

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



ФОРМИРОВАНИЕ И ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ ЕДИНОЙ СИСТЕМЫ ЕВРОПЕЙСКИХ ХАБОВ КАК НОВОЙ ФОРМЫ КОНСОЛИДАЦИИ АВИАТРАНСПОРТНОГО РЫНКА

В статье исследован процесс формирования единой европейской системы хабов, основной целью которого является оптимизация мировой аэропортовой сети, в том числе путем реализации политики альянсов авиакомпаний в области рационального охвата межконтинентальных маршрутов своими участниками. Предложена систематизированная иерархическая структура единой системы Европейских хабов, сформулированы критерии их категорирования, тенденции и этапы в развитии данной системы, а также пути формирования предприятиями отрасли ВТ России конкурентоспособных хабов континентального уровня.

Ключевые слова: альянсы, аэропорт, авиакомпания, авиаперевозки, конкурентоспособность, конкуренция, хаб.

Введение

К числу определяющих тенденций в развитии мирового рынка воздушных перевозок относится глобализация конкуренции, в том числе в форме построения альянсами авиакомпаний общей сети маршрутов своих участников с целью достижения рационального охвата пассажирских потоков и минимизации внутренней конкуренции между авиакомпаниями-участниками. Указанная тенденция влияет на другой базовый рынок отрасли — рынок аэропортовых услуг, где, в свою очередь, повышается интенсивность конкуренции между аэропортами за достижение наиболее выгодной позиции в сети маршрутов альян-

са авиакомпаний. При этом особенностью реализации рыночных отношений на воздушном транспорте выступает ключевая роль авиакомпании, являющейся источником генерирования объемов работ, доходов и клиентом услуг аэропорта, что определяет ее рыночную власть над ним. Данная особенность обуславливает стремление конкретного аэропорта максимально адаптировать технологии работ и инфраструктуры к особенностям парка воздушных судов и сети маршрутов базовой авиакомпании, а на мировом рынке определяет развитие одной из новых форм конкуренции — совместную борьбу альянсов авиакомпаний и крупных узловых аэропортов за охват целевых континентальных и межконтиненталь-

ных трансферных пассажиропотоков. При этом основной формой ведения конкурентной борьбы указанными типами предприятий отрасли Воздушного Транспорта (ВТ) выступает совместное создание ими авиатранспортных узлов — хабов, выступающих как единый субъект рыночной конкуренции на мировом рынке трансферных авиаперевозок. Суть хабовой модели организации авиаперевозок выражается в том, что пассажир летит в пункт назначения не напрямую, а с пересадкой в узловом аэропорту, где трансферные потоки из большого числа локальных аэропортов аккумулируются и перераспределяются на состыкованные рейсы, выполняемые, как правило, на широкофюзеляжных воздушных судах (ВС) большей вместимости. Создание хаба выступает новым форматом предоставления пассажирам авиационных услуг, без формального создания новых организационных форм авиапредприятий, но позволяющим значительно сократить расходы образующих его предприятий отрасли ВТ — авиакомпании, аэропорта и, в ряде случаев, операторов по наземному обслуживанию, а также достичь устойчивых конкурентных преимуществ на рынке, прежде всего за счет за счет оптимизации количества маршрутов и типов ВС, требуемых для охвата рынка авиаперевозок, расширения сети маршрутов, выполняемых из одного пункта, а также синхронизации технологий и расписания с пиковыми периодами интенсивности работ. Для авиапассажиров при этом достигаются следующие преимущества: повышение привлекательности тарифов на авиаперевозку (тариф с пересадкой, как правило, дешевле прямого перелета), расширение географии направлений, доступных в одном месте, а также высокие стандарты качества наземного обслуживания и широкий спектр неавиационных услуг.

Таким образом, под термином «хаб» понимается авиатранспортный узел, обеспечивающий эффективную концентрацию и перераспределение трансферных потоков

за счет взаимодополняющего воздействия подсистем обеспечения конкурентоспособности образующих его предприятий ВТ — авиакомпании и аэропорта. Ключевыми взаимодополняющими конкурентными преимуществами хаба выступают сильные конкурентные позиции базовой авиакомпании на рынке континентальных и межконтинентальных перевозок и внутри альянса, а также выгодное географическое расположение базового аэропорта, т. е. его близость к существующим направлениям магистральных трансферных потоков. Причем применение хабовой технологии отдельно авиакомпанией и аэропортом, т. е. без гармонизации их стратегии и формирования общей продукции в виде специального выстроенного расписания, сети маршрутов и удобной системы стыковок для пассажиров, не позволяет достигнуть указанного выше синергетического эффекта от создания хаба.

Новой формой глобализации, свойственной мировой отрасли ВТ, выступает формирование единой мировой системы хабов, основной целью которой является оптимизация мировой аэропортовой сети, в том числе путем реализации вышеупомянутой политики альянсов авиакомпаний в области рационального охвата межконтинентальных маршрутов своими участниками. В этом случае механизмом регулирования конкуренции выступает антимонопольное законодательство, сдерживающее доминирование альянсов и авиакомпаний в аэропортах, например, Директива 96/67/ЕС, регламентирующая рынок наземного обслуживания в аэропортах в странах ЕС¹. Необходимо также учитывать, что на ряде межконтинентальных маршрутов выполнение прямых перелетов не является возможным вследствие технических характеристик воздушных судов. Данный фактор обуславливает вывод не только об актуальности формирования конкурентоспособных хабов на базе российских пред-

¹ SH&E: Study on the quality and efficiency of the implementation of Council Directive 96/67/EC.

приятый ВТ, но и о необходимости их интеграции в единую континентальную систему хабов Европы с целью выхода на глобальный рынок трансферных авиауслуг и реализации транзитного потенциала Российской Федерации, в том числе путем развития степени присутствия российских авиакомпаний в мировых альянсах. Актуальность реализации данной задачи в сжатые сроки повышается в том числе по причине предстоящего вступления России в ВТО, предполагающего отмену платежей зарубежных авиакомпаний за пролет транссибирской магистрали, что, в свою очередь, обуславливает повышение интенсивности конкуренции европейских хабов за охват магистральных трансферных потоков на мировом рынке авиаперевозок.

Формирование единой системы Европейских хабов, основные этапы и тенденции ее развития

Современная сеть европейских аэропортов сформировалась под влиянием прежней политической системы Европы, состоявшей из отдельных государств. После объединения большей части западно-европейского региона в единое государственно-политическое образование — Европейский союз (ЕС) — начался новый самоорганизующийся процесс — формирование единой системы европейских хабов. Ранее, в 80-х годах XX века, схожий процесс произошел в США, что привело к образованию системы хабов данного государства. В рамках данной работы произведено категорирование хабов Европы по следующим критериям: конкурентной позиции хаба (комплексный показатель его значимости для альянса авиакомпаний и ранга в общей сети хабов Европы) и показателям годового пассажиропотока. В ходе анализа исследовались геополитический потенциал аэропортов, сеть маршрутов мировых авиакомпаний, направления магистральных трансферных потоков миграции населения, динамика пассажиропотока и т. д.

Результаты анализа позволили сформировать систематизированную структуру Европейских хабов, категорированную на иерархические ранги в зависимости от степени их значимости для мировых альянсов авиакомпаний. Основными критериями категорирования выступили: географическое положение аэропорта, его годовой пассажиропоток, а также конкурентная позиция хабообразующей авиакомпании на мировом рынке и ее статус в альянсе (см. табл. 1).

Территориальное распределение магистральных пассажиропотоков в Европе и их привязка к показателям пассажирообмена европейских аэропортов подтверждают гипотезу о наличии иерархической структуры единой системы европейских хабов. При этом точное место Москвы в представленной структуре определить затруднительно ввиду наличия следующих причин:

- отсутствие до настоящего времени совместно сформированных и эффективно функционирующих интегральных бизнес систем типа «авиакомпания — аэропорт», объединенных общей стратегией развития, реализация которой позволяет достичь взаимодополняющих конкурентных преимуществ от формирования хаба, изложенных выше;

- фактической раздробленности Московского пассажиропотока на международных воздушных линиях (МВЛ) на три автономных и конкурирующих между собой аэропорта — Домодедово, Шереметьево и Внуково, каждый из данных аэропортов находится в группе аэропортов ранга «Е», что не соответствует геополитическому потенциалу Москвы.

Проведенный в рамках данного исследования анализ позволяет сформулировать ряд выводов и тенденций в области развития единой континентальной системы хабов Европы:

1. *Основные категории хабов сформировались в зависимости от иерархического ранга базовой авиакомпании в международном альянсе.* В качестве основных хабов международных альянсов выступают

Таблица 1

Единая система Европейских хабов, категорированная по иерархическим рангам

Ранг хаба	Город (Аэропорт (ы) (АП))	Конкурентная позиция хаба (значимость для альянса авиакомпаний (АК) и в общей сети хабов Европы)	Пасс. обмен, млн пасс/ год	Базовая авиакомпания	Международный альянс ²
A	Франкфурт (FRA)	<ul style="list-style-type: none"> • ядро системы хабов; • центральные европейские хабы; • базовые хабы альянсов; • АП базирования головных АК альянсов 	Более 50	Lufthansa	Star Alliance
	Париж (CDG и ORY)			Air France	Sky Team
	Лондон (LHR и LGW)			British Airways	One World
B	Мюнхен, Мадрид, Амстердам, Копенгаген	<ul style="list-style-type: none"> • нишевые аэропорты макроуровня континентального значения; • магистральные хабы альянса; • у каждого АП этой группы образовалась своя региональная специализация 	25–50	Lufthansa Iberia AF — KLM SAS	Star Alliance Sky Team One World
C	Вена, Цюрих, Милан, Рим, Барселоны	<ul style="list-style-type: none"> • среднее звено системы хабов; • сегментные хабы для отдельных рынков; • базовые АП для ведущих национальных АК своих стран 	10–25	Austrian, Swiss, Alitalia, Iberia	Star Alliance Sky Team One World
D	D (a) Лиссабон, Манчестер, Хельсинки, Стамбул D (b) Стокгольм, Осло, Прага, Будапешт, Афины	<ul style="list-style-type: none"> • D (a) узконишевые хабы, обслуживают небольшой сегмент, расположенный вне Европы; • D (b) евро-направленные хабы, перехватывают часть континентальных сегментных потоков; • D (a, b) внедрены хабовые технологии и интегрированные бизнес-системы («авиакомпания — аэропорт»), базовые АП для ведущих национальных авиакомпаний своих стран 	7–15	SAS, Finnair, Malev, CSA, Air Baltic, Turkish, TAP, British midland	Star Alliance Sky Team One World
E	Брюссель, Варшава, Рига, Дюссельдорф, Гамбург, Москва (DME), Москва (SVO), Белград, София	<ul style="list-style-type: none"> • прочие аэропорты Европы (в том числе небольшие хабы); • отдельные элементы хабовой модели (неполная реализация); • базовые АП для ведущих национальных АК своих стран 	5–15	Sabena, LOT, Lufthansa, Aeroflot, JAT, Bulgarian Air	Star Alliance Sky Team One World

аэропорты базирования их головных авиакомпаний: для «Star Alliance» — Франкфурт (а/к Lufthansa), для «Sky Team» — Париж (аэропорты Шарль де Голь и Орли, А/к Air France), для «One World» — Лондон (аэропорты Хитроу и Гатвик, а/к British Airways),

соответственно, все данные хабы отнесены к высшему иерархическому рангу «А». При этом выгодное географическое положение аэропорта базирования является важ-

² Exel Logistics Review, 2009.

ным, но не единственным условием роста. Опыт США, стран Европы и Ближнего Востока (ОАЭ, Катар) показывает, что определяющим условием развития хаба является конкурентная позиция базовой авиакомпании — масштаб ее деятельности, ресурсы для обслуживания магистральных трансферных потоков и т. д. Именно авиакомпания генерирует пассажиропоток хаба, в котором она базируется, а альянсы авиакомпаний выступают инструментом увеличения мощности базовых хабов, образованных ведущими авиакомпаниями Европы. Анализ распределения авиакомпаний внутри альянсов, занимаемых ими конкурентных позиций и степени развития инфраструктуры их базовых аэропортов позволяет сделать вывод о том, что в долгосрочной перспективе значимость хабов ранга «А» не претерпит изменений — указанные хабы продолжают конкурировать между собой за охват континентальных и межконтинентальных трансферных потоков пассажиров.

2. *Международные альянсы авиакомпаний выстраивают не только свои центральные (головные) хабы, но также и хабы «второго уровня» (магистральные) с участием членов альянсов и преимущественно расположенные в контролируемом географическом сегменте континента.* К указанным типам магистральных хабов относятся хабы рангов «В» и «С». Необходимо отметить, что у каждого хаба ранга «В» образовалась своя региональная специализация в зависимости от степени совместной реализации ими следующих конкурентных преимуществ: степени охвата межконтинентальных рынков перевозок базовой авиакомпанией и использования преимуществ географического расположения аэропорта базирования (время полета и др.).

Ключевым фактором, определяющим конкурентоспособность хаба, является совместное формирование базовой авиакомпанией и аэропортом вертикально интегрированной бизнес-системы — авиатранспортного узла, который имеет единую стратегию

развития, гармонизированные технологии работ и оборудование и, несмотря на отсутствие какого-либо дополнительно образованного юридического лица и совместного бюджета, фактически выступает единым субъектом комплексной конкуренции за мировые трансферные потоки. Допуск других авиакомпаний в аэропорт, несмотря на формальное соответствие требованиям в области антимонопольного регулирования, производится, как правило, во временные интервалы, удобные для стыковок трансферных пассажиров на вылетающие рейсы базовой авиакомпании. Распространенной является практика коммерческих соглашений, стимулирующая региональные авиакомпании на подвоз пассажиров в хаб магистрального перевозчика для доставки в конечный аэропорт с пересадкой, что является для пассажиров более дешевым типом перелета, чем прямой рейс, и влияет на ценовую конкуренцию. Основные компоненты достигаемого при этом синергетического эффекта изложены выше. Примерами успешной реализации указанной стратегии путем образования хабов региональной специализации, выступают:

- «Авиакомпания *Iberia* — аэропорт Мадрид». Данная авиакомпания, исторически имеющая сильные позиции на рынке перевозок между Европой и Южной Америкой, сформировала хаб в Мадриде в противовес более дорогому по стоимости услуг аэропорту трансфера — Майами, образовав «Южные ворота Европы»;

- «Авиакомпания *SAS* — аэропорт Копенгаген». Аэропорт Копенгаген, расположенный на северном рубеже Европы, имеет развитую инфраструктуру, а авиакомпания *SAS* — сильные позиции в северо-европейском регионе, что позволяет им успешно реализовывать совместную конкурентную стратегию развития хаба;

- Авиакомпания *KLM* — аэропорт Амстердам. Развитая инфраструктура и высокая общетранспортная доступность аэропорта Амстердам (ж/д, метро и т. д.), а также

сильные позиции авиакомпании KLM в альянсе Sky Team, позволили указанной паре образовать второй по значимости хаб данного альянса;

3. *Хабы, отнесенные к рангу «С» — Цюрих, Вена, Милан и Рим, являются средним звеном Европейской системы.* Финансовые проблемы их базовых авиакомпаний, имеющие место в настоящее время, обуславливают их «нестабильно-промежуточное» положение в единой системе. Данное положение делает указанные хабы уязвимыми: с одной стороны, они уже выросли из категории «узкой рыночной ниши» и специализации на ограниченном количестве направлений, с другой стороны, их конкурентная позиция не является достаточно сильной для конкуренции за транзитные потоки с более крупными хабами ранга «В».

4. *Прочие рассмотренные в ходе анализа аэропорты, общим количеством более ста, находятся на нижнем уровне иерархической системы, как и все аэропорты Европейской части РФ, включая Московский авиаузел.* Раздробленность общего трансферного пассажиропотока по трем аэропортам — Домодедово, Шереметьево и Внуково, и исчезновение существовавшей до 90-х годов XX века специализации аэропортов значительно тормозит развитие хабов в Москве и снижает их значимость. Данной ситуации не было во времена СССР.

Ключевым фактором также выступает отсутствие в России совместно сформированных и эффективно функционирующих интегральных бизнес-систем типа «авиакомпания — аэропорт», способных конкурировать за мировые транспортные потоки и объединенных общей стратегией развития. Так, формирование хаба ведущей авиакомпании РФ — ОАО «Аэрофлот» — в ее базовом аэропорту — Шереметьево в значительной мере затруднено отсутствием единой стратегии партнеров и подчинения ей своих локальных целей. Другие ведущие авиакомпании РФ, базирующиеся в аэропорту Домодедово, например, Трансаэро

и S7, в силу используемых ими рыночных бизнес-моделей (фокус на туристические рынки), а также объемов перевозок трансферных пассажиров через базовый аэропорт (не более 10%) и конфигурации сети маршрутов (прежде всего международных), пока не могут выступать полноценными участниками конкурентной борьбы за мировые трансферные потоки.

5. *Территориальные параметры развития европейской системы хабов очень устойчивы, и в своем развитии данная система может быть охарактеризована как инертная, т. е. не подверженная интенсивным изменениям.* Одним из немногих примеров корректировки развития указанной системы явился обмен рангами между хабами Цюрих и Мюнхен в период 1999–2001 гг., имевший место благодаря целевым усилиям авиакомпании Lufthansa, направившей часть пассажиропотока в Мюнхен, при одновременной стратегической слабости авиакомпании Swiss.

6. *Ход развития единой системы европейских хабов не может быть охарактеризован как равномерный, скорее, он является волнообразным.* Каждый этап (волна) развития характеризуется ускоренным развитием отдельных сегментов аэропортов. Выделенные этапы развития системы европейских хабов представлены в табл. 2.

Конкурентная позиция Москвы в системе континентальных хабов Европы

Особенность текущего состояния системы европейских хабов выражается в имеющей место корректировке ее территориальных параметров и рангов в рамках «четвертой волны» развития. Сложившаяся сегодня совокупность геополитических факторов, а также состояние экономики России, обуславливают наличие у аэропортов Москвы (одного либо комплекса аэропортов, объединенных в одном контуре управления) возможности воспользоваться данным моментом и повысить свой ранг в Европейской

Таблица 2

Этапы развития Единой системы Европейских хабов

Этап (волна) организации	Период	Причина (катализатор) роста	Аэропорты (сегменты)
№ 1	1980–1990 гг.	<ul style="list-style-type: none"> • начало глобализации (транснационализации) мировой экономики и перестройка укладов; • вынос производства в развивающиеся страны, прежде всего, в Китай; • рост спроса на туры во внеевропейские страны (регион ЮВА и др.) 	<ul style="list-style-type: none"> • ускорение роста аэропортов ранга «А» (Франкфурт, Лондон, Париж); • рост АП ранга «В» (Амстердам)
№ 2	1990–2000 гг.	<ul style="list-style-type: none"> • распад стран соц. лагеря; • интеграция стран Центральной и Восточной Европы в европейское социальное и экономическое пространство; • быстрый рост новых индустриальных стран Азии и Южной Америки; • дальнейший рост спроса на туры во внеевропейские страны 	<ul style="list-style-type: none"> • ускорение роста аэропортов ранга «В» (Мюнхен, Мадрид)
№ 3	2000–2005 гг.	<ul style="list-style-type: none"> • присоединение к ЕС новых стран; • первые результаты политики «Open Sky» и появление в Европе низкокзатратных АК; • влияние Интернета на организацию бизнес — процессов 	<ul style="list-style-type: none"> • ускорение роста аэропортов ранга «D» (Сегмент DG3 — Афины) и ранга «С» (Цюрих, Рим)
№ 4	2005–2020 гг.	<ul style="list-style-type: none"> • интеграция стран СНГ в Европейское пространство; • присоединение ряда стран СНГ к «Open Sky» (Украина); • экономический рост России; • переход Китая на новую экономическую модель развития 	<ul style="list-style-type: none"> • экономические предпосылки для повышения рангов ряда АП ранга «Е»; • Москва (SVO либо DME) либо Рига до ранга «В»; • Бухарест либо Киев до ранга «D»

авиационной системе, сформировав хаб ранга «В», выполняющий функцию «Восточных ворот Европы».

Рассмотрим особенности конкурентной борьбы Москвы за роль одного из континентальных европейских хабов ранга «В», результат которой представлен в табл. 3. Исходя из сформулированного ранее определения хаба, а также особенностей комплексной конкуренции в борьбе за мировые трансферные потоки, может быть сделан вывод о наличии следующих пар конкурен-

тов за роль континентального европейского хаба ранга «В»: «Авиакомпания Аэрофлот — аэропорт Шереметьево» и «Авиакомпания SAS — аэропорт Рига». В настоящее время группа SAS контролирует около 50% рынка авиаперевозок в Балтийском регионе. Выполнявший ранее роль ведущего хаба Северной Европы и группы SAS — Копенгаген, в силу своего географического положения не может реализовать открывшийся в ходе возникновения «четвертой волны» формирования системы европейских хабов до-

Таблица 3

Предпочтительные для отрасли Воздушного Транспорта РФ изменения рангов единой системы европейских хабов в долгосрочном периоде

Ранги единой системы европейских хабов, 2011 г.										
Ранг А	Лондон			Париж			Франкфурт			
Ранг В	Амстердам		Мадрид		Копенгаген		Мюнхен			
Ранг С	Рим		Милан		Барселона		Вена		Цюрих	
Ранг D	Дублин	Манчестер	Лиссабон	Осло	Стокгольм	Хельсинки	Прага	Будапешт	Стамбул	Афины
Ранг Е	Прочие аэропорты Европы, включая Шереметьево (SVO) и Домодедово (DME)									
Предпочтительная для отрасли Воздушного Транспорта РФ ситуация в 2020 г.										
Ранг А	Лондон			Париж			Франкфурт			
Ранг В	Амстердам		Мадрид		Москва (SVO либо SVO+DME)		Мюнхен			
Ранг С	Рим		Милан		Барселона		Вена		Цюрих	
Ранг D	Дублин	Манчестер	Лиссабон	Осло	Копенгаген	Санкт-Петербург	Прага	Будапешт	Стамбул	Афины
Ранг Е	Прочие аэропорты Европы									

полнительный транзитный потенциал макро-нишевого «северо-восточного» сегмента Европейского региона. Возникновение данного потенциала в первую очередь связано с обслуживанием трансферных потоков в пункты Европы из аэропортов стран СНГ, Средней Азии и России. При удаленности аэропорта Копенгагена и одновременном стратегическом фокусировании авиакомпании SAS на указанные категории трансферных потоков наиболее выигрышным пунктом для реализации данного потенциала становится Рига, сеть маршрутов базовой авиакомпании которой — airBaltic — контролируется ее стратегическим партнером — группой SAS. Именно благодаря определяющему воздействию группы SAS на развитие деятельно-

сти airBaltic как фидерного, т. е. локального перевозчика, доставляющего трансферных пассажиров в хаб магистральной авиакомпании, вертикально интегрированная бизнес-система «Авиакомпания airBaltic — аэропорт Рига» являются самыми динамично развивающимися в Балтийском регионе. По прогнозам латвийских властей, годовой пассажиропоток аэропорта Риги в 2013 г. превысит 10 млн пассажиров, а в 2020 г. — 30 млн пассажиров, в связи с чем производится масштабная реконструкция инфраструктуры данного аэропорта³. Развитие

³ «airBaltic — двигатель развития; терминал аэропорта — условие экономического развития» // Авиатор Дайджест 14.01.2010 г.

трансферного потенциала Риги также является сферой стратегических интересов и выгод для ЕС, отводящей странам Балтии роль трансферной площадки между пунктами Европы, России и Азии. Таким образом, формирование хаба в Москве для Российской Федерации в краткосрочной перспективе является стратегически важной задачей национального уровня. При этом происходящее и предстоящее расширение стран ЕС, развитие экономики стран СНГ, присоединение части из них к договору «открытого неба», а также продолжающийся экономический рост России и ее предстоящее вступление в ВТО, являются основными тенденциями, обуславливающими корректировку параметров и границ единой системы хабов Европы.

После расширения стран ЕС на восток европейская система хабов фактически лишилась «северного полюса роста», который, по аналогии с Мадридом, должен будет выполнять роль географических «нишевых ворот Европы» на востоке. Наиболее предпочтительным вариантом для России на первом этапе является формирование и последующий рост хаба национального перевозчика — ОАО «Аэрофлот» в Москве, сначала — на базе аэропорта «Шереметьево». Основными вариантами последующего развития европейского хаба континентального значения в Москве выступают: либо развитие деятельности ОАО «Аэрофлот» во втором аэропорту Москвы по мере исчерпания инфраструктурных возможностей аэропорта Шереметьево, либо (параллельно) формирование хабов другими авиакомпаниями РФ в аэропорту Домодедово при достижении ими объемов перевозок и конфигурации сети маршрутов, позволяющих им выступать полноценными участниками конкурентной борьбы за мировые трансферные потоки.

В случае отсутствия действенных мероприятий по формированию хаба в Москве, вероятнее всего, полюс роста трансферных потоков между пунктами Европы, России и Азии сместится из аэропорта Копенга-

гена в Ригу. Анализ ключевых факторов успеха хабов на рынке показывает, что малая численность населения страны не является препятствием в организации национальных трансферных проектов, подтверждением чего выступает опыт развития хабов на базе АП Дубаи и Катар. При данном сценарии развития, возможном в случае отсутствия должной активности отечественных предприятий отрасли ВТ, Россия и страны СНГ становятся донорами трансферного пассажиропотока в аэропорт Риги. Таким образом, борьба Москвы за роль центра обслуживания трансферных потоков между пунктами Европы, Азии, СНГ и РФ происходит в условиях интенсивной конкуренции. В настоящее время в аэропорту Риги происходит активное формирование сети маршрутов базовой авиакомпании при одновременном совершенствовании его инфраструктуры до уровня, когда его трансферный потенциал будет развиваться за счет эффекта масштаба.

Заключение

Вышеизложенное позволяет сделать вывод о том, что первым этапом решения задачи по формированию в Москве хаба континентального значения по объективным причинам является создание хаба национального авиаперевозчика — ОАО «Аэрофлот» — на базе одного либо нескольких аэропортов Москвы, и его последующая интеграция в единую континентальную систему хабов Европы. Указанный этап, в свою очередь, позволит начать реализацию общеотраслевой транспортной программы РФ по формированию в Москве континентального хаба, выступающего в качестве центра обслуживания трансферных потоков между пунктами Европы, России и Азии, прежде всего, из стран бывшего СССР. При этом формирование авиатранспортного хаба в Москве должно осуществляться в нескольких ключевых направлениях — не только общеизвестным путем инвестирования в инфраструктуру аэро-

портовых комплексов, но и путем совершенствования механизмов управления и координации предприятий отрасли ВТ, в том числе в области приоритетного формирования эффективно функционирующих интегральных бизнес систем типа «авиакомпания — аэропорт», способных конкурировать за мировые транспортные потоки и объединенных общей стратегией развития. Решение указанной задачи, относящейся к категории стратегически важных проблем национального уровня, позволит российским предприятиям отрасли ВТ занять достойное место в единой системе европейских хабов и будет способствовать эффективной реализации транзитного потенциала России.

Список литературы

1. *Андреев А. В.* Актуальные вопросы формирования конкурентоспособных хабов на базе российских предприятий отрасли воздушного транспорта // Вестник ГУУ 2011. № 23.
2. «airBaltic — двигатель развития; терминал аэропорта — условие экономического развития» // Авиапорт Дайджест 14.01.2010 г.
3. *Громов Н. Н.* Тенденции развития воздушного транспорта России // Транспорт России. 2005. № 9.
4. *Рубин Ю. Б.* Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС, 2008.
5. *Рыбак Б.* Влияние вступления России в ВТО на деятельность российского и европейского воздушного транспорта [электронный ресурс] <http://www.ato.ru/content/novye-nadezhdy-i-starye-strahi-vliyanie-vstupleniya-rossii-v-vto>.
6. *Ярошевич Н. Ю.* Конкуренция на рынке аэропортовых услуг: особенности развития и формы существования // Современная конкуренция. 2011. № 2.
7. Airports Council International (ACI) Annual Report, 1997–2010.
8. IATA Ground Handling International conference, Marrakesh 2009.
9. SH&E: Study on the quality and efficiency of the implementation of Council Directive 96/67/EC. Report to European Commission. http://ec.europa.eu/transport/air_portal/airports/doc/2002_final_rep: 07.05.2008.
10. Exel Logistics Review, 2009.

A. Andreyev, PhD (Economics), Doctorant of Moscow State University of Management, aaw13@mail.ru

FOUNDATION AND PECULIARITIES OF EUROPEAN HUBS INTEGRATED SYSTEM DEVELOPMENT AS A NEW FORM OR INTERNATIONAL AIR TRANSPORT MARKET CONSOLIDATION

In this article the process of integrated system of European hubs foundation is elaborated. The objective of this process is optimization of world network of airports, as a possible result of realization of world airline's alliances policy of achievement the rational coverage of transcontinental routes by their members. The hierarchical structure of the integrated European hubs system is presented, the criteria of hub's distribution to different ranks, principal trends and stages of system's development are formulated as well. The basic ways of the competitive air transport hubs foundation on the base of Russian air transport industry related companies are recommended by author.

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