

Мжельская Ирина Владимировна

кандидат экономических наук

доцент

Сибирский государственный университет путей сообщения,

г. Новосибирск, Российская Федерация

доцент кафедры «Системный анализ и управление проектами»

irinavlm29@mail.ru

**НЕАВИАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РЕГИОНАЛЬНОГО АЭРО-
ПОРТА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ**
**NON-AVIATION ACTIVITIES OF A REGIONAL AIRPORT: PROB-
LEMS AND DEVELOPMENT PROSPECTS**

Аннотация. Применение западных санкций привело к снижению доходности не только в авиакомпаниях, потери в сегменте авиационной деятельности несут также и региональные аэропорты. В статье рассмотрены вопросы применения инструментов бенчмаркинга, как метода сопоставительного анализа, в исследовании потенциала доходности сегмента неавиационной деятельности региональных аэропортов в условиях санкционного давления с целью повышения доходности этого сегмента. Рассмотрены цели и условия применения бенчмаркинга в региональных аэропортах, принципы отбора сопоставимых аэропортов на начальном этапе реализации бенчмаркинга, отмечены особенности проведения бенчмаркинга в аэропортах, объединенных в холдинги. Отмечена значимость его роли в выявлении лучших практик, потенциала и факторов развития сегментов деятельности аэропортов, решении стратегических и тактических задач

Ключевые слова: Региональный аэропорт, аэропортовые холдинги, неавиационная деятельность, санкции, бенчмаркинг, сопоставимый аэропорт, лучшие практики.

Abstract. The application of Western sanctions has led to a decrease in profitability not only in airlines; losses in the aviation segment are also suffered by regional airports. The article examines the issues of using benchmarking tools as a method of comparative analysis in studying the profitability potential of the non-aviation segment of regional airports under conditions of sanctions pressure in order to increase the profitability of this segment. The goals and conditions for the use of benchmarking at regional airports, the principles of selecting comparable airports at the initial stage of benchmarking implementation are considered, and the features of benchmarking at airports united in holdings are noted. The significance of its role in identifying best practices, potential and factors for the development of airport activity segments, and solving strategic and tactical problems is noted.

Keywords: Regional airport, airport holdings, non-aviation activities, sanctions, benchmarking, comparable airport, best practices.

Введение

Западные санкции наносят ощутимый урон отрасли гражданской авиации. Считается, что особенно от беспрецедентного санкционного давления пострадали авиакомпании, осуществляющие пассажирские и грузовые перевозки, имеющие парки воздушных судов, находящиеся в лизинге у западных компаний. Их возможности совершать международные перелеты серьезно ограничены.

При этом существенные потери от авиационной деятельности также несут и инфраструктурные транспортно-логистические компании, включая региональные аэропорты.

Ситуация усугубляется тем, что по соображениям безопасности были закрыты одиннадцать аэропортов на юге и в центральной части России, то есть образовалась аэропортовая инфраструктура, которая не используется, но ее необходимо содержать. Кроме того, увеличились расходы аэропортов на выполнение требований безопасности.

Для компенсации убытков в авиационной отрасли в 2022 г. Правительством РФ были предприняты беспрецедентные меры государственной поддержки в размере 145 млрд рублей.

В условиях падения доходности аэропортов от авиационной деятельности представляет интерес сегмент неавиационной деятельности, доходность которого имеет существенный потенциал для развития.

В Российской Федерации неавиационная деятельность в различных холдингах и группах аэропортов приносит в среднем 25-30 процентов доходов.

В структуре доходов зарубежных аэропортов неавиационная деятельность представлена величинами, сопоставимыми с доходами от авиационной деятельности, то есть от 40 до 50 процентов.

Такое положение привлекает внимание специалистов и требует серьезного исследования.

Методология исследования

Целью исследования является анализ потенциала доходности сегмента неавиационной деятельности региональных аэропортов с применением бенчмаркинга, как метода сопоставительного бизнес-анализа.

Объект исследования – неавиационной деятельности региональных аэропортов.

Субъектом исследования является процесс анализа и оценки потенциала доходности неавиационной деятельности региональных аэропортов с применением бенчмаркинга.

Исследованию особенностей бенчмаркинга в логистике уделяли внимание такие ученые, как Дыбская В. В., Сергеев В. И. [1, с. 57], Левина

Т. В. [2, с. 15], [3, с. 18], Домнина С. В. Постернакова М.И., [4, с. 12]. Тем не менее, исследование бенчмаркинга неавиационной деятельности аэропортов освещено недостаточно, что определяет актуальность темы публикации.

В процессе проведения исследования использовались количественный и качественный анализ, как взаимодополняющие методы.

Результаты исследования

Деятельность аэропортов как объектов транспортно-логистической инфраструктуры представлена двумя видами: авиационной и неавиационной.

К авиационной деятельности относят [5, с. 72]:

- непосредственное аэропортовое обслуживание воздушных судов,
- обслуживание пассажиров,
- обслуживание грузов, включая почту,
- прочие авиационные услуги.

К неавиационной деятельности отнесены следующие виды деятельности [6, с. 63]:

- коммерческая аренда,
- парковка,
- упаковка багажа,
- залы спецобслуживания,
- реклама.

Бенчмаркинг предполагает проведение сопоставительного бизнес-анализа в компаниях для реализации различных целей.

Для региональных аэропортов этими целями могут быть следующие:

- разработка концепции по направлениям деятельности аэропорта;
- обоснование стратегии развития аэропорта в целом или отдельных направлений деятельности;
- поиск лучших практик;
- развитие новых бизнесов;
- решение тактических задач и т.д.

Поскольку финансовая и коммерческая информация на определенном этапе деятельности компании представляет собой коммерческую тайну и не представлена в открытом доступе, то без взаимных договоренностей между аэропортовыми операторами бенчмаркинг был бы невозможен.

Для использования этого метода бизнес-анализа аэропортовые холдинги обмениваются необходимой информацией на условиях конфиденциальности и использования ее для проведения сопоставительного анализа в определенных целях.

Для проведения бенчмаркинга в транспортно-логистических компаниях аэропортовых услуг должны выполняться следующие условия:

- сопоставимой величиной на начальном этапе отбора сопоставимых

аэропортов является пассажиропоток;

- основные показатели деятельности сопоставимых аэропортов пересчитываются в удельные величины в расчете на одного пассажира;

- при проведении бенчмаркинга необходимо учитывать уникальное местоположение каждого аэропорта, которое во многом определяет структуру пассажиропотока и другие неконтролируемые показатели, влияющие на контролируемые факторы, находящиеся под контролем менеджмента аэропорта.

В региональном аэропорту № 1 возникла необходимость в разработке новой концепции неавиационной деятельности в связи со строительством нового пассажирского терминала.

Для выработки доходной стратегии, а также новой концепции размещения неавиационных видов бизнеса, необходимо было провести бенчмаркинг удельных показателей неавиационной деятельности по сопоставимым аэропортам, т.е. аэропортам с новой терминальной инфраструктурой. В качестве сопоставимых по пассажиропотоку аэропортов (более 5 млн пассажиров) рассматривались аэропорты № 2 и № 3, где были уже сданы в эксплуатацию новые пассажирские терминалы.

Бенчмаркинг позволил выявить, что показатели некоторых направлений неавиационной деятельности аэропортов № 2 и № 3 оказались выше в среднем на 10-15 процентов, что во многом было обусловлено отсутствием инфраструктурных ограничений для формирования грамотной концепции.

Кроме того, было выявлено, что на удельные доходные показатели существенное влияние оказывает структура пассажиропотока. В частности, в отношении рассматриваемого пула аэропортов структура пассажиров существенно различается по уровню платежеспособности, характеру авиаперелета (трансферный перелет, прямой перелет), что, соответственно, влияет на конверсию потребления услуг.

В зависимости от цели поездки пассажиров можно разделить на четыре основные группы:

- бизнес-поездки,
- родственные и дружеские поездки,
- туристические поездки,
- вахтовые поездки.

По характеру перелета пассажиров можно разделить на 2 группы:

- пассажиры, путешествующие из пункта отправления в пункт назначения напрямую.

- пассажиры, путешествующие из пункта отправления в пункт назначения трансфером через стыковочный аэропорт (хаб).

В аэропорту № 2 в структуре пассажиропотока преобладают пассажиры сегментов «Туристические поездки», «Родственные и дружеские

поездки», «Бизнес-поездки», незначителен сегмент «Вахтовые поездки».

В аэропорту № 3 доминирует сегмент «Бизнес-поездки», «Родственные и дружеские поездки».

В региональном аэропорту № 1 в пассажиропотоке представлены все сегменты, включая «Вахтовые поездки» (до 25%), за счет развитой маршрутной сети в страны СНГ, а также большого количества удобных стыковок в города Севера и Дальнего Востока. Следует отметить, что в сегмент «Вахтовые поездки» включают поток граждан стран СНГ, прилетающих в Российскую Федерацию на работу. Потребительские предпочтения этой категории серьезно отличаются от представителей других сегментов.

Кроме того, порядка 25% пассажиров аэропорта являлись трансферными пассажирами, которые использовали аэропорт в качестве стыковочного авиаузла, соответственно, не выходили из стерильной зоны и не имели возможности воспользоваться частью неавиационных услуг, расположенных в общей зоне аэропорта. Все эти нюансы в обязательном порядке учитываются при проведении сопоставительного анализа, но в настоящей публикации детально не рассматриваются, т. к. могут быть предметом отдельного исследования. В публикации все сравнения приведены уже с учетом этих факторов.

Результаты бенчмаркинга были проанализированы менеджерами аэропорта № 1 и использованы для разработки новой концепции неавиационной деятельности.

В ходе разработки концепции была проведена декомпозиция контролируемых факторов, которые в большей степени влияют на получение прибыли от всех видов неавиационной деятельности.

В статье представлены оценки по неавиационной деятельности «Парковка».

Для вида неавиационной деятельности «Парковка» контролируемые факторами являются: локация, достаточность парковочных мест, дифференцированный тариф, наличие бесплатного времени пребывания. [7, с.102].

Парковка является одним из самых важных и прибыльных видов неавиационной деятельности аэропортов и предназначена для обеспечения удобной и безопасной стоянки автомобилей пассажиров и посетителей аэропорта [8, с.128].

Основная цель парковки в аэропортах – обеспечение удобства и доступности для пассажиров, а также генерация дополнительных доходов для аэропортовой инфраструктуры. В аэропортах обычно предоставляются различные типы парковок, такие как краткосрочная и долгосрочная, а также специальные для инвалидов и такси [9].

Парковки в аэропортах обычно расположены близко к терминалам, что обеспечивает удобство и доступность для пассажиров. Это позволяет им

легко припарковать свой автомобиль и быстро добраться до терминала для регистрации и ожидания своего рейса [10].

Далее для получения обратной связи от внедрения новой концепции неавиационной деятельности в связи с введением в эксплуатацию нового пассажирского терминала были проведены исследования так называемого «Пассажирского опыта» в неавиационной деятельности аэропортовых услуг с применением компенсаторной и аддитивных моделей комплексной оценки результатов опроса пассажиров.

В частности, по виду «Парковка» опрос проводился по четырем группам пассажиров: «Бизнес-поездки», «Родственные и дружеские посещения», «Туристические поездки», «Вахтовые поездки».

Оценка индекса общей полезности мнения пассажиров по услуге «Парковка» показала, что наиболее удовлетворенной этой услугой является группа «Бизнес-поездки» (9,85 баллов), далее группы «Туристические поездки» (9,15 баллов), «Родственные и дружеские посещения» (8,75 баллов), «Вахтовые поездки» (8,45 баллов).

Расчеты по дизъюнктивной модели предполагают выявление главных контролируемых факторов, влияющими на доходность неавиационной деятельности «Парковка». Результаты оценки индекса полезности по дизъюнктивной модели подтвердили предыдущие выводы: наиболее удовлетворенной этой услугой также является группа «Бизнес-поездки» (оценка 6 баллов), по группам «Родственные и дружеские посещения» и «Туристические поездки» – 5,7 баллов, по группе «Вахтовые поездки» – 5,4 балла.

Результаты оценки по конъюнктивной модели с требуемой минимальной оценкой 7 баллов оказались высокими: по этой модели услуга «Парковка» удовлетворяет требованиям всех групп пассажиров. лексикографическая модель, которая показала, что при равенстве весов двух контролируемых факторов «Локация» и «Достаточность парковочных мест» результаты совпали с дизъюнктивной моделью.

Для сравнения полученного пассажирского опыта с оценками менеджеров до внедрения концепции сравнивались суммарные и средние значения. Результаты сравнения показали, что существенные изменения, произошедшие в связи с введением в эксплуатацию нового терминала, вызывают положительный «Пассажирский опыт».

Результаты проведенного исследования показали значительный потенциал доходности сегмента неавиационной деятельности, что особенно важно для региональных аэропортов в условиях санкций.

Выводы

Применение инструментов бенчмаркинга в региональных аэропортах позволяет провести сопоставительный бизнес-анализ в процессе разработки концепции по направлениям деятельности аэропорта, обоснования стратегии развития аэропорта в целом или отдельных направлений

деятельности, поиска лучших практик, направлений развития новых бизнесов, решения тактических задач и т.д.

Проведение бенчмаркинга в компаниях аэропортовых услуг является важным, действенным и ответственным мероприятием, требующим от менеджеров выполнения ряда условий, определенных знаний, умений, навыков, предполагающих целенаправленный сопоставительный бизнес-анализ для реализации намеченных целей с учетом специфики каждого аэропорта.

Библиографический список

1. Дыбская В. В. Методология организационного проектирования в логистике и SCM / В. И. Сергеев, В. В. Дыбская // Логистика и управление цепями поставок. – 2016. – №6. – С. 57-68.

2. Сергеев В. И. Бенчмаркинг в стратегическом планировании и контроллинге логистики / В. И. Сергеев, Т. В. Левина // Логистика и управление цепями поставок. – 2015. – №5. – С.9-27.

3. Левина Т. В. Стратегическое планирование цепи поставок с использованием SCOR-модели / Т. В. Левина, В. И. Сергеев // Логистика и управление цепями поставок. – 2014. – № 1. – С. 8-24.

4. Домнина С. В. Повышение качества логистических услуг на примере международных автомобильных перевозок / С. В. Домнина, М. И. Постернакова // Логистика и управление цепями поставок. – 2016. – №4. – С. 9-15.

5. Мжельская, И. В. Роль крупных узловых аэропортов на российском рынке авиационных перевозок / И. В. Мжельская, Н. М. Мжельская // Финансовые аспекты структурных преобразований экономики. – 2016. – № 2. – С. 69-74.

6. Мжельская, И. В. Потенциал роста рынка авиационных перевозок России / И. В. Мжельская, Н. М. Мжельская // Финансовые аспекты структурных преобразований экономики. – 2016. – № 2. – С. 59-69.

7. Мжельская И. В. Источники роста стоимости аэропортового бизнеса / И. В. Мжельская, Н. М. Мжельская // Вестник Хабаровской государственной академии экономики и права. – 2015. – № 4-5. – С. 100-105.

8. Мжельская И. В. Значение крупных региональных аэропортов в развитии мирового и российского рынков транспортных логистических услуг / В сборнике: Современная мировая экономика: вызовы и реальность. Материалы III Международной научно-практической конференции. Донецк, 2020. С. 126-129.

9. Авиаперевозки в России [Электронный ресурс] // транспортный портал режим доступа: <http://Urfotrans.ru/> (дата обращения: 28.03.2024).

10. Транспортно-клиринговая палата <https://www.tch.ru/ru-ru/Pages/Home.aspx> (Дата обращения: 28.03.2024).