятельности включают в себя, в основном, платежи различных структур 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 принимают активное участие в деятельности, связанной с поставкой авиационного топлива, организацией бортипитания, работой такси, прокатом автомобилей и размещением их на стоянках. В табл. 8 представлены виды концессионных услуг и аренды в аэропорту.

Таблица 8.

Виды концессионных услуг и аренды в аэропортах

Потребители	Место нахождения		
	Аэровокзал	Территория аэропорта	Территория вне аэропорта
Пассажиры Клиенты Посетители Персонал аэропорта Персонал авиакомпании Концессионеры Арендаторы Грузоотправители Грузополучатели Местное население Клиенты авиакомпании Концессионеры Арендаторы	Торговля Питание Информация Реклама Банковские операции Связь почтовая и телефонная Сервисные услуги Досуг Безопасность Медицинское обслуживание и другие виды потребительского обслуживания	Торговля Питание Реклама Стоянка такси Стоянки частных автомашин Заправочные станции Гостиницы Транспортные средства	Гостиницы Мотели Пансионаты Частные квартиры Супермаркеты Турфирмы

Расширение диверсификации аэропортовой деятельности сопровождается усилением тенденции, с одной стороны, к специализации, а с другой - ко все большему разнообразию (табл. 8). В большинстве крупных аэропортов мира имеются магазины беспошлинной торговли, где продаются товары весьма широкой номенклатуры. Быстро растет объем продаж ручных часов, фотоаппаратов, различных изделий электроники (компьютеры, калькуляторы, электронные игры и т.д.), а также дорогостоящих образцов модельной одежды и обуви. В ряде ведущих аэропортов мира среди беспошлинных товаров продаются большие телевизоры, музыкальные центры, спортивный инвентарь и даже легковые автомобили. В небольших аэропортах ассортимент продаж ограничен винно-водочными и табачными изделиями, парфюмерией, кондитерской и сувенирной продукцией – это легкие и компактные изделия, которые можно перевозить в ручной клади и которые отличаются высоким качеством и высокой стоимостью на единицу веса и объема.

В историческом плане магазины беспошлинной торговли ранее традиционно создавались лишь для убывающих пассажиров; в последние годы все большее распространение стала получать практика беспошлинной торговли для прибывающих пассажиров, причем не только в аэропортах, но и за его пределами (заказ делается в аэропорту).

Следует отметить еще одну тенденцию - если раньше концессионная торговля была, в основном, нацелена на обслуживание пассажиров, сопровождающих их друзей и родственников, то уже сейчас все большее внимание стало уделяться потребительскому спросу со стороны лиц, работающих в аэропорту и проживающих в близлежащих районах. Для удовлетворения этого спроса могут быть задействованы кафетерии для служащих, почтовые отделения, туристические и информационные бюро, универсамы, кинотеатры и рестораны. Такие предприятия не требуют их размещения непосредственно в аэровокзале или в непосредственной близости

от здания пассажирского аэровокзала. Благодаря этому появляется возможность более эффективно использовать имеющиеся в аэропорту площади.

В том, что касается аренды, то в дополнение к сдаче помещений внаем торговым предприятиям в зданиях аэровокзалов, при наличии возможностей, могут сдаваться в аренду и служебные помещения. Основными съемщиками, как правило, являются авиакомпании и государственные учреждения. Меньшее распространение получила практика сдачи в аренду ангаров, мастерских и складских помещений, так как они уже являются собственностью занимающих их лиц или организаций, хотя обычно их строят на земле, арендованной у аэропорта.

Создание в аэропортах открытых экономических зон является новым направлением, способствующим развитию диверсификации аэропортовой деятельности. Наиболее ярким примером является успешно действующая с 1959г. открытая зона в аэропорту Шеннон в Ирландии. Наиболее часто основной деятельностью, осуществляемой аэропортом в зонах свободного предпринимательства, является хранение товаров на таможенных складах и складирование, сопровождающиеся необходимым обслуживанием. Создание в аэропорту открытой зоны сопряжено со значительными финансовыми затратами со стороны аэропорта и государства. Для аэропортов целесообразно создавать или расширять таможенные склады и складские зоны, позволяющие осуществлять деятельность по консолидации и комплектованию партии грузов.

Несовершенство российского законодательства пока не позволяет создать полноценные свободные экономические зоны в аэропортах. Однако уже сейчас в аэропортах может быть введен режим «свободного склада», например, для грузового терминала, цеха бортового питания и т.п. Работая в таком режиме, аэропортовые предприятия могут освобождаться от взимания таможенных пошлин и могут пользоваться рядом налоговых льгот и преференций.

5.2. Управление неавиационной деятельностью

Как правило, ввиду отсутствия у персонала аэропорта необходимых профессиональных навыков и опыта, а также из-за недостатка финансов, администрации многих аэропортов предпочитают передавать неавиационную коммерческую деятельность в ведение агентских компаний, специализирующихся в этой области. При этом, однако, аэропорт сохраняет за собой право на общее руководство этой деятельностью путем заключения соответствующих договоров и соглашений. Администрация аэропорта может возложить ответственность за отделку и меблировку сдаваемых помещений на концессионеров и арендаторов, оставляя за собой контроль для того, чтобы не нарушался общий вид, дизайн, сохранялась внутренняя и внешняя гармония в планировке и архитектурном оформлении аэропорта.

В ряде случаев для аэропорта более выгодным оказывается заниматься отдельными видами диверсификационной деятельности самостоятельно, особенно тогда, когда для этого не требуется специальных знаний, значительных капиталовложений или создания товарных запасов. К таким видам деятельности относится, например, размещение автомобилей на стоянках, предоставление технических средств и помещений для проведения совещаний и конференций, гостиничный бизнес. В отдельных случаях аэропорт на договорных условиях может обращаться за получением необходимого профессионального обслуживания к специализированным фирмам, но оставлять за собой право собственности и получения дохода от такой деятельности.

Определение размера арендных ставок и концессионных сборов осуществляется с учетом потенциального спроса на услуги, оказываемые в рамках диверсификации их вида, месторасположения объектов на территории аэропорта или внутри его сооружений, степени технической оснащенности и комфорта выделяемых помещений, условий их эксплуатации, продолжительности аренды, размеров потребных инвестиций и т.д. Размер

платежей устанавливается на договорной основе с использованием конкурсных механизмов. При отборе претендентов учитывается не только предлагаемая цена, но имидж фирмы и ее умение оказать соответствующую услугу с ориентацией на международные стандарты качества. Сроки контрактов на аренду или концессии обычно составляют от одного до пяти лет, если при этом не требуется крупных капитальных затрат со стороны претендентов. При аренде аэропортовых сооружений, где арендатор берет на себя строительные работы или требуются крупные инвестиции, срок может быть значительно увеличен. Наиболее распространенный срок, гарантирующий возврат вложенных средств, составляет 10 - 20 лет. В отдельных случаях, когда трудно оценить перспективность или эффективность работ по тому или иному направлению диверсификации, руководство аэропорта может заключить "контракт на управление", при котором сохраняет за собой право на владение имуществом, а управляющему выплачивается определенный процент от получаемого дохода.

Различные формы управления неавиационной деятельностью аэропорта приведены в табл. 9.

В зарубежных аэропортах неавиационная деятельность в основном осуществляется путем передачи в концессию помещений и сооружений аэропорта под различный вид деятельности.

В российских аэропортах неавиационная деятельность осуществляется на основе заключения арендных договоров.

Таблица 9.

Формы управления неавиационной деятельностью аэропорта			
Вариант	Система управления	Преимущества для аэропорта	Невыгодные стороны для аэропорта
1	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
2	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 знания • снижение прибыли
3	передача в концессию (гл. 54 ГК РФ)	<ul style="list-style-type: none"> • полный контроль • ведение концессионной деятельности партнерам • получение паушальных платежей и роялти 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 заключении контрактов • необходимость правового обеспечения
4	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 и ее неизменность оплаты на срок аренды
5	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

ГЛАВА 6. Административные основы управления деятельностью аэропорта

6.1. Отличие системы управления аэропортом от других производственных систем управления

Административное управление предприятием зависит от характера деятельности данного предприятия и от тех функций, которые возлагает на себя администрация. Функционирование аэропорта следует рассматривать как операционную систему, объединяющую различные ресурсы и средства, предназначенные для предоставления большого количества разнообразных видов услуг по обслуживанию авиаперевозок.

Аэропорт как система обслуживания функционирует в основном в сфере оказания услуг и, соответственно, не производит конкретного продукта, в отличие от авиакомпаний, для которых «продуктом» является перевезенный пассажир, багаж, груз, почта.

Естественно, система руководства (администрирования) и критерии оценки деятельности администрации аэропорта отличаются от подобных систем и критериев, принятых в сфере промышленного и торгового производства.

На деятельность администрации аэропорта и ее оценку оказывают влияние факторы, значительно отличающиеся от факторов, оценивающих деятельность производственных предприятий. Основное различие, как уже было сказано, заключается в том, что деятельность аэропорта оценивается не конечным «продуктом», а уровнем обслуживания этого «продукта» путем обеспечения безопасности, регулярности, пунктуальности, надежности, пропускной способности и соответствующего стандарта качества.

Деятельность аэропортов регулируется государственными органами. Вопросы безопасности, правовые, касающиеся управления собственностью, экологии и другие решаются на уровне Президента и Правительства РФ.

Аэропорт – геополитический и экономический объект, через который осуществляется связь государства с мировым сообществом в области воздушного транспорта.

В техническом аспекте аэропорт от промышленных и товарных предприятий отличается, прежде всего, режимом работы. Режим работы аэропорта носит постоянный, круглосуточный и оперативный характер. Помимо круглосуточного обслуживания авиаперевозок требуется постоянная готовность к работе в аварийных ситуациях в любое время суток. Неоднородность обслуживаемых пассажиров, клиентуры, грузоотправителей и грузополучателей, а также самих авиакомпаний требует от аэропорта и его администрации оперативного реагирования на изменяющиеся условия при оказании различных видов услуг.

Содержание в эксплуатационном состоянии аэродрома (ИВПП, РД, МС, перроны и др.) при любых погодных условиях, т.е. обеспечение безопасности взлета и посадки воздушных судов в любое время суток и в сложных метеорологических условиях требует от руководства аэропорта принятия безошибочных оперативных решений, обеспечиваемых достаточно большими материальными затратами.

Реконструкция и обновление инфраструктуры аэропорта (аэровокзалов, зданий и сооружений служебно-технической территории, подъездных путей) требует еще больших капиталовложений, которые окупаются не сразу, а за продолжительный период времени (5-10 лет), что сдерживает вложение инвестиций как частных инвесторов, так и самого государства.

Все представленные факторы выдвигают специфические требования к руководству (администрации) аэропорта.

Функционирование аэропортов, как и функционирование крупных коммерческих производственных предприятий, требует постоянного и дорогостоящего материально-технического обеспечения; жесткого контроля за финансированием и рентабельностью предлагаемых услуг; тщательного

подбора штатной структуры и создания профессионального административного аппарата, способного управлять и осуществлять надзор за работой многочисленных линейных подразделений аэропорта.

Деятельность руководства должна быть сосредоточена на долгосрочном прогнозировании развития аэропорта. Это должно стать гарантией того, что операционная структура и администрация смогут должным образом отреагировать на быстро изменяющиеся условия как внешней (правовая и организационная структуры), так и внутренней среды (технические и технологические стандарты) функционирования аэропортов.

До тех пор, пока администрация и персонал аэропорта не поймут своего назначения, целей и задач и не будут связаны четко построенной программой для достижения этих целей, можно считать деятельность руководства неэффективной.

Предприятий с более сложной формой организации, с аналогичной системой управления много. Их основные определяющие характеристики:

- многочисленность и разнообразие задач;
- неопределенность и неконкретность задач;
- тенденция конфликтности решаемых задач;
- меняющиеся условия функционирования.

Задача руководства упрощается, если при реализации целей управления использовать системный подход. Такая постановка задачи обычно обеспечивается соответствующей политикой управления, которая предполагает разделение общей задачи управления на некоторое число более мелких целевых задач. Это именно те задачи, которые в дальнейшем образуют основу для разработки администрацией оперативного плана управления аэропортом, по которому можно судить об эффективности работы всей системы обслуживания. Администрация отвечает за всю деятельность персонала аэропорта при реализации этого плана. Постановка задач и существование формального плана действий для их реализации помогает определить те из них, которые могут

быть выполнены непосредственно руководством, и те, которые выполняются соответствующим персоналом аэропорта. Преимущества такого системного подхода заключаются в следующем:

- в возможности избежать субъективных оценок;
- в проявлении в меньшей степени личностных особенностей;
- в возможности совершенствования управленческой деятельности.

6.2. Виды и характер деятельности администрации

Деятельность администрации начинается с формулирования общего назначения и основной цели органа управления аэропортом. Далее она подразделяется на последовательность задач. Если исполнительный административный орган руководства принимает политику руководства, то цели могут быть достигнуты установлением специфических задач с соответствующими стандартами и выполняемой программой.

Установление цели.

Назначение. Основание существования аэропорта.

Цель. Описывает, какая организационная структура аэропорта должна быть создана и каковы ее цели.

Политика руководства. Общее руководство, позволяющее административному органу управления принятие решений без необходимости обращаться в Совет директоров аэропорта, если это акционерное общество, или в управляющий государственный орган, если это государственное унитарное предприятие.

Достижение цели.

Задача. Установить результаты, которые характеризуют то, для чего осуществляется управление, а также конечный результат.

Стандарт. Дает описание уровня достижений, требуемого в соответствии с поставленной задачей. Обычно включает ссылки на качество и стоимость, а также время, необходимое для достижения желаемого результата.

Стандарт представляет основные эксплуатационные характеристики конкретной деятельности.

Программа. Устанавливает практические конкретные шаги, необходимые для достижения задач на конкретном уровне деятельности.

Несмотря на то, что назначение и цели обычно взаимосвязаны, первое стремится остаться неизменным как основа для существования аэропорта. Цели могут изменяться в зависимости от обстоятельств. По этой причине цели должны иметь конкретное время реализации.

Следует учитывать то, что некоторые из них будут определяющими для деятельности аэропорта в определенный период времени. Так, на примере аэропортов Московского авиаузла можно проследить изменение целей, задач и программ развития аэропортов на разных этапах их функционирования.

Первым международным аэропортом Московского авиаузла был аэропорт Внуково, введенный в эксплуатацию в 1941 году. Основной задачей, поставленной перед администрацией, была задача стать основным центром для внутренних и международных перевозок, обслуживающих воздушную зону Москвы. В различные периоды времени менялись и конкретизировались задачи: стать главным аэропортом по обслуживанию Правительственных рейсов, увеличить пропускную способность аэровокзала, расширить и усовершенствовать инфраструктуру. В настоящее время – увеличить пропускную способность аэродрома (строительство новой взлетно-посадочной полосы).

По объему обслуживаемых пассажиров в настоящее время (2006 год) первое место занимает аэропорт Шереметьево, состоящий из двух отдельно расположенных терминалов (Шереметьево-1 и Шереметьево-2). Аэропорт Шереметьево-1 был построен в 1959 году, и основной задачей руководства и администрации аэропорта являлось выполнение необходимых для аэропорта операций, включая строительство, техническое обслуживание и развитие эксплуатационных возможностей аэропорта. Затем потребовалось увеличение

пропускной способности аэровокзала для обслуживания международных рейсов, был построен новый аэровокзальный комплекс, приуроченный к обслуживанию Олимпиады-80. Далее началось наращивание коммерческих и финансовых программ развития аэропорта в целом как акционерного общества Международного аэропорта Шереметьево (ОАО «МАШ»). На данном этапе развития аэропорта стоит вопрос об увеличении пропускной способности аэровокзалов, идет строительство 3-го терминала. Переоснащается аэродром, становится всепогодным, т.е. имеет возможность принимать ВС по приборам по системе ИКАО метеоминимума III-A, это новые цели и, соответственно, новые административные и производственные задачи.

Самый молодой аэропорт Московского авиаузла – Домодедово введен в эксплуатацию в 1964 году, имеет две параллельные полосы, оснащен по категории метеоминимума III-A. Может обслужить 30-40 млн. пассажиров в год. Изначально был ориентирован на Дальневосточные и Западно-Сибирские пассажирские и грузовые авиаперевозки. Поэтапно происходило расширение аэровокзала, комплекс предусматривался совмещенным с железнодорожной платформой. Аэропорт Домодедово первым поменял свой управленческий статус, разделившись на три самостоятельных органа управления, тем самым значительно изменил административный состав и его задачи, решаемые разными управленческими структурами.

В настоящее время перед руководством 3-х аэропортов Московского авиаузла стоит цель их объединения в единую управленческую и соответственно новую административную структуру, создания объединения аэропортов по типу управления аэропортами Великобритании компанией ВАА, созданной в 1965 г. Задачи этой компании излагались следующим образом: «Планировать, разрабатывать и эксплуатировать аэропорты таким образом, чтобы они отвечали современным и общим требованиям международной и внутренней систем воздушного транспорта с тем, чтобы пассажиры и

перевозимый груз могли проходить через них безопасно, быстро и по возможности удобно».

Различные задачи многих аэропортов зависят от их местоположения и соответствующего назначения. Так, для аэропорта Портленда (США), обслуживающего морской порт и аэропорт, задачи заключаются в обеспечении интересов авиации и морского флота, местного судоходства, коммерческих и промышленных интересов порта и удобства населения.

Администрация порта в Нью-Йорке и Нью-Джерси обслуживает четыре аэропорта и два вертопорта в регионах Нью-Йорка и Нью-Джерси, а также морские вокзалы, мосты, тоннели, вокзалы для автобусов и грузового транспорта. Задачи, возложенные на администрацию, предусматривают планирование, развитие и эксплуатацию аэровокзалов и других средств транспорта, разработку экономических вопросов и мировой торговли в районе порта.

Примеры отечественной и зарубежной практики управления аэропортами указывают на то, что руководство и администрация в разные периоды времени вынуждены изменять подходы к пониманию текущих задач аэропорта.

Задачи, стоящие перед администрацией, часто слишком неопределенны или ограничены. Совершенствование управления администрации должно производиться в соответствии с реально поставленными задачами.

Цели различны для различных аэропортов, так как каждый аэропорт в своей работе опирается на собственные устоявшиеся принципы и физические условия, управляющие характерным для него составом и объемом воздушного движения. Задачи при этом устанавливаются в нескольких сферах, и каждый конкретный аэропорт имеет более чем одну задачу. В табл. 10 представлены основные принципиальные сферы деятельности администрации аэропорта. Перечень представленных задач не носит исчерпывающий характер, это лишь пример, указывающий на то, что администрация аэропорта выполняет широкий круг задач, некоторые из которых могут быть противоречивыми.

Примеры задач, решаемых администрацией аэропорта

Цель	Задача
Финансовая	Получение максимальной прибыли или сведение до минимума потерь. Максимальное увеличение объема перевозок. Сведение до минимума финансового риска и капитальных затрат.
Экономическая	Развитие промышленности и торговли в близлежащем районе. Обеспечение высокого уровня занятости в аэропорту. Способствование высокому уровню доходов для лиц, работающих в аэропорту. Содействие развитию промышленности в районе. Сведение до минимума стоимости обслуживания пользователя.
Эксплуатационная	Способствование высоким уровням авиационной безопасности. Обеспечение чартерных перевозок и перевозок по расписанию. Обеспечение круглосуточной работы. Обеспечение всепогодной эксплуатации аэропорта. Обеспечение оборудования для авиации общего назначения. Обеспечение широкого диапазона коммерческой деятельности в пассажирских аэровокзалах. Обеспечение комфортных условий в зонах ожидания. Обеспечение безопасности в аэропорте.
Социальная	Обеспечение максимальной доступности аэропорта. Обеспечение максимального доступа к общей системе воздушного транспорта. Обеспечение легкой связи с конкретными местами назначения. Уменьшение безработицы.
Политическая	Обеспечение аэропорту статуса в пределах конкретной политической юрисдикции. Обеспечение показа достопримечательных мест страны. Демонстрация национальных технических возможностей в области авиации. Обеспечение развертывания военно-воздушной базы на случай войны.
Экологическая	Максимальное ограничение использования земли для аэропортов. Сведение до минимума воздействия шума на населенные районы. Распределение воздействия шума равномерно на окружающие населенные районы. Максимальное снижение влияния движения в аэропорт на городские дороги. Снижение до минимума загрязнения воздуха и водных источников. Исключение воздействия шума в ночных условиях. Создание приятной для глаза окружающей среды.

6.3. Структура управления аэропортом

В общем виде структура управления аэропортом представляет три основных составляющих:

- руководство аэропортом, определяемое его правовым статусом;
- администрация аэропорта, определяемая организационной формой, установленной руководством;
- руководители подразделений и соответствующий персонал, устанавливаемый руководством и администрацией аэропорта.

Руководство аэропорта, как правило, разрабатывает стратегию, цели и задачи, определяет ресурсы, которые могут быть использованы, и уровень обслуживания для требуемого объема предоставляемых услуг и объема строительных работ.

Администрация осуществляет координацию производственных процессов, информирование руководства и контроль за соблюдением технических и технологических стандартов при выполнении различных видов услуг и работ.

Руководители подразделений и персонал непосредственно выполняют конкретные виды работ по наземному обеспечению авиаперевозок.

Структура управления функционированием аэропорта и непосредственно административная структура аэропорта разрабатывается и складывается в зависимости от большого количества факторов как внешней, так и внутренней среды данного аэропорта, находящегося в конкретных условиях этих сред. Нет такой модели административной структуры, которая была бы приемлема для любого аэропорта. Аэропорты по статусу и их значимости в общей воздушной транспортной системе разделяются по типу и объему перевозок, различаются по их взаимоотношению с государственными и правительственными органами, а также по связям внутри своего территориального местоположения. Большое влияние на разработку административной структуры оказывают внутренние связи в аэропорту с различными организациями, агентскими компаниями, отдельной клиентурой и др. Административная структура аэропорта полностью зависит от его организационно - правовой структуры.

Не последним фактором, влияющим на организационную структуру аэропорта, является конкретная деятельность и способности отдельных лиц, их возможности и персональная ответственность.

Таким образом, учитывая определенные условия работы аэропорта, администрация аэропорта может создать свою структуру исходя из того, какую она себе отводит роль во всей деятельности аэропорта. Администрация может решать различные общие задачи с минимальным вкладом в реализацию большинства внутренних задач аэропорта. Чаще других эта модель используется администрацией в аэропортах США. В Европе и в большинстве отечественных аэропортов административная модель строится на том, что администрация аэропорта сама решает большинство внутренних задач деятельности аэропорта.

Как правило, крупные производственные предприятия и организации имеют в структуре управления два подразделения: подразделение по управлению персоналом и управлению производственными службами. Структура конкретного аэропорта при разделении на две функции управления имеет большое количество различий и особенностей. Отделение персонала решает задачи административного руководства персоналом аэропорта, оно малочисленно, но несет большую ответственность за принятие решений, которые оказывают большое влияние на функционирование аэропорта. Отделения производственных служб ответственны за постоянное функционирование и оперативное обслуживание всех комплексов аэропорта. По сравнению с отделением персонала они требуют большой штатной укомплектованности.

В зависимости от формы взаимодействия (информирования) отделений персонала, производственных служб с администрацией аэропорта различаются структурные административные модели.

Первая структурная модель (а) (штабная) предполагает, что отделение персонала (администрация) непосредственно связано с директором аэропорта.

Такая структура характерна для больших аэропортов по той причине, что она обеспечивает такое положение администрации, при котором администрация принимает основные решения по управлению и не участвует в принятии ежедневных решений.

Вторая структура (б) (линейно-функциональная) предполагает, что отделения персонала (администрация) непосредственно не подчинена директору и осуществляют свою деятельность самостоятельно, обеспечивая большое участие администрации в решении производственных задач.

В третьей структуре (в) (линейная) отделения персонала и производственных служб непосредственно подчинены директору аэропорта. Эта структура характерна для небольших аэропортов, в которых функции персонала просты и администрация аэропорта непосредственно участвует в ежедневном управлении аэропортом.

В приложении приведены примеры структур управления отечественными и зарубежными аэропортами.

Структуры аэропорта Шереметьево и аэропорта «Схинхол» (Амстердам) представляют примеры модели (а) – приложение 2 и 3 соответственно. Структуры аэропортов Сочи и Сан-Франциско – примеры модели (б) – приложение 4 и 5 соответственно, аэропорт Сакраменто – структуру (в) – приложение 6.

Структура управления аэропорта Мюнхен представляет смешанный вариант структуры (а, б) (приложение 7), характерный для большинства крупных аэропортов Европейской модели. Это акционированные аэропорты, в которых основные операции по управлению наземным обслуживанием воздушных судов, пассажиров выполняют уполномоченные лица администрации. В аэропорту Мюнхен управление осуществляют административные отделения самостоятельных директоров по трем направлениям: функционированию (производству), техническому и коммерческому обеспечению.

В приложении 8 представлена общая организационная структура с управленческими задачами администрации.

Не все административные структуры учитывают взаимодействие аэропорта с авиакомпаниями, особенно с базовой – основным перевозчиком и эксплуатантом данного аэропорта. Персонал администрации аэропорта значительно может быть уменьшен, если часть функций по управлению аэропорт передаст авиакомпаниям или хэндлинговым компаниям.

Анализ разных моделей структур администраций аэропортов не дает возможность определить или оценить зависимость пропускной способности аэропорта от величины штата администрации аэропорта. В структуре, при которой администрация выполняет только основные функции, требования к персоналу наиболее низкие. Когда требуется повышение эффективности, коммерческой активности и роста объема перевозок в аэропорту, соответственно увеличивается активность административной деятельности и повышаются требования к профессиональной подготовке производственного состава персонала.

6.4. Оценка характеристик деятельности руководства и администрации аэропорта

Эффективность функционирования аэропорта, прежде всего, зависит от деятельности руководства и администрации аэропорта. Оценка деятельности руководства может быть определена проверкой выполнения конкретных характеристик функций управления. Основные характеристики, определяющие компетентность руководства (администрации), представлены в табл. 11.

Характеристики функций управления аэропортом

Характеристики	Содержание
Целевая установка развития аэропорта	Назначение аэропорта. Цели и задачи функционирования. Степень достижения конечных результатов. Социальные и политические, экологические задачи.
Контроль ресурсов аэропорта	Финансовое состояние, экономическая эффективность. Бюджет. Материально-техническая оснащенность. Кадровая политика
Уровень обслуживания пассажиров и клиентов	Количество и качество предоставляемых услуг. Структура и интересы обслуживаемых клиентов
Контроль за управлением аэропорта	Компетентность персонала: администрации и производственных служб. Планирование: среднесрочное; долгосрочное; срок достижения цели.

Цель такой проверки заключается в обеспечении руководства соответствующей информацией, анализ которой позволит принять необходимые меры по улучшению функционирования системы управления. Несмотря на то, что процесс проверки имеет безошибочные показатели финансовой деятельности, оценка по диапазону предоставляемых характеристик функционирования управления позволяет более объективно оценить деятельность руководства и администрации аэропорта.

Так как каждый аэропорт имеет уникальную материальную и социальную узаконенную сферу деятельности, то не существует четко определенных характерных функций для работы его администрации. Например, во многих развитых странах проблемы воздействия на окружающую среду и реакция общества на это воздействие относятся к экстремально важным задачам руководства. В других частях света эти проблемы менее актуальны, чем вопросы организации воздушного движения и экономического развития, сокращение или увеличение числа аэропортов и др.

Поэтому оценка характеристик деятельности администрации носит специфический характер, свойственный каждому конкретному аэропорту.

6.5. Перспективная стратегия управления аэропортом

Основная задача руководства аэропорта при разработке перспективной стратегии управлением аэропорта сводится к четкому пониманию статуса и значения аэропорта, выбору соответствующей стратегии деятельности и стратегии управления.

Для этого необходимо:

- определить стратегическую цель развития аэропорта, включающую производственные и бизнес составляющие;
- разработать соответствующую структуру управления (менеджмента) аэропорта;
- определить характеристики контроля деятельности агентских компаний;
- разработать концепцию технического развития аэропорта;
- разработать план финансового обеспечения.

Определение стратегической цели развития аэропорта. В аэропорту работает много участников с различными интересами: собственники, сотрудники по обслуживанию, персонал по менеджменту, государственные сотрудники, контрагенты (авиакомпании, агентские и хэндлинговые компании, пассажиры, поставщики, клиенты и др.). Основные группы участников и их интересы в аэропорту представлены на рис. 19.

Собственники заинтересованы в развитии аэропорта как бизнес предприятия, приносящего максимальный текущий доход, эффективный с точки зрения рыночной стоимости.

Персонал сосредоточен, главным образом, на сфере оплаты труда.

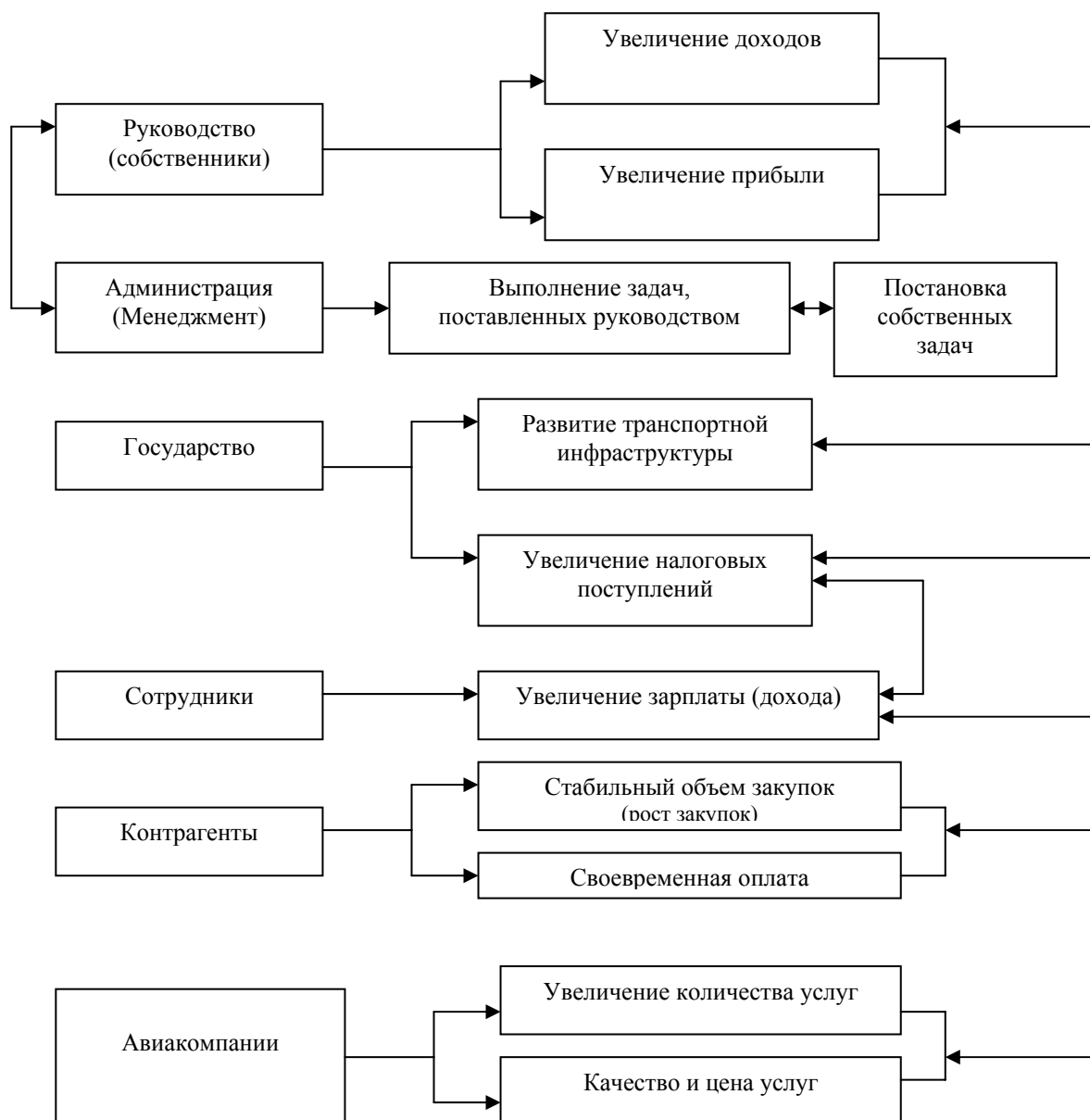


Рис. 19. Основные участники и их интересы в аэропортовом бизнесе

Менеджеров интересует развитие аэропорта, его показатели: количество обслуживающих авиакомпаний, рост пассажиропотока, производственные показатели (пропускная способность, время обслуживания пассажиров, количество стоянок для ВС и др.), конкурентоспособность, рейтинг по качеству обслуживания и т.п.

В сферу государства входит развитие аэропорта как части авиационной транспортной инфраструктуры, а также налоговые поступления.

Для поставщиков аэропорта - это высокий стабильный спрос на их продукцию, а для клиентов (авиакомпаний, пассажиров) – качество и цена услуг.

Увязать и даже учесть в одинаковой степени интересы всех участников невозможно. Следовательно, надо выбрать основную группу, как правило, такой группой являются собственники аэропорта. Интересы остальных групп учитываются в качестве ограничений. Прежде всего, это интересы государства, а интересы других участников могут быть учтены в минимальной степени.

Таким образом, при разработке стратегии развития аэропорта стратегическая цель может быть сформулирована следующим образом: максимальное увеличение дохода от обслуживания пассажиров и грузопотока, проходящих через данный аэропорт - транспортный узел путем наиболее полного удовлетворения спроса авиакомпаний, пассажиров и грузоотправителей на все виды услуг. В этой стратегии цели учитываются следующие положения. Первое, в определении говорится не о прибыли, а о доходе. Этот показатель, помимо прибыли, также включает амортизацию и фонд оплаты труда (с учетом отчислений), что должно обеспечить не только максимальную прибыль собственников, но и развитие аэропорта (рост амортизации), а также интересы персонала (увеличение фонда заработной платы и отчислений). Второе, деятельность аэропорта ограничена авиационной деятельностью. Как уже говорилось (глава 5), по статистике западных аэропортов, до 70% их прибыли дают неавиационные источники доходов (магазины беспошлинной торговли, рестораны и прочие услуги). Это возможно и для российских аэропортов, но как показывает практика, существенную отдачу от непрофильных видов деятельности могут получать только аэропорты, достигшие значительных показателей в авиационной деятельности (большой объем авиаперевозок и развитая инфраструктура для неавиационной деятельности).

Разработка структуры управления. Новая структура аэропорта определяется, прежде всего, старой структурой конкретного аэропорта, которая, как правило, была обособлена и сосредотачивала все различные виды деятельности аэропорта в одних руках руководства аэропорта. Аэропорты занимались всем, начиная с обслуживания воздушных судов, пассажиров и обработки багажа, грузов, почты и заканчивая вопросами эксплуатации терминала, инфраструктуры всех комплексов аэропорта, включая аэродром и другие технические службы. И еще, около 70 российских аэропортов в настоящее время еще объединены с авиакомпаниями – что ведет к постоянному конфликту интересов двух авиапредприятий. Наличие в структуре аэропорта подразделений, деятельность которых не является для него основной, приводит к большому количеству сотрудников. Перспективная структура аэропорта должна основываться на определении основных видов деятельности аэропорта в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Перспективная структура коммерческой деятельности аэропорта представлена на схеме рис. 20.

В долгосрочной перспективе крупные российские аэропорты должны специализироваться на двух направлениях: управление развитием аэропорта и развитием содержания аэропортовой инфраструктуры. Другие виды деятельности в тот или иной период времени должны быть выделены в самостоятельные подразделения либо осуществляться специализированными сервисными компаниями (п. 1.5).

Функции контроля аэропорта за деятельностью агентских компаний (Глава 5). Выделяя отдельные непрофильные виды деятельности, аэропорт не снимает с себя функции контроля по обеспечению надлежащего качества их выполнения отдельными агентскими компаниями. Значительную долю дохода аэропорт может получать именно от этих (неавиационных) видов деятельности и так называемого «вспомогательного» бизнеса.



Рис. 20. Перспективная модель бизнеса российского аэропорта

Главная задача аэропорта найти наиболее эффективный механизм взаимодействия с выделенным агентским бизнесом, так как в конечном итоге это влияет на успех бизнеса аэропорта в целом. В практике зарубежных и отечественных аэропортов, как уже отмечалось (п. 5.2.), в настоящее время можно выделить четыре основных механизма регулирования деятельности аэропорта с агентскими (сервисными) компаниями. Это продажа концессий; участие в капитале; предоставление в аренду аэропортовой инфраструктуры и

агентские соглашения, при этом все виды взаимодействия требуют от аэропорта полной централизации и контроля за предлагаемые услуги.

Разработка концепции технического развития аэропорта. В основе концепции технического развития аэропорта, как уже говорилось (глава 1), лежит необходимость достаточно полного перевооружения наземной базы аэропортов, внедрения новых технологий обслуживания ВС и пассажиров. Но при этом следует разрабатывать и финансировать такие программы, которые бы находились в соответствии со значимостью и статусом аэропорта. Суть такой концепции - это нахождение оптимального соответствия технического развития аэропорта и его дальнейших экономических возможностей и востребованности для воздушного транспорта страны, региона и отдельных районов (п. 1.4).

Разработка финансового обеспечения. Заключительный этап разработки перспективной стратегии развития аэропорта - это определение возможных источников финансирования. Как уже говорилось (глава 3), источников должно быть много, так как только совместное вовлечение капитала от различных источников, включая собственную прибыль, может составить требуемое обеспечение развития аэропорта. От руководства и менеджмента зависит оценка и возможности получения инвестиций, хотя немалую роль при этом играет статус аэропорта в общей транспортной системе государства и, в конечном итоге, организационно-правовая система управления деятельностью данного аэропорта.

Список литературы

1. Руппель К.К. Реструктуризация аэропортов России в условиях рыночной экономики, автореферат. - Государственная Академия управления им. С. Орджоникидзе, 1998.
2. Артамонов Б.В., Волкова Л.П. Управление деятельностью аэропорта: учебное пособие. - М.: МГТУ ГА, 1998.
3. Фридлянд А.А. Анализ и обобщение опыта формирования и государственного регулирования самостоятельных аэропортов за 1993 год. Приватизация и акционирование на воздушном транспорте России: опыт, проблемы, пути решения. - М.: МГТУ ГА, 1993.
4. Фридлянд А.А., Чубукова Т.П. Государственное регулирование на воздушном транспорте: учебное пособие. Часть I. - М.: МГТУ ГА, 2000.
5. Косьяненко В.Н. Основные особенности разгосударствления предприятий гражданской авиации на современном этапе. - М.: МГТУ ГА, 1993.
6. «Об аэронавигационных и аэропортовых сборах, тарифах за обслуживание воздушных судов эксплуатантов РФ в аэропортах и воздушном пространстве РФ». Приказ №110 Минтранс, 02.10.2000г.
7. Волкова Л.П. Взаимодействие аэропорта и авиакомпаний при наземном обслуживании воздушных перевозок. Научный Вестник № 41. - МГТУ ГА, 2001.
8. Федеральные авиационные правила «Сертификация аэропортов. Процедуры». Приказ ФСВТ России 24.04.2000 г. №98.
9. Н. Ашфорд и др. Функционирование аэропорта. /Перевод В.И. Козурина. - М.: Транспорт, 1991.
10. Аэропорт «Партнер», журналы, № 3,4, 2005.
11. Авиационный рынок, журналы 2005.



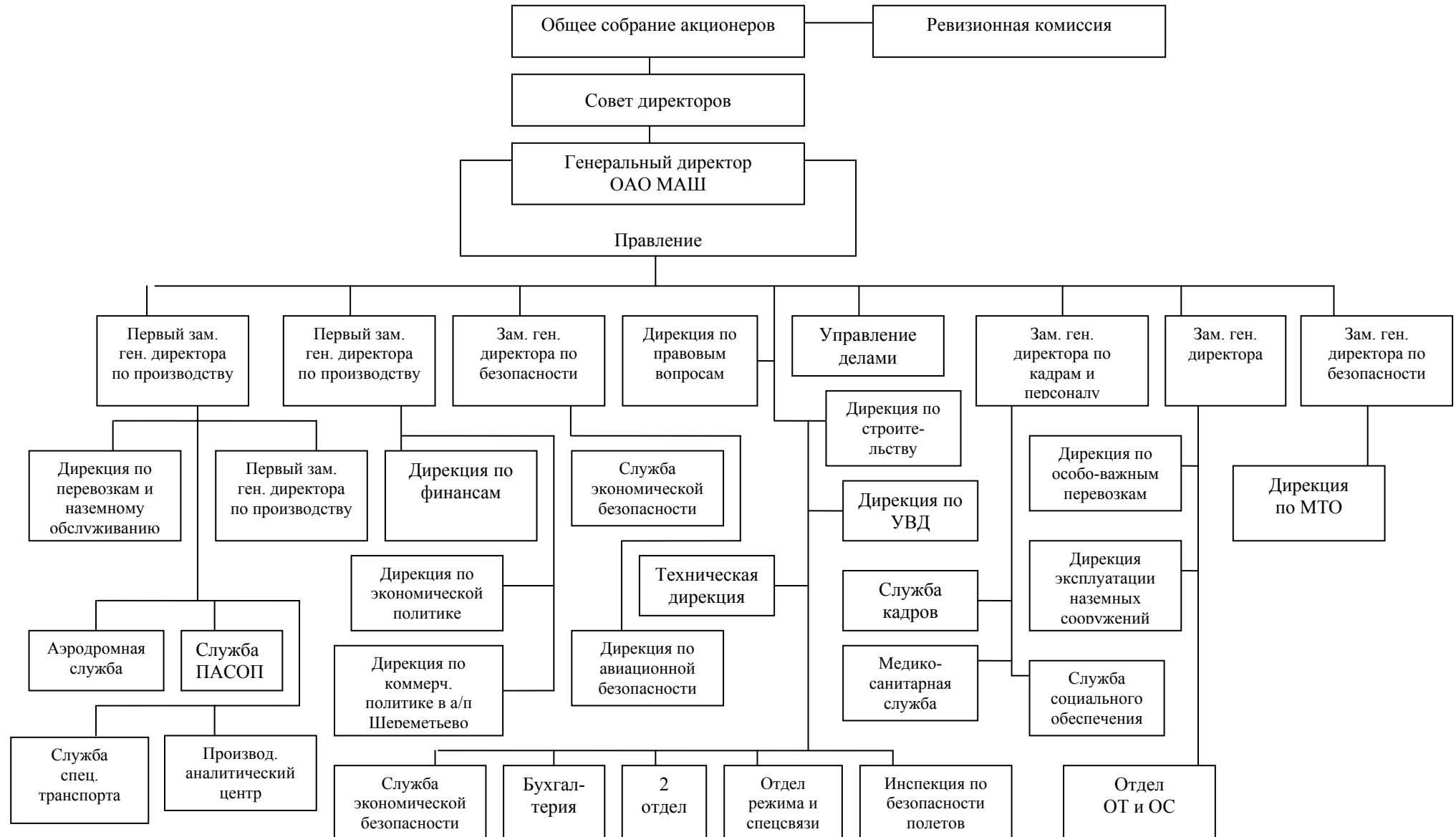
Рис. 19. Схемы взаимодействия отделений персонала и служб в структуре администрации аэропортов

ПРИЛОЖЕНИЯ

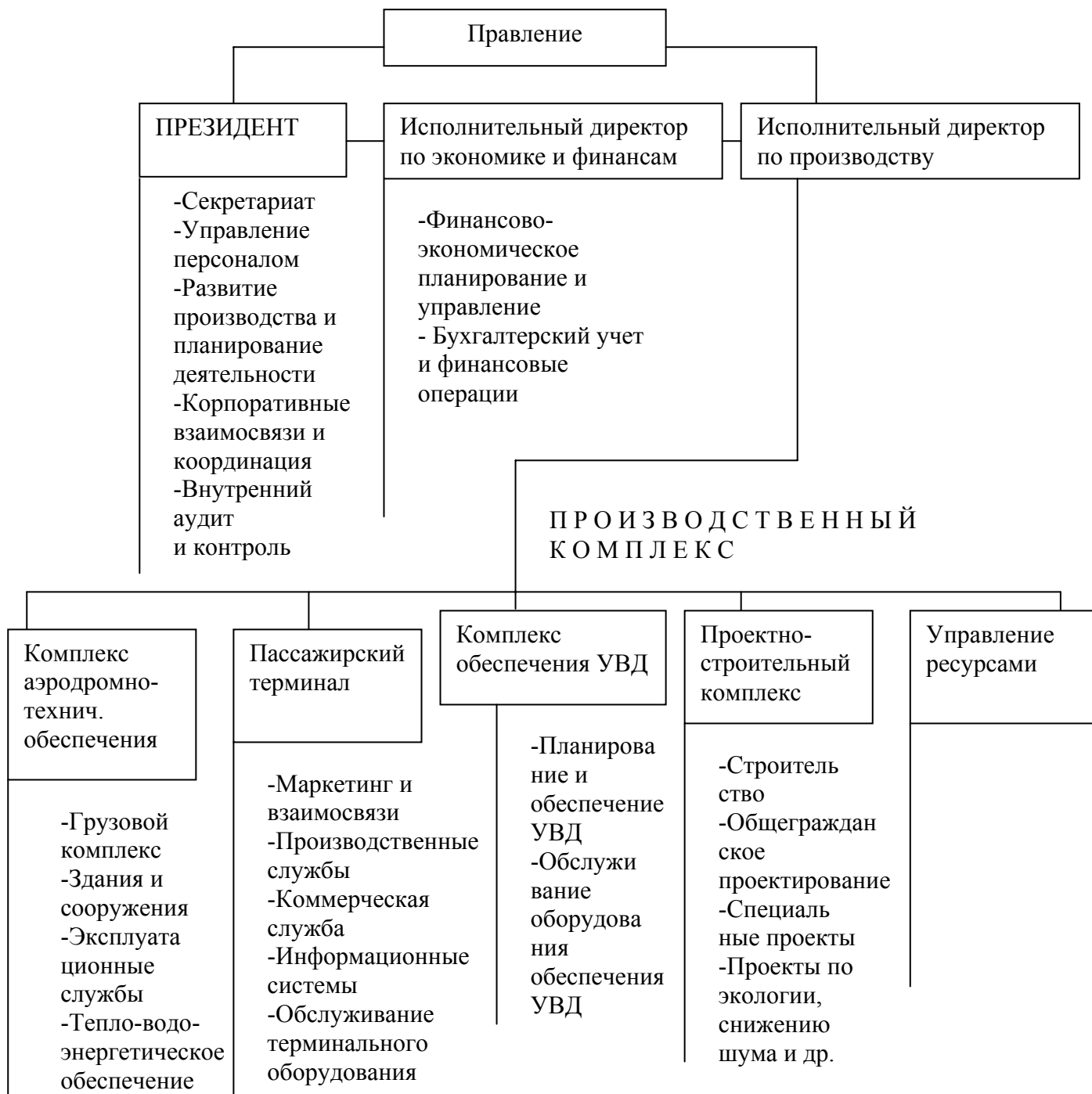
Объемы обслуживания пассажиров в крупнейших аэропортах мира и РФ

№ п/п	Город / Аэропорт 1996 год	Всего пассажиров	Город / Аэропорт 2005 год	Всего пассажиров
		тыс. чел		тыс. чел
1	Чикаго / O'Hare	69 153,5	Астрахань	111,9
2	Атланта / Hartsfield	63 303,2	Владивосток («Кневичи»)	684,4
3	Даллас / Ft. Worth	58 034,5	Волгоград	219,5
4	Лос Анджелес	57 974,6	Воронеж (Чертовицкое)	58348
5	Лондон / Heathrow	56 037,8	Екатеринбург («Кольцове»)	1100,3
6	Токио / Haneda	46631,5	Иркутск	650,5
7	Сан-Франциско	39251,9	Казань	215,1
8	Франкфурт-на-Майне	38761,2	Калининград («Храброво»)	280,6
9	Сеул / Gimpo	34 706,2	Кемерово	124,5
10	Майами	33 504,6	Краснодар	1150,0
11	Денвер	32 296,2	Красноярск («Емельянове»)	1001,2
12	Париж / Ch. de Gaulle	31 724,0	Магадан («Сокол»)	125,4
13	Нью-Йорк/ J.F.Kennedy	31 155,4	Минеральные воды	535,9
14	Детройт	30611,0	Москва («Быково»)	53,1
15	Лас Вегас	30 460,0	Москва («Внуково»)	3620,0
16	Феникс / Sky Harbor	30411,9	Москва («Домодедово»)	13960,0
17	Гонконг	30212,3	Москва («Шереметьево»)	12174,0
18	Нью-Йорк	29 107,5	Мурманск	248,1
19	Миннеаполис/St. Paul	28771,8	Нефтеюганск	27,12
20	Амстердам / Schiphol	27 794,9	Нижевартовск	645,1
21	Париж / Orly	27 365,0	Нижний Новгород («Стригино»)	107,2
22	Сент-Луис / Lambert	27 274,8	Новокузнецк («Спиченково»)	82,6
23	Хьюстон	26484,1	Новосибирск («Толмачево»)	1648,0
24	Токио / Narita	25 408,8	Новый Уренгой	425,4
25	Бостон / Logan	25 167,7	Норильск («Алыкель»)	468,7
26	Бангкок	24 992,7	Омск	363,5
27	Сингапур / Changi	24514,2	Оренбург	139,3
28	Лондон / Gatwick	24 337,4	Пермь («Большое Савино»)	170,4
29	Гонолулу	24 326,7	Петропавловск-Камчатский	347,8
30	Сиэтл / Тасота	24 324,6	Ростов-на-Дону	526,2
31	Торонто	24 259,3	Самара («Курумоч»)	1040,0
32	Орландо	23 587,8	Санкт-Петербург («Пулково»)	3154,9
33	Рим / Fiumicino	23 035,8	Саратов	151,8
34	Мадрид / Barajas	21 856,7	Сочи («Адлер»)	853,5
35	Шарлотте	21 849,9	Сургут	817,6
36	Солт Лэйк Сити	21 088,5	Сыктывкар	107,8
37	Нью-Йорк / La Guardia	20699,1	Томск	238,9
38	Питтсбург	20 533,7	Тюмень («Рошино»)	581,4
39	Сидней/Kingsford Smith	20 520,8	Уфа	694,9
40	Филадельфия	19317,2	Хабаровск	743,9
41	Цинциннати	18864,2	Челябинск («Баландино»)	265,1
42	Канзай	18 849,2	Чита	74,2
43	Фукуока	16443,2	Южно-Сахалинск	358,9

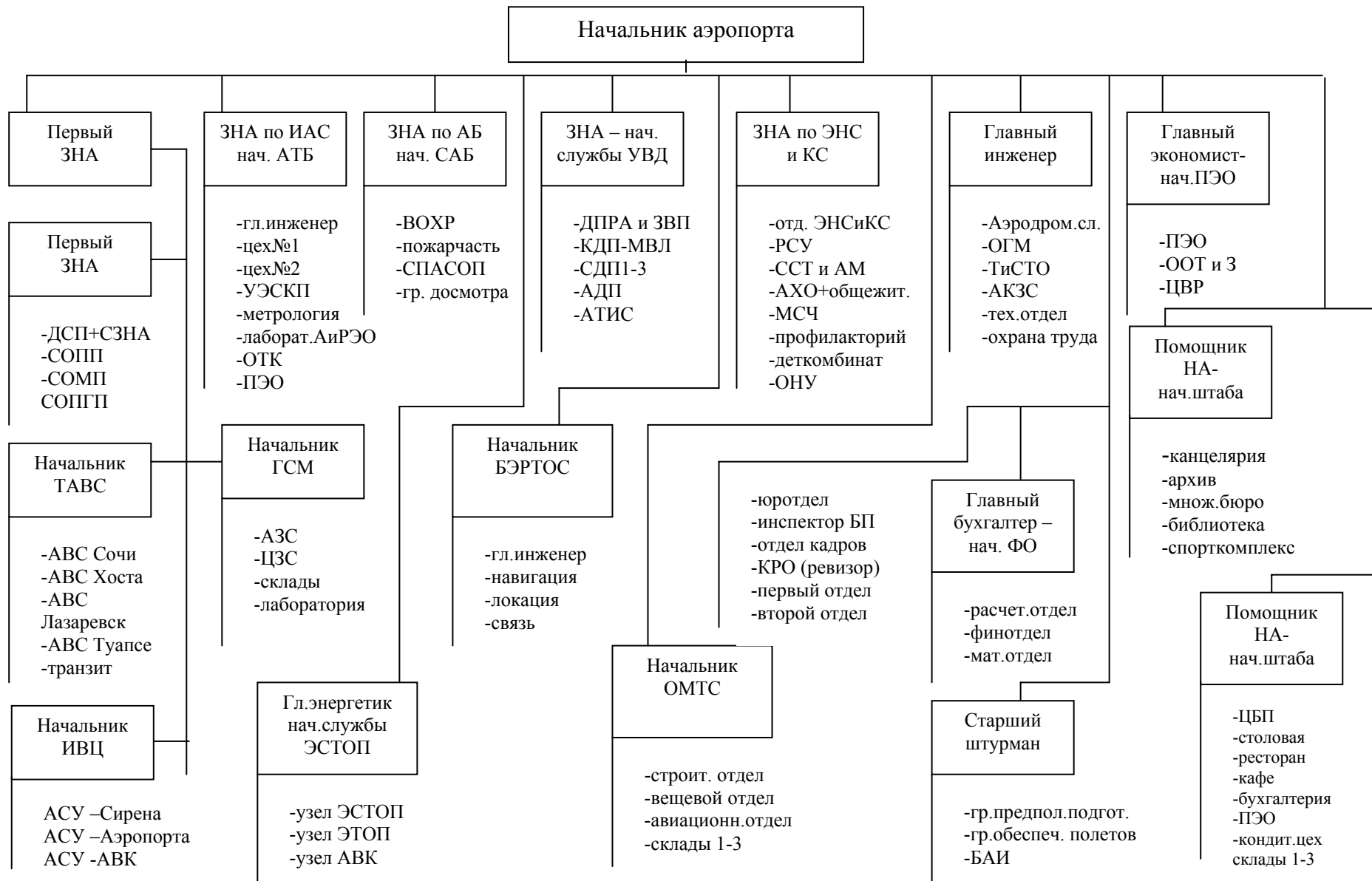
Организационная структура открытого акционерного общества «Международный аэропорт Шереметьево»

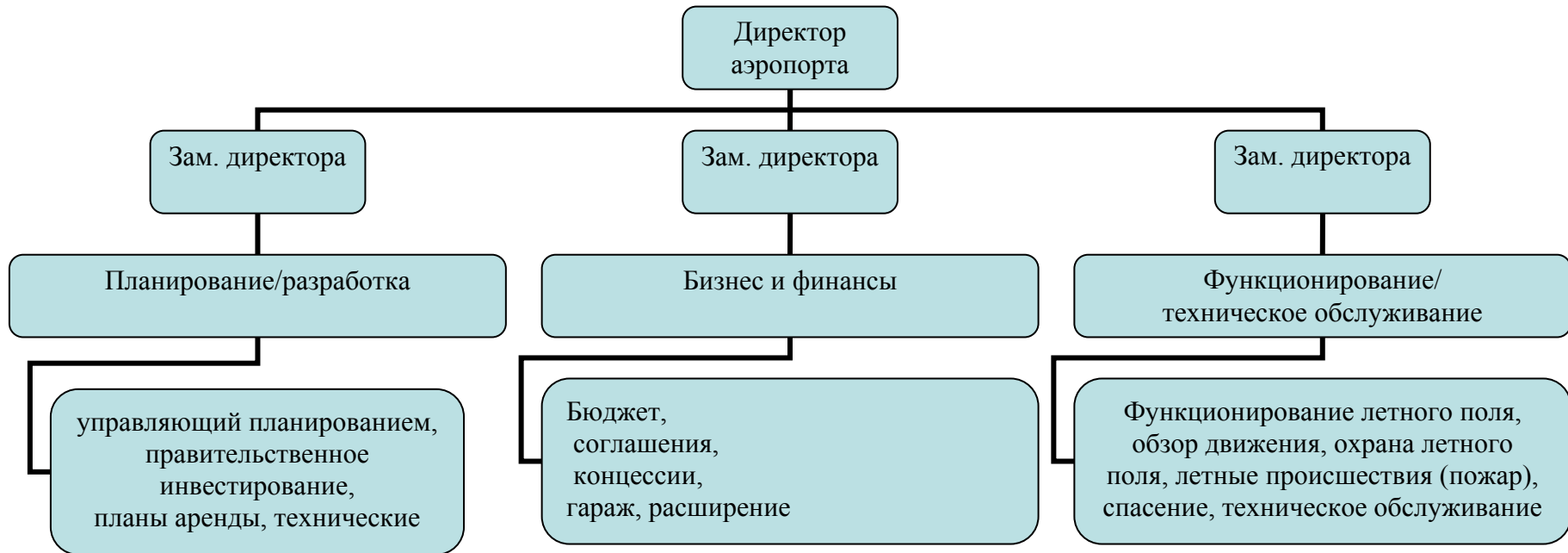


Организационная структура международного аэропорта Схипхол (а) (Schiphol)

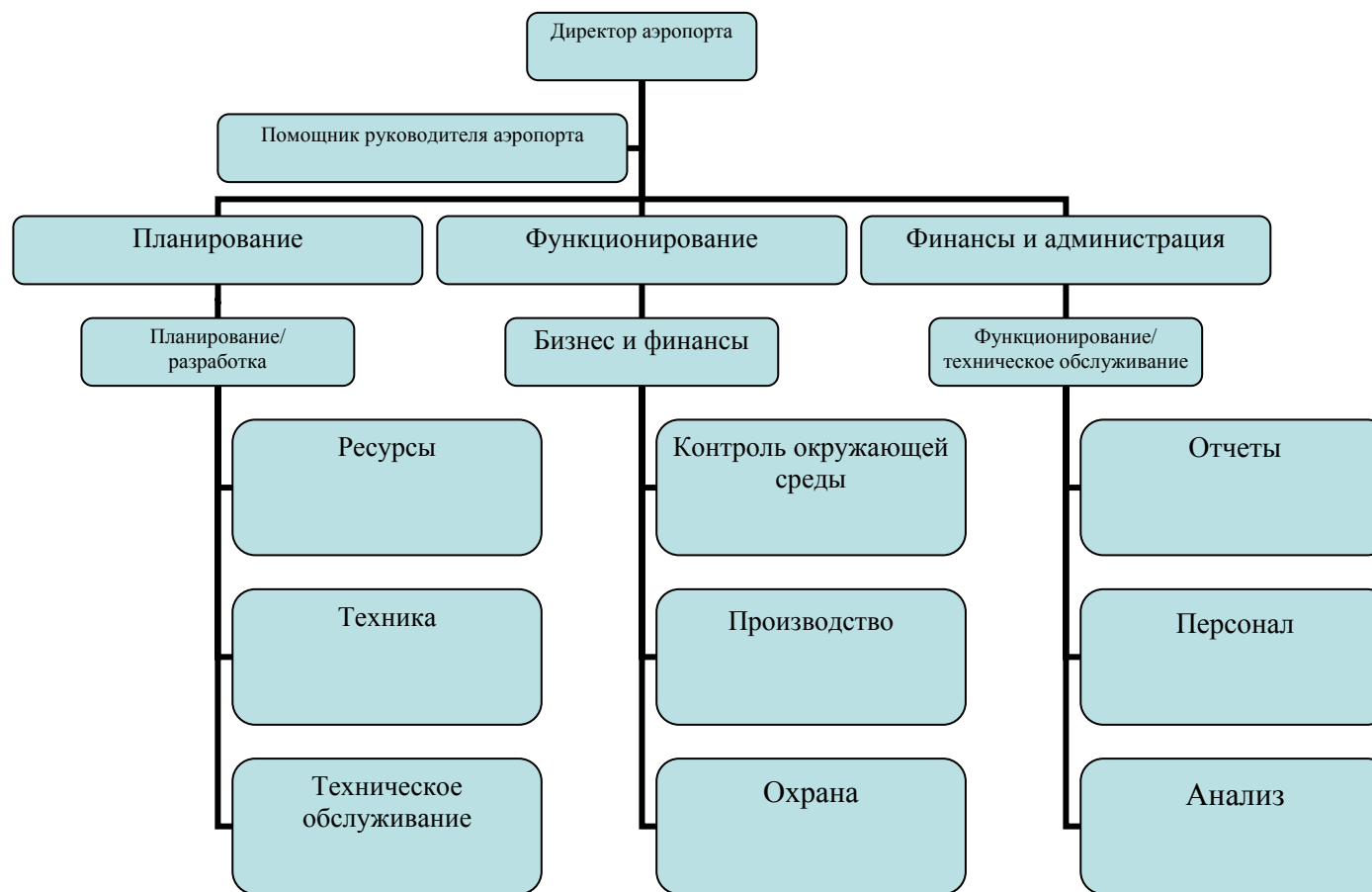


Организационная структура международного аэропорта Сочи



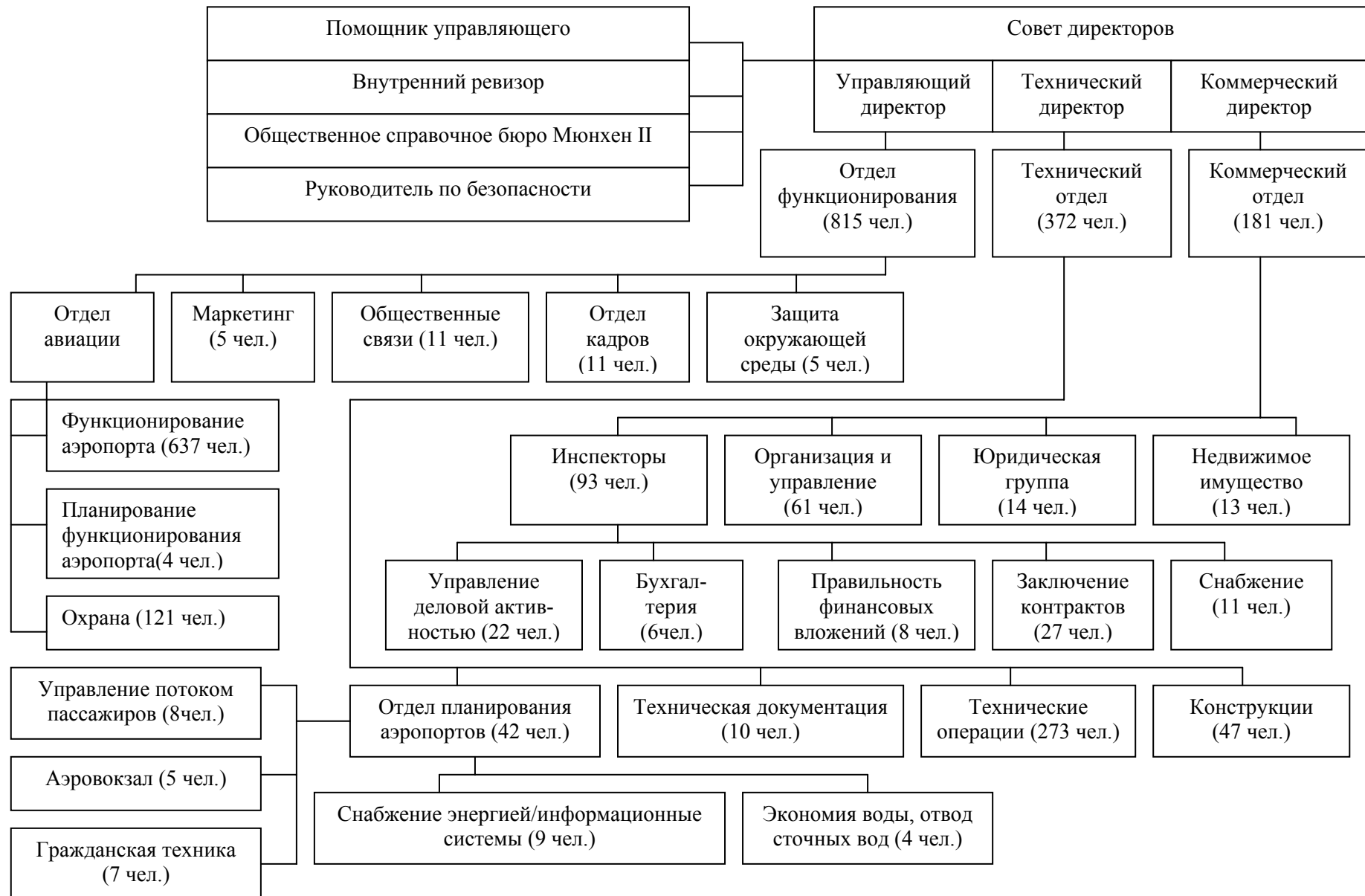


Организационная структура международного аэропорта Сан-Франциско



Организационная структура международного аэропорта Сакраменто

Организационная структура аэропорта Мюнхен



Организационная структура регионального аэропорта – долгосрочная структура

