

**Ярошевич Н. Ю.**, канд. экон. наук, доцент кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург, [iarnat@mail.ru](mailto:iarnat@mail.ru)



## КОНСОЛИДАЦИЯ АЭРОПОРТОВОЙ ОТРАСЛИ: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ И РОССИЙСКАЯ ПРАКТИКА

*С середины 90-х годов прошлого века в мировой аэропортовой отрасли наблюдается развитие процессов консолидации, в результате процессов слияний и поглощений формируются крупные аэропортовые компании. Данная статья посвящена изучению этой тенденции и формам ее проявления за рубежом и в России.*

**Ключевые слова:** аэропортовая отрасль, консолидация отрасли, формы консолидации аэропортов.

### Введение

Процесс консолидации мировой аэропортовой отрасли начался с середины 90-х годов прошлого века, на волне глобальной приватизации государственной собственности, когда частные инвесторы, участвовавшие в создании аэропортовых холдингов, стали переводить акции через национальные границы. В результате были созданы аэропортовые холдинги, работающие на международном уровне. Одними из первых это сделали *Hochtief AG* — крупная немецкая строительная компания, и *Aer Rianta* — подразделение, находящееся в собственности администрации аэропорта Дублина. Объединив силы, они создали консорциум, который теперь владеет большей частью акций объединения Европейских аэропортов, под названием *Airport Partners*. В дальнейшем инвестиционные фонды вышли на рынок акций аэропортов. Например, оператор аэропортов *Masquarie* в настоящее время владеет пакетами акций аэропортов Австралии, Бельгии, Дании и Великобритании. В некоторых

случаях аэропорты объединяются в стратегические альянсы. Примером такого объединения является альянс *Pantares* (между аэропортами *Shiphof* и *Frankfurt*), который был образован в 2001 году. В России также прослеживается тенденция консолидации отрасли. На сегодняшний день существует три крупных игрока: Ренова (аэропорт Кольцово), Базэл Аэро и Новапорт.

Может показаться, что консолидация аэропортовой отрасли копирует тенденцию, наблюдаемую среди авиакомпаний. Некоторые мировые эксперты считают, что формирование крупных аэропортовых холдингов на мировом уровне неизбежно из-за отмены государственного регулирования деятельности авиакомпаний и проведения политики открытого неба<sup>1</sup>.

Развитие процессов консолидации в отрасли ставит вопрос о влиянии этой тенденции на уровень конкуренции и эффективность деятельности аэропортов: не приведет ли процесс формирования аэропор-

<sup>1</sup> *Doganis, R.* The Airline Business in the 21st Century. Routledge, London, 2001.

товых холдингов к снижению конкуренции на рынке услуг аэропортов и неэффективно-му управлению со стороны собственников.

### Мировой опыт консолидации авиакомпаний

Для анализа процесса консолидации, происходящего в отрасли аэропортов, обратимся к существующему опыту авиакомпаний.

И аэропорты, и авиакомпании — сетевые компании, что означает возможность получения эффекта масштаба только в условиях тесного взаимодействия между участниками рынка. Они оказывают спектр разнообразных услуг, дополняющих друг друга, удовлетворяют потребность общества по перевозке авиатранспортом<sup>2</sup>.

Однако, говоря о консолидации авиакомпаний, следует отметить:

- возможности для слияний ограничены: участие большинства стран мира в международных соглашениях достаточно сдержано. Процесс консолидации на рынке услуг авиакомпаний происходил за счет формирования стратегических союзов, хотя есть и примеры слияний;

- стратегические союзы между сетевыми перевозчиками распространены, в то время как альянсы между низкобюджетными авиакомпаниями или чартерными авиаперевозчиками остаются редкими. Это объясняется тем, что первые эксплуатируют интегрированные сети маршрутов, сосредоточенные вокруг одного или нескольких аэропортов — хабов, предлагая пассажирам разветвленную сеть направлений. В то время как вторые способны обеспечивать низкую стоимость только на прямых маршрутах.

Именно возможность объединения маршрутных сетей и, как следствие, появление

эффекта масштаба, явилось мощным стимулом к консолидации отрасли авиаперевозчиков.

Зарубежные исследователи выделяют следующие причины консолидации авиакомпаний<sup>3</sup>:

- **повышение технологической эффективности:** совместная деятельность позволяет партнерам реализовывать эффект масштаба производства. Развитие код-шеринговых соглашений позволяет авиакомпаниям предлагать пассажирам большее количество направлений и частот;

- **сокращение операционных издержек:** в рамках альянсов авиакомпании имеют возможность увеличить прибыль за счет совместных продаж, по принципу «одного окна». Пассажиры, покупающие транзитную перевозку, имеют возможность обратиться только к одной авиакомпании, что экономит время и улучшает репутацию авиакомпании и альянса в целом;

- **устранение недостатков рынка:** авиакомпании получают большую прибыль и снижение операционных издержек на дальнемагистральных направлениях и высокой частоте. Отдельной авиакомпании обеспечить эти условия удается только при высоких ценах на услуги, что не всегда приемлемо для потребителя. Совместное ценообразование в рамках альянса уменьшает разброс цен на одни и те же услуги, потенциально увеличивая возможности прибыли для всех авиакомпаний. Единое ценообразование также выгодно клиентам, поскольку цены на транзитные перевозки ниже у авиакомпаний, находящихся в альянсе, чем у отдельных авиакомпаний на каждом участке маршрута;

- **преодоление нормативных ограничений**, которые не позволяют авиакомпаниям выходить на новые рынки или расши-

<sup>2</sup> Ярошевич Н. Ю. Конкуренция на рынке аэропортовых услуг: особенности развития и формы существования // Современная конкуренция, 2011, № 2 (26), с. 47.

<sup>3</sup> См. подробнее: Brueckner, J. K., Pels, E., 2005. European airline mergers, alliance consolidation, and consumer welfare. *Journal of Air Transport Management* 11, p. 27–41; M. Z. F., 2000; Forsyth, P., Gillen, D., Muller, J., Niemeier, H. M. *Competition in European Airports*. Ashgate, Aldershot, 2010.

рять существующие. Они принимают разные формы, например, обход ограничений на перевозки, установленные в международных воздушных сообщениях;

- **проблема в получении доступа к ресурсам**, нехватка слотов на взлет и посадку в аэропортах;

- **ослабление конкуренции при ценовом сговоре** позволяет авиакомпаниям заработать сверхнормативную прибыль. Однако реализация этой стратегии возможна только при наличии барьеров входа для потенциальных конкурентов. Наличие нормативных ограничений, а также маркетинговые стратегии участников отрасли, такие как программы для часто летающих пассажиров, становятся препятствием для новичков, выходящих на сформировавшиеся рынки.

## Причины консолидации аэропортов: зарубежный опыт

Аэропортовая отрасль имеет следующие особенности.

**Структура рынка:** отрасль характеризуется горизонтальной и вертикальной структурой. В рамках горизонтальной структуры существует конкуренция между аэропортами за зону охвата, прилегающие территории. Аэропорт является как пунктом отправки, так и пунктом назначения, соответственно деятельность аэропорта будет зависеть и от других аэропортов, связанных рейсами авиакомпаний. Вертикальная структура аэропортового бизнеса определяется комплексностью предоставляемых услуг и количеством контрагентов, задействованных в этом процессе. Это транспортные компании, торговые компании и организации, предоставляющие услуги в самом аэропорту, хэндлинговые, топливо-заправочные компании и инжиниринговые фирмы, обслуживающие воздушные суда и т. п.

**Особенности услуг:** аэропорт предоставляет комплекс разнообразных услуг — авиационные услуги (они однотипны для всех аэропортов), неавиационные услуги

и наземное обслуживание (не регулируются государством и развиваются в рамках политики и стратегии самого аэропорта).

Неавиационная деятельность аэропортов представляет собой спектр услуг, напрямую не связанных с воздушными перевозками. Например, сдача в аренду площади терминала для коммерческих фирм, магазинов, конференций, автостоянок и т. д. Это локальные услуги, они не передаются через аэропорты. Поставщики услуг конкурируют с аналогичными поставщиками в аэропорту и с поставщиками в конкурирующих аэропортах. Таким образом, поставщики неавиационных услуг действуют в пределах горизонтальных структур рынка, но не в пределах вертикальных.

Услуги наземного обслуживания весьма специфичны. Они включают очистку, загрузку, заправку воздушных судов, буксировку, предоставление пассажирского трапа и перрона и т. д. Эти услуги в одном аэропорту могут оказываться несколькими компаниями, конкурирующими за контракты с авиакомпаниями, но чаще всего одной (особенно в России).

Еще одна особенность предоставления услуг наземного обслуживания заключается в том, что эти услуги обязательно присутствуют как в аэропорту отправления, так и в аэропорту назначения. Поэтому услуги в обоих аэропортах дополняют друг друга издержками и качеством, потенциально влияя на график полетов, конечные затраты и готовность авиакомпаний платить за эти услуги.

Существенное влияние на деятельность и перспективность развития аэропортового бизнеса также оказывает инфраструктура аэропорта. Она состоит из объектов, непосредственно связанных с предоставлением авиационных услуг. Это перроны, взлетно-посадочные полосы, терминалы, системы обработки багажа и т. д. Этими фондами аэропорт управляет на правах собственности или аренды. Аэропорты, обслуживающие одни региональные рынки и имеющие пересечение зоны притяжения аэропорта, конкурируют между собой за привлечение авиа-

компаний, предоставляя им дополнительные услуги и скидки.

В отличие от наземного обслуживания, наличие соответствующего уровня инфраструктуры требует существенных капитальных вложений. Также следует отметить ограничения территориального развития и экологических стандартов для перспективного расширения некоторых аэропортов. Это можно рассматривать как высокие барьеры входа на рынок, поэтому появление потенциальных конкурентов в этом сегменте маловероятно.

В таблице 1 представлены мотивы консолидации аэропортовой отрасли в указанных сегментах.

Таким образом, основными причинами консолидации является получение доступа

к инфраструктуре и получение передового опыта в области управления и маркетинга, передачи ноу-хау. При этом формирование стратегических союзов или альянсов незначительно уменьшает операционные затраты и недостатки рынка в деятельности аэропортов.

Дальнейший процесс консолидации в отрасли может быть вызван желанием сгладить или нейтрализовать несовершенство рынка в случае роста монопольной власти объединившихся компаний.

### Типы консолидации аэропортов

Консолидация аэропортов происходит путем формирования стратегических аль-

Таблица 1

Мотивы консолидации аэропортовой отрасли

	Неавиационные услуги	Наземное обслуживание	Развитие инфраструктуры
Совершенствование технической эффективности	Передача технологий в области управления и маркетинга	Возможна экономия от совместной покупки оборудования, передача технологий обслуживания	Передача технологий в области управления и маркетинга
Сокращение операционных издержек клиентов	Возможности использования совместного бренда, совместного маркетинга ограничены	Отсутствует	Отсутствует
Устранение недостатков рынка	Отсутствует	Отсутствует	Отсутствует
Преодоление законодательных ограничений	Отсутствует	Отсутствует	Отсутствует
Получение доступа к ресурсам	Возможность расширения рынка за счет предложения подобных услуг в аэропортах сети	Отсутствует	Есть ограничения, связанные с участием государственных структур в собственности аэропортов
Ослабление конкуренции при ценовом сговоре	Возможно, при контроле над всей инфраструктурой аэропортов	Сговор между агентами этого сегмента рынка может привести к получению сверхприбылей и повысить барьеры для входа в отрасль	Сговор между агентами этого сегмента рынка может привести к получению сверхприбылей и повысить барьеры для входа в отрасль

янов или создания систем мульти-аэропортов. Определим причины возникновения таких союзов.

Стратегические альянсы — это объединения независимых аэропортов, координирующих свои стратегии с другими аэропортами, входящими в альянс. Решения в рамках альянса принимаются децентрализованно, т. е. каждый аэропорт принимает его самостоятельно, но с учетом стратегий партнеров по альянсу.

Мульти-аэропорты — это объединения аэропортов в централизованные структуры управления, где решения принимаются для всех аэропортов.

Выбор формы консолидации зависит от размера операционных издержек. Если в рамках объединения операционные издержки удастся существенно снизить, то лучшей формой становятся мульти-аэропорты. Если же операционные издержки низки, то аэропорты могут выбирать более выгодных для себя партнеров самостоятельно.

Стратегические альянсы чаще используются для формирования единого бренда, передачи технологий и ноу-хау, развития маркетинга, т. е. тех сфер деятельности, которые не требуют серьезных инвестиций. Это чаще всего неавиационные услуги и хэндлинг.

Для привлечения крупных инвестиций в развитие инфраструктуры аэропортов используется схема формирования мульти-аэропортов.

Приведем ряд примеров существования тех и других форм сотрудничества в аэропортовой отрасли за рубежом.

Одним из ярких примеров аэропортового альянса является *GICA*, созданный аэропортами *Washington Dulles International* и *Chateroux-Doelsa* в 1999 году. На данный момент этот альянс насчитывает 21 аэропорт. Цель *GICA* заключается в том, чтобы «создать международную организацию аэропортов, объединившихся с целью продвижения и развития грузовых авиаперевозок

и логистики»<sup>4</sup>. Также поставленными целями являлись: создание глобального бренда перевозки грузов, улучшение имиджа аэропортов в сфере грузоперевозок, совместного международного маркетинга, повышение привлекательности участников аэропортов в грузовых союзах, создание соглашения общих эксплуатационных стандартов, создание общего сайта и программы стажировки. Союз главным образом был сформирован, чтобы способствовать совместному маркетингу путем создания общего бренда для аэропортов.

Альянс *AHS*, созданный в 2000 году как совместное предприятие трех немецких аэропортов: Бремен, Гамбург и Ганновер, своей основной целью определил обеспечение единых стандартов качества наземной обработки в аэропортах. Как и в случае с *GICA* — это улучшение маркетинга. Кроме того, это привело к передаче ноу-хау в эксплуатационной деятельности.

*Pantares*, созданный в 2000 году между *Fraport and Schiphol Group*, представляет стремление двух компаний участвовать в оперативном управлении аэропортом. В то время как *Fraport* преуспевал в наземной обработке, но отставал в розничной торговле, *Schiphol* имел обратные сильные и слабые стороны. Таким образом, стратегической целью формирования альянса *Pantares* стал обмен ноу-хау относительно улучшения производительности каждого партнера в смежных сегментах бизнеса. Однако эффективность этого союза не оправдала ожиданий.

В 2008 году создается новый альянс аэропортов *Schiphol Group* и *Aeroporto De Paris (ADP)*. Целями слияния стали:

- в сегменте авиационной деятельности — улучшение конкурентоспособности через создание системы двойного хаба и обслуживание уровня «лучший в своем классе»;

<sup>4</sup> *Morgan Stanley*. ADP (Aeroports de Paris). Quick Comment: Strategic Alliance with Schiphol. Equity Research, London, 2008.

- в сегменте неавиационной деятельности — использование передового опыта в розничных продажах, управлении недвижимостью и телекоммуникационной деятельности.

Ожидалось, что слияние принесет доход в 71 млн евро в год к 2013 году и обеспечит сокращение капитальных расходов на 18 млн евро в год в последующем. Предполагаемая экономия аэропортов оценивалась в 45–50% от авиационной деятельности, 30–35% от розничной торговли и 20–25% по сравнению с другими видами деятельности<sup>5</sup>.

Хотя еще рано оценивать эффективность этого объединения, оно сталкивается с явными проблемами. Прогнозируемый потенциал взаимодействия оценивается в 6% от операционной прибыли на 2012 год, при этом для аэропорта *Schiphol* экономия эксплуатационных издержек составит 4,5%, а операционных расходов — 2,5%. Эти показатели невелики по сравнению с аналогичными показателями альянсов в других отраслях.

Следует отметить еще одну стратегическую альтернативу для развития — *ADP-Schiphol*. Это стратегия формирования двойного хаба (*Schiphol* и *Aerports De Paris*). Слияние компаний *KLM* и *Air France* вместе со снятием ограничений с двухстороннего соглашения о воздушном сообщении усилило конкуренцию между этими двумя хабами. Вместе эти аэропорты предоставляют порядка 10 уникальных направлений полетов, выполняемых альянсом авиакомпаний *SkyTeam*, неограничены по пропускной способности, что позволяет в рамках выбранной стратегии существенно увеличить объем перевозок.

Таким образом, за исключением последнего примера, существование стратегических альянсов в аэропортовой отрасли носит временный характер и неэффективно в долгосрочной перспективе.

<sup>5</sup> Forsyth, P., Gillen, D., Muller, J., Niemeier, H. M. Competition in European Airports. Ashgate, Aldershot, 2010.

Мульти-аэропорты — компании, имеющие в общей собственности несколько аэропортов и владеющие контрольным или стратегическим миноритарным пакетом акций аэропортов-участников.

Можно выделить следующие виды мульти-аэропортов:

- национальные или региональные, принадлежащие государству корпорации аэропортов с (например, *ADP*) или без (например, *AENA*) незначительного пакета частных акций;

- компании, которые сформировались в результате продажи группы аэропортов, принадлежащих правительству, таких как *BAA*;

- основные аэропорты, которым принадлежат региональные филиалы (*Fraport* принадлежали аэропорт *Frankfurt* (хаб) и аэропорт низкобюджетных авиакомпаний *Hahn* до 2009 г.);

- перекрестное владение аэропортов, владеющих незначительными долями акций друг друга (например, интерес аэропорта *Amsterdam Schiphol's* к аэропорту *Brisban*);

- частные владельцы, владеющие и управляющие некоторым количеством аэропортов (*Infratil*, которому принадлежат несколько небольших аэропортов);

- специализированные инвестиции, такие как фонды развития инфраструктуры (*Colonial First State*);

- владельцы и операторы, такие как компании, которым принадлежат терминалы в аэропорту.

Примеры компаний мульти-аэропортов приведены в табл. 2.

В списке представлены наиболее известные, разнообразные по форме собственности и конкурентоспособности компании.

Процесс их формирования происходил по-разному. В некоторых случаях государственные аэропорты были объединены в корпорацию, в то время как другие были куплены у государства частными инвесторами во время приватизации (*BAA*), или были куп-

Таблица 2

## Аэропортовые компании: структура собственности и конкурентоспособность

Компании мульти-аэропорты	Контрольный пакет больше чем в одном в одном аэропорту	Стратегический холдинг в аэропортах	Владение потенциально конкурентоспособными аэропортами	Операционные концессии для других аэропортов
Abertis (TBI)	+	+	–	+
AENA	+	+	+	+
Aeroports de Paris	+	+	+	+
Dublin Airport Authority	–	+	–	–
Ferrovial\BAA	+	+	+	–
Fraport	+	+	–	+
Hochtief (HTA)	+	+	–	–
Infratil	+	+	–	–
Macquarie	+	+	–	–
Peel	+	+	+	–
Schiphol	+	+	+	+

Примечание: «+» да, «–» нет.

лены пакеты акций, представленные на свободный рынок (*Macquarie*).

Можно выделить несколько различных типов владельцев мульти-аэропортов: некоторые группы аэропортов принадлежат правительству (*ADP*, *AENA*), некоторые принадлежат частным инвесторам (*Ferrovial/BAA*, *Macquarie*), другие находятся в смешанной собственности (*Fraport*), и есть аэропорты в государственной собственности, но управляющиеся частными компаниями в соответствии с контрактом.

Некоторые частные инвесторы, формирующие компании мульти-аэропорты, развились как специализированные операторы аэропорта. Такие корпорации накапливают серьезный опыт по полному управлению аэропортами, что делает *Macquarie*, или по некоторым отдельным сегментам аэропортовых услуг, например, наземном обслуживании и управлении терминалами.

Консолидация аэропортов в группы обусловлена стратегическими соображениями,

например, стремлением изменить структуру рынка в пределах участников мульти-аэропортов, стремлением преодолеть недостатки рынка, во избежание многократных наценок на предельные издержки предоставления услуг.

Структура рынка может измениться, если компания владеет двумя или более аэропортами, обслуживающими одни и те же географические рынки. Наиболее ярким примером служит *BAA*, который является монополистом. В период формирования *BAA* многие эксперты рекомендовали приватизировать аэропорты *Stansted*, *Heathrow* и *Gatwic* по отдельности, спустя двадцать лет Комиссия по конкуренции (*UK Competition Commission*) подняла проблему роста монопольной власти *BAA* и рекомендовала принудительную продажу ряда аэропортов<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Forsyth, P., Gillen, D., Muller, J., Niemeier, H. M. Competition in European Airports. Ashgate, Aldershot, 2010.

Горизонтальная интеграция возможна с целью получения экономического эффекта от координации операций. Это имеет место, когда происходит объединение соседних аэропортов, обслуживающих те же самые или перекрывающиеся географические рынки. Некоторые группы аэропортов действительно координируют свою деятельность, разделяясь по типу и сегментам перевозок. Например, аэропорт *Hahn* предназначается для авиакомпаний-дискаунтеров, в то время как аэропорт *Fraport* стремится привлечь авиакомпании полного сервиса.

Единственный владелец группы аэропортов может координировать инвестиции эффективнее, чем отдельные аэропорты самостоятельно. Единоличный собственник позволит избежать дублирования мощностей и последующего недоиспользования новых. Инвестиции в объекты аэропорта — медленный процесс, и маловероятно, что отдельные аэропорты будут инвестировать в капитал, потому что они не имеют информации о размерах инвестиций, запланированных в конкурирующий аэропорт.

Поскольку строительство новых объектов инфраструктуры аэропортов обычно требует формального одобрения контактных аудиторий на страновом или региональном уровнях, непонятно, будут ли инвестиционные решения, принятые независимыми собственниками, скоординированы, или разовьется ненужное дублирование.

Владение пакетами акций позволяет мульти-аэропортам использовать стратегию сотрудничества в рамках вертикальной структуры рынка. Однако перекрестное владение акциями устраняет недостатки рынка, предлагая более высокую доходность, только при условии наличия сильных вертикальных связей в рамках группы. Формирование такой связи предполагает разработку единой стратегии распределения слотов в рамках единой сети. При этом в мировой практике не существует ни одной мульти-

аэропортовой компании, которая разработала и реализовала такую стратегию. Таким образом, сотрудничество аэропортов в рамках формирования вертикальных структур не является доминирующим основанием для консолидации.

### **Российская практика формирования консолидированных групп аэропортов**

Начиная с 1990-х годов, авиатранспортная отрасль переживает процесс трансформации. Это процесс можно поделить на три основных этапа. Первый этап — в результате приватизации произошло разделение объединенных авиаотрядов на авиакомпании и аэропорты; второй этап — в 2005 году начался процесс разгосударствления собственности аэропортов; в 2008 году начался третий этап — процесс формирования аэропортовых холдингов-сетей.

Существенный рост объемов перевозок в последние годы повышает привлекательность авиатранспортной отрасли в глазах российских и иностранных инвесторов.

Сегодня на рынке услуг аэропортов в России существует три крупных холдинга.

Аэропортовый холдинг «Новаяпорт» управляет шестью российскими аэропортами: новосибирским Толмачево (88% акций), барнаульским Алтай (48% акций), аэропортами Томска (75% акций), Читы (100%), Челябинска (88,6%), Астрахани (43%) и Волгограда (51%), также следует отметить участие «Новаяпорта» в развитии аэропорта Сухум. Держателем акций аэропортов «Новаяпорта» является *Aeol Corporation* Романа Троценко и казахская *Meridian Capital*. Стратегией холдинга является создание сети региональных аэропортов РФ и развитие каждого отдельного аэропорта в соответствии с преимуществами его географического расположения, потребностями региона, а также современ-

ными стандартами качества обслуживания пассажиров и авиакомпаний<sup>7</sup>.

Аэропортовый холдинг «Базэл Аэро» (Аэропорты Юга) основан в мае 2007 года и объединяет аэропорты в городах Краснодар, Сочи, Анапа, Геленджик, Ейск. Входит в группу Базовый Элемент. «Базэл Аэро» является самой крупной и быстрорастущей группой региональных аэропортов России. Суммарный пассажиропоток в 2010 году составил 4,7 млн пассажиров, что на 36,2% больше аналогичного показателя в 2009 году. В первом полугодии 2011 года аэропорты группы уже обслужили 2,04 млн пассажиров. По итогам 2011 года пассажиропоток ожидается на уровне 5,3 млн человек (по данным сайта). Общая цель формирования консолидированной группы аэропортов предполагает создание единой системы закупок, в частности, авиатоплива, единого предложения площадок для работы крупным розничным ритейлерам.

Основные цели группы: повышение эффективности коммерческой и операционной деятельности за счет роста производительности труда, реконструкции и обновления инфраструктуры, развития неавиационных видов деятельности; создание централизованного аэропортового узла (Хаба) на Юге России с центром в городе Краснодаре; расширение бизнеса группы за рамки Юга России, распространение передовой модели управления аэропортами в других регионах<sup>8</sup>.

Третьим крупным аэропортовым холдингом является ОАО «Кольцово-Инвест», входящий в группу «Ренова», он контролирует аэропорт «Кольцово» в Екатеринбурге (50,19% акций), нижегородский МАНН (73,6%) и самарский «Курумоч» (71%).

Стратегическая цель формирования аэропортового холдинга компанией Ренова

<sup>7</sup> Официальный сайт компании «Новопорт». URL: <http://novaport.ru/ru/aboutus/functions.php>.

<sup>8</sup> Официальный сайт компании «Базэл Аэро». URL: [http://www.basel.aero/about/basel\\_aero/history/](http://www.basel.aero/about/basel_aero/history/).

в официальных источниках еще не обозначена, но скорее всего она будет аналогична Новопорту.

На Дальнем Востоке формируется еще один аэропортовый холдинг, который объединит аэропорт Хабаровска (90% акций), часть бизнеса аэропорта Владивостока (19% акций) и Южно-Сахалинска.

Консолидация аэропортовой отрасли в России привлекает и крупные иностранные управляющие и инвестиционные компании.

Договор о стратегическом партнерстве подписали аэропорт Хабаровска и корейская государственная компания *Incheon International Airport Corporation* (владеет аэропортом Сеула). В его рамках Incheon стала владельцем 10% акций «Хабаровского аэропорта».

В конкурсе на управление аэропортом Самары принимали участие австрийский оператор аэропортов *Macquarie*, владелец и оператор франкфуртского аэропорта *Fraport AG* и греческая инвестиционно-финансовая группа *Copelouzos*.

Формирование аэропортовых холдингов в России происходит путем покупки части государственного пакета акций, выставленного на продажу с условием проведения модернизации аэропортовой инфраструктуры. Все аэропортовые компании характеризуются централизованной системой управления, т.е. их можно отнести к мульти-аэропортам.

На сегодняшний день аэропорты не объединены между собой единой стратегией развития в рамках консолидированных структур, хотя такие перспективы есть у «Базэл Аэро» и «Новопорта». Следующим этапом в развитии аэропортовых холдингов станет поиск управленческих технологий и ноу-хау, их использование в области неавиационных услуг, наземного обслуживания. И, скорее всего, в поиске управленческих инноваций российские мульти-аэропорты будут обращаться к опыту международных альянсов.

Если говорить о развитии уровня конкуренции, то следует отметить возросший

уровень концентрации отрасли и рост конкуренции между аэропортами, входящими в ту или иную мульти-аэропортовую компанию.

Особенно это проявляется на региональных рынках услуг аэропортов, находящихся в пересекающихся зонах притяжения. Например, аэропорт «Кольцово» и аэропорт Челябинска, которые принадлежат разным аэропортовым холдингам.

## Заключение

Проведенное исследование показало, что консолидация в отрасли может происходить как по горизонтали, так и по вертикали. Горизонтальная консолидация аэропортов имеет отрицательные эффекты для развития конкуренции и неопределенные социально-экономические последствия. Вертикальная консолидация устраняет несовершенства рынка и имеет потенциал, для того чтобы быть полезной для общества. Проведенный анализ показывает, что аэропорты часто сотрудничают для передачи ноу-хау, но это вряд ли станет основным условием длительных отношений и имеет ограниченный потенциал. Формирование консолидированных компаний аэропортов имеет положительные эффекты при необходимости привлечения крупных инвести-

ций в модернизацию и строительство новых объектов инфраструктуры, что активно реализуется при совершенствовании аэропортового комплекса России.

## Список литературы

1. *Doganis, R.* The Airline Business in the 21st Century. Routledge, London, 2001.
2. *Ярошевич Н. Ю.* Конкуренция на рынке аэропортовых услуг: особенности развития и формы существования // Современная конкуренция, 2011, № 2 (26), с. 47.
3. *Brueckner, J. K., Pels, E.,* 2005. European airline mergers, alliance consolidation, and consumer welfare. *Journal of Air Transport Management* 11, p. 27–41, M. Z. F., 2000.
4. *Gateway A.* Publication of the Metropolitan Washington Airports Authority, vol. 3. Spring. 2000. URL: <http://www.metwashairports.com>.
5. *Morgan Stanley.* ADP (Aeroports de Paris). Quick Comment: Strategic Alliance with Schiphol. Equity Research, London, 2008.
6. *Forsyth, P., Gillen, D., Muller, J., Niemeier, H. M.* Competition in European Airports. Ashgate, Aldershot, 2010.
7. Официальный сайт компании «Новпорт». URL: <http://novaport.ru/ru/aboutus/functions.php>.
8. Официальный сайт компании «Базэл Аэро». URL: [http://www.basel.aero/about/basel\\_aero/history/](http://www.basel.aero/about/basel_aero/history/).

---

*N. Yaroshevich, PhD in Economics, Assistant Professor of Business Economics, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, jarnat@mail.ru*

## THE CONSOLIDATION OF THE AIRPORT INDUSTRY: FOREIGN EXPERIENCE AND RUSSIAN PRACTICE

From the middle of the 90th in the global airport industry is experiencing the development process of consolidation, as a result of mergers and acquisitions formed the major airport of the company. This article is devoted to the study of trends and forms of its manifestations abroad and in Russia.

**Key words:** the airport sector, industry consolidation, a form of consolidation of airports.