

**Андреев А. В.**, канд. экон. наук, докторант Московского Государственного Университета Управления (ГУУ), г. Москва, aaw13@mail.ru



## КОНЦЕПЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНЫХ ХАБОВ РОССИИ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА

*В статье исследованы процессы формирования авиатранспортных хабов и достижения ими конкурентоспособности в условиях современного этапа развития отрасли воздушного транспорта России. Автором представлены и обоснованы рекомендации по созданию конкурентоспособных хабов на различных иерархических уровнях конкуренции на воздушном транспорте: макроуровне, мезоуровне и микроуровне. Результаты исследования обобщены в виде «Концепции формирования авиатранспортных хабов России на базе авиапредприятий Московского авиационного узла». В статье обоснованы этапы и раскрыты особенности реализации указанной Концепции.*

**Ключевые слова:** аэропорт, авиакомпания, авиаперевозки, воздушный транспорт, конкурентоспособность, конкуренция, хаб.

### Введение

**А**ктуальность решения задачи по интеграции российских предприятий отрасли воздушного транспорта в Европейскую систему организации хабовых авиаперевозок обуславливается тенденцией глобализации, определяющей развитие мирового авиатранспортного рынка, текущей стадией развития данной отрасли в России и иными факторами, к числу которых относится вступление России во Всемирную торговую организацию (ВТО).

В докладе «О государственной политике в области авиационной деятельности» 1 апреля 2011 г.<sup>1</sup> президент России Д. А. Медведев определил необходимость формирова-

ния в стране крупных транспортных узлов с одновременной оптимизацией транспортной сети в качестве одной из приоритетных задач в области повышения качества и доступности авиационных услуг. В утвержденной Правительством России «Концепции управления федеральным имуществом аэропортов (аэродромов)» одной из основных задач выступает использование мирового опыта управления аэропортами гражданской авиации<sup>2</sup>. В качестве основы разви-

1 апреля 2011 г. / Президент РФ // URL: <http://www.aex.ru/docs/4/2011/4/1/1315/>.

<sup>2</sup> Приказ Министерства транспорта РФ от 10 января 2007 г. №5 «Об утверждении Концепции управления федеральным имуществом аэропортов (аэродромов) гражданской авиации и плана первоочередных мероприятий по реализации концепции управления федеральным имуществом аэропортов (аэродромов) гражданской авиации».

<sup>1</sup> О государственной политике в области авиационной деятельности. Заседание Совета Безопасности.

тия системы аэропортов России приводится западноевропейская модель, выстроенная на основе создания хабов, являющихся сверхкрупными авиатранспортными узлами и выполняющих функции специализированных трансферных пунктов в масштабе мирового авиатранспортного рынка.

Таким образом, задача по формированию на базе российских предприятий отрасли воздушного транспорта конкурентоспособных хабов и их интеграции в мировую авиатранспортную систему актуальна. Ее успешное решение может быть отнесено к категории стратегических проблем национального уровня, так как оно не только позволит отечественным авиапредприятиям занять достойное место в системе европейских хабов, но и обеспечит эффективную реализацию транзитного потенциала страны в целом.

Текущий этап развития системы европейских хабов характеризуется воздействием ряда геополитических факторов, в том числе интеграцией стран СНГ в Европейское пространство. Ранее автором данной статьи определены и исследованы четыре этапа развития единой системы хабов Европы, а также обоснован вывод о том, что особенность текущего этапа выражается в происходящей корректировке ее территориальных параметров и рангов. Указанная особенность обуславливает наличие возможности формирования в Москве «макронишевого» континентального хаба, выполняющего функцию «Восточных ворот Европы» в масштабах мирового авиатранспортного рынка. Выступавший ранее ведущим хабом Северной Европы и группы Scandinavian Air System (SAS) аэропорт Копенгаген в силу географического положения лишен возможности обслуживания дополнительного северо-восточного трансферного сегмента Европы, возникшего в ходе развития трансферных потоков между рынками авиаперевозок Европы, Азии, СНГ и России. Таким образом, сложившаяся ситуация определяет приоритетность повышения конкурентоспособности отечествен-

ной отрасли воздушного транспорта в краткосрочной перспективе<sup>3</sup>.

### **Концепция формирования авиатранспортных хабов на базе авиатранспортных предприятий московского авиаузла**

Экономическая теория дифференцирует научные подходы и методы управления конкурентоспособностью в зависимости от масштаба конкуренции. В этой связи автором определены уровни управления конкурентоспособностью применительно к особенностям отрасли воздушного транспорта: макроуровень (отрасль страны в целом, объединения предприятий, образующих отрасль), мезоуровень (уровень авиапредприятия как бизнес-системы) и микроуровень (элемент бизнес-системы, например продукция авиатранспортного предприятия). Методы управления конкурентоспособностью и основные виды достигаемых конкурентных преимуществ, соответственно, являются различными для каждого из указанных уровней, что предполагает применение дифференцированных научных инструментов, в том числе для решения задачи по интеграции российских предприятий воздушного транспорта в систему европейских хабов.

*На макроуровне достижения конкурентоспособности* предлагаемым механизмом решения указанной задачи выступает трехэтапная «Концепция формирования авиатранспортных хабов на базе предприятий воздушного транспорта Московского авиационного узла и их интеграции в Европейскую систему хабов», рассчитанная на период 2012–2017 гг. (рис. 1). Концепция учитывает особенности развития воздушного транспорта России и направлена на поэтапное создание в Москве (на первом этапе —

<sup>3</sup> Андреев А. В. Формирование и особенности развития единой системы европейских хабов как новой формы консолидации авиатранспортного рынка // Современная конкуренция. № 1. 2012.

на базе одного аэропорта, затем — комплекса аэропортов, объединенных в едином контуре управления) центра обслуживания трансферных потоков между пунктами Европы, Азии, СНГ и России. Реализация Концепции содержит три основных этапа:

*I этап:* формирование хаба крупнейшей авиакомпании России — ОАО «Аэрофлот» в его базовом аэропорту Шереметьево в период 2012–2014 гг.

*II этап:* формирование центрального хаба России, СНГ и стран бывшего СССР (за исключением стран Балтии) на базе единого хаба из трех аэропортов московского авиаузла (Домодедово, Шереметьево, Внуково) в период 2014–2016 гг.

*III этап:* достижение лидирующей позиции на рынке обслуживания трансферных потоков между пунктами Европы, России и Азии. Организация «макронишевого» европейского хаба в функции «Восточных ворот Европы» на базе московского авиаузла в период 2016–2017 гг.

Структура, последовательность и продолжительность этапов предложенной Концепции учитывает ряд особенностей, свойственных современному этапу развития отрасли воздушного транспорта России, а именно:

- *степень готовности авиакомпаний РФ к выполнению функций хабообразующего перевозчика мирового уровня:* фактический уровень их конкурентоспособности, показатели объемов перевозок, структуру сети маршрутов, членство в мировых альянсах, систему партнерских соглашений и т. д.;

- *степень готовности аэропортов России к выполнению функций хабообразующего аэропорта мирового уровня:* пропускную способность аэропортов и степень модернизации их инфраструктуры, потенциал их развития, значимость для сформировавшейся структуры пассажиропотоков и сети маршрутов авиакомпаний и т. д.

Анализ указанных особенностей обуславливает вывод о приоритетности формирования хаба именно на базе московского

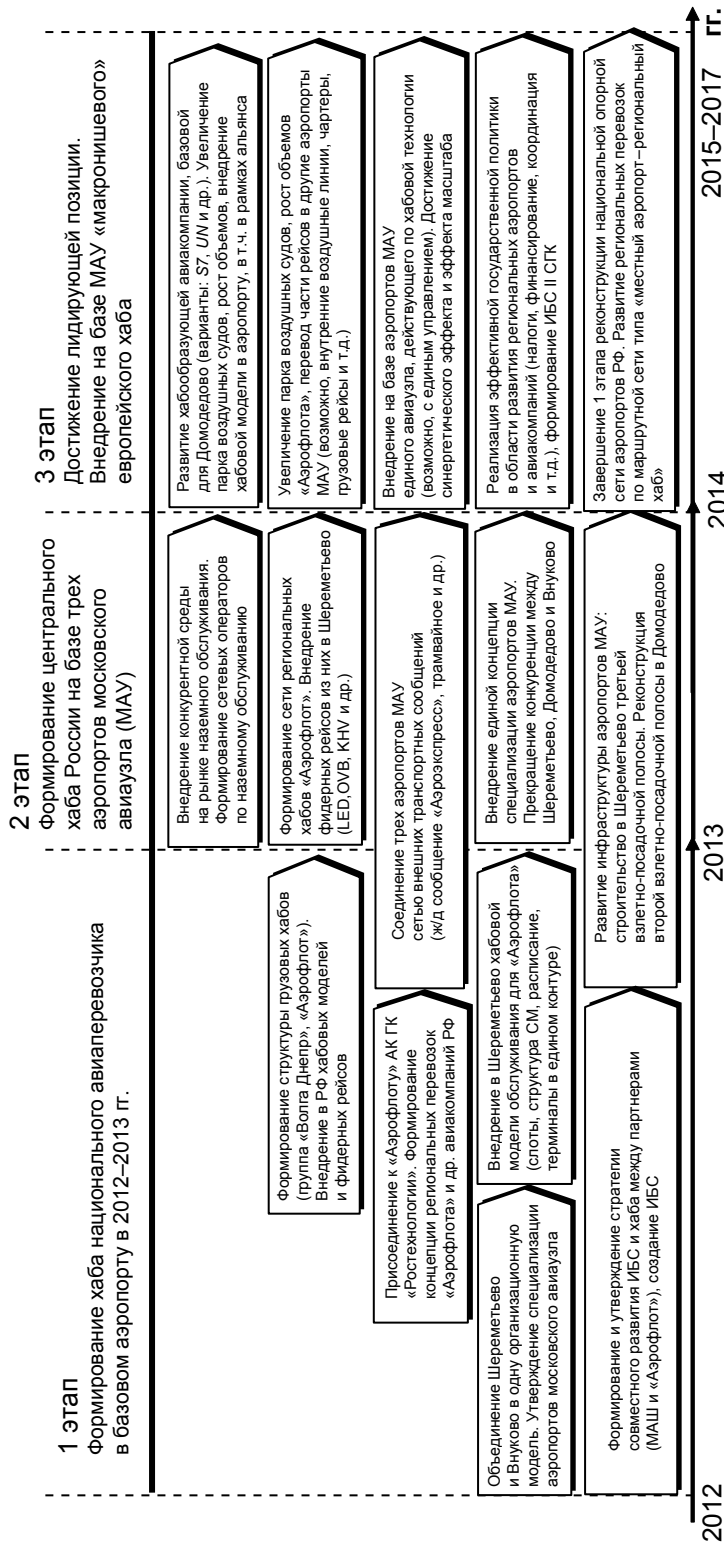
авиаузла по следующим очевидным причинам: базирования там наиболее конкурентоспособных авиакомпаний Российской Федерации, фактически сформировавшейся концентрации пассажиропотоков в аэропортах московского авиаузла — Домодедово, Шереметьево и Внуково, а также наличия утвержденной федеральной целевой программы модернизации инфраструктуры трех указанных аэропортов. При этом действующая система организации авиаперевозок внутри московского авиаузла содержит ряд практических проблем, препятствующих формированию конкурентоспособного хаба мирового уровня в краткосрочной перспективе, основными из которых являются следующие:

- раздробленность пассажиропотока международных авиалиний на три автономных и конкурирующих между собой аэропорта — Домодедово, Шереметьево и Внуково, что обуславливает низкую общую эффективность в борьбе за мировые трансферные потоки и не соответствует геополитическому потенциалу Москвы;

- базирование наиболее конкурентоспособной авиакомпании России — ОАО «Аэрофлот» в аэропорту Шереметьево, обладающем ограниченной пропускной способностью, а также рядом инфраструктурных и технологических особенностей, препятствующих внедрению полноценной хабовой модели;

- отсутствие в Российской Федерации совместно сформированных и эффективно функционирующих интегральных бизнес-систем типа «авиакомпания — аэропорт», объединенных общей стратегией развития и являющихся основой конкурентоспособности хаба. Так, формирование хаба силами ОАО «Аэрофлот» в аэропорту Шереметьево в значительной мере затрудняется отсутствием единой стратегии партнеров и наличием у них ряда противоречивых локальных целей.

В теории наибольшим конкурентным потенциалом для формирования хаба мирового уровня на базе предприятий воздушного транспорта России обладает пара «авиакомпания «Аэрофлот» — аэропорт Домоде-



**Рис. 1.** Концепция формирования авиатранспортных хабов РФ на базе предприятий московского авиационного узла и их интеграции в Европейскую систему хабов

дово», однако практически сложившаяся ситуация препятствует созданию указанной горизонтально интегрированной бизнес-системы в краткосрочной перспективе.

### **Структура и последовательность этапов реализации Концепции формирования хабов в России**

Оценка фактической конкурентоспособности и объемов перевозок лидирующих авиакомпаний РФ позволяет сделать вывод о наличии среди них единственной авиакомпании — ОАО «Аэрофлот», имеющей в настоящее время потенциал для образования хаба континентального уровня. «Аэрофлотом» перевозится более 10 млн пассажиров ежегодно, контролируется более 45% российского рынка регулярных международных авиаперевозок, авиакомпания является членом международного альянса *Sky Team*, в рамках партнерских соглашений она сотрудничает с 35 иностранными и российскими авиакомпаниями, а также располагает одним самых молодых в Европе парком воздушных судов в количестве более 110 единиц. Иные ведущие авиакомпании России — «Трансаэро» и S7 и др. в силу наличия ряда объективных причин: используемых рыночных бизнес-моделей, объемов перевозок, конфигурации сети маршрутов — в краткосрочной перспективе не смогут выступать полноценными участниками конкурентной борьбы за мировые трансферные потоки, равно как и обеспечить существенный рост объемов пассажирских перевозок в аэропорту Домодедово. Вместе с тем при существующих в настоящее время объемах перевозок и количестве воздушных судов смена «Аэрофлотом» аэропорта базирования не является экономически целесообразной, однако согласно плану развития «Аэрофлота» в части роста пассажирооборота и парка самолетов может быть сделан прогноз о том, что ориентировочно к 2015–2016 гг. пропускная способность Шереметьево достигнет максимума,

и дальнейшее развитие ОАО «Аэрофлот» в этом аэропорту будет затруднено. Может быть принято решение о переносе части либо всей операционной деятельности перевозчика в другой аэропорт Москвы.

Анализ распределения пассажиропотоков по аэропортам Российской Федерации обуславливает вывод имеющей место концентрации пассажиропотоков в крупных авиационных узлах России, преимущественно в аэропортах московского авиаузла. Так, из 332 аэропортов России объемы пассажиропотока в шести ведущих занимают долю в 58,1%, при этом на долю аэропортов московского авиаузла приходится 45,7% общих объемов работ. В сравнении с аэропортами московского авиаузла, ведущие региональные аэропорты России (в Екатеринбурге, Новосибирске, Красноярске, Иркутске) имеют значительно более слабые позиции — их отставание от лидера по объемам работ составляет более 50%<sup>4</sup>. Согласно мировой практике такой показатель концентрации свидетельствует об олигополистической структуре рынка, а применительно к аэропортам — о неразвитости региональных и местных авиаперевозок. В первую очередь, данная ситуация обусловлена деградацией межрегиональных авиационных связей и логистики перевозок, на выстраивание которой необходим период продолжительностью от трех до пяти лет. Соответственно, формирование сети региональных хабов целесообразно производить параллельно с реализацией первого этапа Концепции, целью которого является создание хаба национальным перевозчиком в базовом аэропорту.

*Наличие утвержденной государственной программы модернизации аэропортов московского авиаузла.* В докладе «Современное состояние и перспективы развития Московского авиационного узла» 28 марта 2011 г. министр транспорта Российской

<sup>4</sup> Ярошевич Н. Ю. Конкуренция на рынке аэропортовых услуг: особенности развития и формы существования // Современная конкуренция. №2. 2011.

Федерации отметил, что, по прогнозам профильных авиационных институтов, в период с 2011 по 2020 г. объем перевозок авиапассажиров через аэропорты московского авиаузла может возрасти с 51 млн до 90 млн в год<sup>5</sup> (пессимистический сценарий).

Для обслуживания прогнозируемого пассажиропотока необходимо обеспечить пропускную способность аэродромов, терминальных комплексов, воздушного пространства и внешней наземной инфраструктуры аэропортов московского авиаузла. Основные этапы и требуемый объем работ по указанным направлениям должны быть определены исходя из прогнозных показателей пассажиропотоков на период до 2020 г. Дальнейшее развитие аэропортов планируется осуществлять по следующим основным направлениям: наземная аэродромная инфраструктура; организация воздушного движения; внешняя транспортная инфраструктура; транспортная безопасность; совершенствование работы государственных контрольных и надзорных органов. Соответственно, должны быть разработаны, утверждены и реализованы целевые программы финансирования и выполнения указанных работ по модернизации инфраструктуры и развитию указанных аэропортов. Параллельно должно происходить увеличение объемов перевозок лидирующими авиакомпаниями России, при этом достижение объемов перевозок величиной 6–8 млн пассажиров в год позволяет отнести авиакомпании к числу полноценных участников конкурентной борьбы за мировые трансферные потоки.

Таким образом, формирование хаба в Москве для Российской Федерации — стратегически важная задача национального уровня. Происходящее и предстоящее расширение стран ЕС, развитие экономики стран СНГ, присоединение части из них к договору «открытого неба», а также продолжающийся

ся экономический рост России и ее вступление в ВТО являются основными тенденциями, обуславливающими возможность сформировать на базе предприятий воздушного транспорта московского авиаузла хаб общеевропейского масштаба, выполняющий функцию «Восточных ворот Европы». Представленная Концепция выступает в качестве практического механизма решения указанной задачи на макроуровне и направлена на повышение конкурентоспособности авиатранспортной отрасли России в целом. Результаты проведенного автором анализа позволяют сделать вывод о том, что при отсутствии действенных мер по формированию хаба в Москве, проводимых в масштабе отрасли воздушного транспорта страны, вероятнее всего, полюс роста объемов континентальных трансферных авиауслуг сместится из аэропорта Копенгагена в Ригу, в том числе в силу стратегических интересов ЕС, отводящего странам Балтии роль трансферного центра между указанными рынками воздушных перевозок. При этом донорами трансферного потока в Ригу выступают аэропорты России и стран СНГ.

### **Управление конкурентоспособностью хаба на уровне бизнес-системы**

Ключевым фактором, лежащим в основе успешной реализации первого этапа предложенной выше Концепции, выступает создание в отрасли воздушного транспорта России совместно сформированных и эффективно функционирующих интегральных бизнес-систем типа «авиакомпания — аэропорт», способных конкурировать за мировые транспортные потоки и объединенных общей стратегией развития. В предыдущих работах автора был обоснован вывод о том, что достижение хабообразующими предприятиями данной отрасли синергетического эффекта и конкурентных преимуществ на рынке обуславливает необходимость организации и функционирования дополнительной, горизонтально интегрированной бизнес-системы,

<sup>5</sup> Основные тенденции мирового развития авиаперевозок и прогноз авиаперевозок в МАУ до 2030 г. [Электронный ресурс] URL: <http://www.aex.ru/docs/2/2010/10/25/1194/>.

находящейся на более высоком организационном уровне, чем действующие по отдельности авиакомпания и аэропорт. Это подразумевает наличие единой стратегии развития хаба, подчиняющей себе локальные стратегии всех образующих его авиапредприятий. Успешное применение хабовой модели в мире характеризуется согласованной стратегией развития и коммерческой политикой образующих его предприятий воздушного транспорта, направленной на достижение максимально возможного синергетического эффекта. Таким образом, реализация хабовой модели обуславливает необходимость согласования и четкого распределения между хабообразующими предприятиями отрасли видов аэропортовой деятельности и технологических функций — наземного коммерческого обслуживания воздушных судов, диспетчеризации и др. (рис. 2).

Возникающая в ином случае внутренняя конкуренция между авиакомпанией и аэропортом за выполнение либо порядок выполнения отдельных функций неизбежно тормозит развитие хаба и негативно влияет на экономические показатели и его

конкурентоспособность в целом. Применение хабовой технологии силами отдельных предприятий воздушного транспорта без формирования интегрированной бизнес-системы и единой стратегии ее развития не позволяет достигнуть конкурентоспособности на рынке, что подтверждается многочисленными примерами из отраслевой практики, в том числе российской. Ранее отмечено, что реализация первого этапа представленной Концепции в виде формирования хаба ведущей авиакомпании России — ОАО «Аэрофлот» в ее базовом аэропорту — Шереметьево — в значительной мере затрудняется по причине отсутствия единой стратегии партнеров и подчинения ей их локальных целей.

Анализ мировой практики в области организации хабов как интегральных бизнес-систем типа «авиакомпания — аэропорт», позволяет выделить ряд аргументов, свидетельствующих в пользу предлагаемого метода решения данной задачи:

1. Стратегия хаба открывает принципиально новые возможности как для аэропорта, так и для авиакомпании в среднесрочном



**Рис. 2.** Основы конкурентных преимуществ авиатранспортного хаба как вертикально интегрированной бизнес-системы, образуемой предприятиями отрасли воздушного транспорта

периоде (3–5 лет): значительное увеличение доли рынка, значительное увеличение пассажиропотока (до 30%) и окупаемости инвестиционных проектов.

2. Высокие требования к построению технологичных процессов превращают создание хаба в сложный и длительный процесс, который требует тесного сотрудничества между авиаперевозчиком и базовым аэропортом. Хабообразующий авиаперевозчик имеет преференции и непосредственно влияет на качество и стоимость обслуживания в аэропорту.

3. Стратегия развития хаба взаимодействует будущее аэропорта и авиакомпании. Являясь важным технологическим звеном, наземная инфраструктура аэропорта не может существовать независимо от сетевого авиаперевозчика, соответственно, конкурентоспособность аэропорта напрямую зависит от базовой авиакомпании-партнера.

### **Рекомендации по формированию конкурентной стратегии авиатранспортного хаба**

Обобщение вышеизложенного позволяет сформулировать особенности конкурентного потенциала хаба, выступающие основой последующего формирования его конкурентной стратегии, а именно:

- *ресурсные показатели*: геополитическое расположение аэропорта (столица, центр экономического региона); степень развитости инфраструктуры (система организации воздушного движения, аэродром, пассажирский и грузовой терминал, внешние транспортные связи, коммуникации) и наличием потенциала для их дальнейшего развития;

- *операционные показатели*: наличие конкурентоспособной базовой авиакомпании; уровень качества обслуживания всех категорий клиентов аэропорта (авиакомпаний, пассажиров, грузовладельцев);

- *стратегические показатели*: емкость и развитость рынков авиаперевозок мест-

ных и внутренних воздушных линий региона; наличие единой стратегии развития хаба, подчиняющей себе локальные стратегии всех образующих его авиапредприятий; современная система управления и координации процессов внутри хаба;

- *формирование конкурентной стратегии хаба* предлагается выстраивать с учетом вышеуказанных характеристик его конкурентного потенциала и представленных в табл. 1 рекомендаций, основанных на анализе зарубежной практики в области успешной реализации аналогичных проектов. Рекомендуемыми направлениями формирования конкурентной стратегии хаба, выступают: управление расписанием и системой стыковок, производством и коммерческой деятельностью.

Практическое применение предприятия-ми отрасли воздушного транспорта России представленных в табл. 1 рекомендаций по формированию конкурентной стратегии хаба направлено на решение задачи по скорейшему формированию ими хабов как конкурентоспособных бизнес-систем, способных конкурировать за мировые трансферные потоки и позволяющих достичь синергетического эффекта, слагаемыми которого выступают:

- 1) *для сетевых авиакомпаний*: достигается экономия ресурсов за счет оптимизации количества маршрутов и типажей воздушных судов, требуемых для охвата рынка авиаперевозок. При увеличении количества рейсов, которое одновременно может обслужить базовый аэропорт, экономический эффект возрастает. При этом:

- количество выполняемых рейсов гармонизируется с используемым парком (количеством и типажом) воздушных судов, в том числе в зависимости от сезонных пиков и спадов авиаперевозок;

- увеличиваются доходы вследствие повышения показателей коммерческой загрузки воздушных судов на каждом сегменте перевозки. Распространена модель, когда региональная, или фидерная, авиакомпания, доставляющая пассажиров в хаб, получа-



Таблица 1

**Рекомендации по формированию успешной конкурентной стратегии хаба в современных условиях**

Область деятельности	Рекомендации по достижению конкурентоспособности интегральной бизнес-системы авиатранспортного хаба
Средства производства (парк воздушных судов авиакомпании и инфраструктура аэропорта)	Основные элементы инфраструктуры аэропорта (аэродромного и аэровокзального комплексов) гармонизированы с парком воздушных судов базовой авиакомпании. Стратегические планы развития инфраструктуры аэропорта, парка воздушных судов авиакомпании и хаба как интегральной бизнес-системы синхронизированы, актуализация планов производится не реже одного раза в год
Управление региональными трансферными пассажиропотоками	Одна из основных целей хаба — достижение доминирования базовой авиакомпании на рынке перевозок через аэропорт — хаб. Доминирование создается удобством расписания и логистики перевозок (охватом рынка по направлениям, объемам и частотам перевозок силами базовой авиакомпании (включая ширину, глубину сети перевозчика на целевом рынке))
Управление стыковочными пассажиропотоками	Все стыковки должны быть направлены на обеспечение местных рейсов. Доля «несостыкованных» рейсов в хабе — не более ~ 45%. Высокий уровень обслуживания наиболее важных приоритетных потоков
Формирование структуры вылетов (волн расписания)	Суточное расписание содержит синхронизированные пиковые нагрузки (прилет и вылет) для создания большего числа стыковок. Приоритетность пар рейсов аэропортов вылета и прибытия основана на интенсивности конкуренции: приоритетные пары рейсов имеют наименьшее время стыковок
Организация производства в аэропорту	Акцент на удобство стыковок и «сквозную» регистрацию. Клиенты активно избегают «плохих» хабов. С акцентом на минимальное стыковочное время их количество растет, но без пиковых нагрузок — за счет расширения «окон в расписании»
Маркетинг и продажи	Акцент на работу с программами лояльности пассажиров и корпоративными агентскими программами для закрепления клиентов на данном рынке. Тарифная политика на основе конкретной пары «вылет — прилет», например цена ниже прямого рейса конкурента в стране, но выше его же маршрута с пересадкой. Акцент на качество навигации в аэропорту (вывески, табло, транспортировка и т. д.)

ет от магистральной авиакомпании бонус за каждого пассажира. Подобная система обеспечивает рентабельность малопробильных региональных перевозок;

- сокращаются расходы при обслуживании нескольких рынков из одной точки, в том числе за счет использования более вместительных самолетов, а также за счет оптимизации их количества и рейсов, используемых для охвата целевого рынка, сокращения времени полета, экономии топлива и т. д.;

2) для узловых аэропортов: увеличивается доходность бизнеса за счет развития сопутствующих услуг в области как авиационной, так и неавиационной составляющих; сокращаются эксплуатационные расходы, в том числе за счет оптимизации и прогно-

зируемого планирования ресурсов. Достигается повышение качества продукции, в том числе за счет наличия конкурентной среды в области как авиационной, так и неавиационной составляющих. Необходимо также учитывать фактор значительного влияния операторов по наземному обслуживанию авиаперевозок на успешность практической реализации хабовой модели посредством качества обслуживания воздушных судов, пассажиропотоков и грузопотоков, а также исполнения иных функций в области наземного обслуживания авиаперевозок. Недостаточное развитие данной подотрасли в России сдерживает повышение конкурентоспособности хабов, образуемых российскими авиапредприятиями;

3) для клиентуры хаба — пассажиров и грузовладельцев достигается повышение привлекательности тарифов на авиаперевозку, расширение географического выбора рейсов и направлений, доступных в одном месте, повышение стандартов наземного обслуживания, расширение спектра неавиационных услуг.

## Заключение

Таким образом, вышеизложенные рекомендации направлены на повышение потребительской стоимости продукции хаба и обеспечивают повышение экономической эффективности вследствие его организации для всех участвующих сторон. Согласованность аспектов деятельности аэропорта и авиакомпании является стратегической задачей и устойчивым конкурентным преимуществом, позволяющим сформировать хаб как интегрированную бизнес-систему и достичь синергетического эффекта от ее организации. При этом успешный результат организации хаба во многом обусловлен степенью координации совместных усилий авиакомпании и аэропорта, которые обеспечивают соответствующую пропускную способность, необходимую наземную инфраструктуру и качественные показатели обслуживания, как пассажиропотоков, так и грузопотоков.

## Список литературы

1. О государственной политике в области авиационной деятельности. Заседание Совета Безопасности. 1 апреля 2011 г. / Президент РФ // URL: <http://www.aex.ru/docs/4/2011/4/1/1315/>.
2. Приказ Министерства транспорта РФ от 10 января 2007 г. №5 «Об утверждении Концепции управления федеральным имуществом аэропортов (аэродромов) гражданской авиации и плана первоочередных мероприятий по реализации концепции управления федеральным имуществом аэропортов (аэродромов) гражданской авиации».
3. Доклад Министра транспорта РФ И. Е. Левитина 28 марта 2011 г. «Современное состояние и перспективы развития Московского авиационного узла».
4. Андреев А. В. Организация «хабов» как инструмент достижения синергетического эффекта во взаимодействии авиакомпании и аэропорта // Вестник МГТУ ГА. № 14. 2005.
5. Андреев А. В. Формирование и особенности развития единой системы европейских хабов как новой формы консолидации авиатранспортного рынка // Современная конкуренция. № 1 (31). 2012.
6. Ярошевич Н. Ю. Конкуренция на рынке аэропортовых услуг: особенности развития и формы существования // Современная конкуренция. № 2. 2011.
7. Основные тенденции мирового развития авиатранспорта и прогноз авиатранспорта в МАУ до 2030 года [Электронный ресурс] URL: <http://www.aex.ru/docs/2/2010/10/25/1194/>.
8. IATA Corporate Air Travel Survey, 2000–2010.

*A. Andreyev, candidate of economy, doctoral student of Moscow State University of Management (GUU), aaw13@mail.ru*

## CONCEPTION OF COMPETITIVE HUB'S FORMATION ON CURRENT STAGE OF RUSSIAN AIR TRANSPORT INDUSTRY DEVELOPMENT

In this article the processes of air transport hubs formation and the ways of obtaining their competitiveness on different levels, depending on competition scale in the industry, are elaborated. Conception of competitive hub's formation on the base of Moscow air transport center is presented on macrolevel of competition and the stages of it's realization are defined and elaborated. The structure of competitive advantages, obtaining on mezolevel of competition as a result of air transport hub foundation as horizontally integrated business system are defined and presented, the possible methods of it's achievement by Russian air transport industry related companies are recommended by author.

**Key words:** airport, airline, air transportation, air transport, competition, competitiveness, hub.