

**ВСЕМИРНАЯ АВИАТРАНСПОРТНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ  
"ПРОБЛЕМЫ И ВОЗМОЖНОСТИ ЛИБЕРАЛИЗАЦИИ"**

Монреаль, 24–29 марта 2003 года

**Пункт 1 повестки дня. Обзор**  
**Пункт 1.1 повестки дня. Условия и опыт либерализации**

**КОММЕРЦИАЛИЗАЦИЯ И ЛИБЕРАЛИЗАЦИЯ**

(Представлено Секретариатом)

**АННОТАЦИЯ**

Настоящий документ рассматривает ход коммерциализации авиакомпаний, аэропортов и поставщиков аэронавигационного обслуживания и связанные с этим последствия в более широком контексте опыта либерализации.

Действия Конференции приводятся в п. 4.1.

**СПРАВОЧНЫЙ МАТЕРИАЛ**

Циркуляр 291, *Мир гражданской авиации, 2001–2004*

Циркуляр 284, *Приватизация в сфере аэропортового и аэронавигационного обслуживания*

**1. ВВЕДЕНИЕ**

1.1 Процессы экономической либерализации и глобализации за время, прошедшее после предыдущей Всемирной авиатранспортной конференции (ATConf/4) в 1994 году, привели к коренным изменениям в условиях коммерческой деятельности воздушного транспорта. Настоящий документ дает краткий обзор хода коммерциализации в отрасли авиакомпаний, включая изменения корпоративных структур и моделей хозяйствования и коммерциализацию аэропортов и поставщиков аэронавигационного обслуживания. В документе особо выделены некоторые итоги и последствия коммерциализации.

1.2 Приватизация и коммерциализация авиакомпаний, аэропортов и поставщиков аэронавигационного обслуживания являются частью более широкой тенденции, связанной с глобализацией и либерализацией во всех экономических секторах по мере снижения уровня или прекращения участия государства во владении и управлении многими государственными предприятиями. Основные события и тенденции в области регулирования и развития отрасли, связанные с доступом к рынку, рассматриваются отдельно в документе ATConf/5-WP/21. Более подробная информация о событиях и тенденциях, связанных

с авиакомпаниями, аэропортами и поставщиками аэронавигационного обслуживания, которая охватывает 2001 год, приводится в главах 2 и 3 документа *"Мир гражданской авиации 2001–2004"* (циркуляр 291).

## 2. ПОСЛЕДНИЕ СОБЫТИЯ

2.1 **Корпоративная структура авиакомпаний.** Термину "приватизация" применительно к авиакомпаниям нередко дается слишком общее толкование. Как правило, это в большей степени процесс, нежели имеющие количественное выражение цель и результат. Процесс представляет собой изъятие с помощью различных методов находящегося во владении или под контролем государства акционерного капитала и может быть осуществлен поэтапно в течение определенного периода времени. Некоторые страны могут рассматривать продажу даже небольшого количества акций как "приватизацию". При таком толковании этого термина приватизация государственных авиакомпаний представляет собой одно из важнейших преобразований в международном воздушном транспорте, где до недавнего времени авиакомпании в большинстве государств находились во владении правительств. Мотивы приватизации самые разнообразные – от сугубо экономических соображений, стремления повысить эксплуатационную эффективность и конкурентоспособность до более прагматичного желания уменьшить финансовое бремя для государства в связи с финансированием капиталовложений в новое оборудование. Каким бы ни были причины, приватизация авиакомпаний сопровождает процесс коммерциализации в условиях усиливающейся конкуренции. Начиная с 1985 года около 130 правительств выступили с планами приватизации или заявили о намерении приватизировать порядка 180 государственных авиакомпаний. За этот же период 86 из числа таких заявленных перевозчиков достигли целей приватизации.

2.2 Вместе с тем следует отметить, что добиться приватизации нелегко. Во многих случаях первоначальные планы приватизации пришлось отложить или отсрочить в связи с возникшими трудностями или экономическим состоянием соответствующих авиакомпаний, либо в силу местной специфики. Однако в большинстве таких случаев намерение приватизировать сохраняется. Неопределенность, характерную для процесса приватизации, также иллюстрирует наметившаяся обратная тенденция к восстановлению (как правило, на временной основе) государственного владения в качестве меры, продиктованной национальными интересами в связи с возможной утратой национальной авиакомпании.

### 2.3 Модели хозяйственной деятельности авиакомпаний

При коммерциализации авиакомпаний большое внимание уделяется выбору наиболее подходящих моделей хозяйствования авиакомпаний для обеспечения рентабельности в конкретной рыночной ситуации. Ниже дается краткий обзор последних событий в этой области.

2.3.1 **Полная сетевая модель хозяйствования.** По мере либерализации доступа к рынку на национальном и международном уровнях авиакомпании при выработке стратегии и планировании отходят от традиционной концепции маршрутов между пунктами к структуре сетевых рынков. Не только крупные авиакомпании с полным ассортиментом услуг, но и многие национальные компании в развивающихся странах пересмотрели свои структуры маршрутов в сторону увеличения размеров и протяженности сетей, создавая, в частности, сети узловых и вспомогательных аэропортов, которые позволяют им добиваться экономии за счет использования эффекта масштаба и эффекта диверсификации. Использование сетей узловых и вспомогательных аэропортов позволяет авиакомпаниям увеличить частоту перевозок (что привлекает приносящих большую прибыль бизнесменов) по сравнению с традиционными перевозками между пунктами, а также обслуживать небольшие города, которые не в состоянии обеспечить достаточный спрос на регулярные беспосадочные перевозки. Для создания сети маршрутов с узловыми и вспомогательными аэропортами не обязательно, чтобы авиакомпании самостоятельно выполняли все перевозки по всем маршрутам; этого можно добиться, тесно сотрудничая с другими авиакомпаниями в

рамках соглашений о совместном использовании кодов, блокировании мест и франшизинге, практически без дополнительных затрат (см. документ ATConf/5-WP/21). В то же время использование сети маршрутов с узловыми и вспомогательными аэропортами не носит исключительного характера. Нередко по достижении уровня спроса, обеспечивающего рентабельность, вводятся перевозки между пунктами (на начальном этапе относительно небольшими воздушными судами) при сохранении постоянно корректируемого баланса с перевозками по сети узловых и вспомогательных аэропортов.

2.3.2 Благодаря эффекту масштаба и эффекту диверсификации авиакомпаний с широкой сетью маршрутов имеют ряд конкурентных преимуществ перед небольшими или даже "дешевыми" авиакомпаниями. Эти преимущества, которые позволяют в значительной степени компенсировать сравнительно высокие затраты, обусловлены размером сети и привлекательностью для клиентов, возможностями сбыта, продаж и распространения, а также программами поощрения лояльности клиентов. Такие компании также создали сложные структуры тарифов и используют современные системы управления прибылью с целью добиться максимальной выручки от отдельных рейсов. Рентабельность полной сетевой модели хозяйствования по своему характеру во многом зависит от приносящих высокую прибыль пассажиров из числа бизнесменов, и эта модель во многих случаях по-прежнему является прибыльной, однако в условиях конкуренции и тенденции к снижению льготных тарифов и, соответственно, снижению показателей доходности эта практика хозяйствования все чаще подвергается пересмотру и переосмыслению.

2.3.3 **Низкозатратная модель хозяйствования.** В последние годы "дешевые" перевозчики успешно составляют конкуренцию крупным авиакомпаниям, использующим полные сетевые модели. Характерными особенностями модели хозяйствования, используемой "дешевыми" перевозчиками, являются, с некоторыми вариантами: сеть маршрутов, главным образом малой протяженности, высокая частота полетов, простые по структуре низкие тарифы, единый класс обслуживания с высокой плотностью кресел без резервирования мест, упрощенный ассортимент услуг в полете, гибкое маневрирование персоналом и минимальные накладные расходы, интенсивное использование каналов электронной торговли для целей сбыта и распределения (включая бронирование в интернете и электронную выдачу билетов). Для поддержания низкозатратных показателей такие перевозчики обычно эксплуатируют воздушные суда одного типа с более высоким ежедневным коэффициентом использования воздушных судов. Они также пользуются менее загруженными второстепенными аэропортами, что позволяет улучшить показатели оборачиваемости, повысить точность соблюдения расписания и сократить расходы на аэропортовое обслуживание. Благодаря низким эксплуатационным расходам "дешевые" перевозчики могут предоставлять все кресла пассажирам, путешествующим по низким тарифам. Эта формула не нова, но ее взяли на вооружение многие новички на рынке Соединенных Штатов Америки после внутреннего дерегулирования. Хотя лишь несколько таких новичков начального периода продолжают функционировать, успешно закрепившись на рынке "дешевым" перевозчикам удается на стабильной основе обеспечивать значительный выигрыш в ценах и быстрый рост не только на национальном уровне (например, "Саутуэст эрлайнз" и "Джетблю эруэйз" в Соединенных Штатах Америки, "Вирджин блу эрлайнз" в Австралии), но и в региональном масштабе (например, "Райанэр" и "Изиджет" в Европе), причем некоторые из них предлагают существенные льготы, привлекая пассажиров из числа бизнесменов. Кроме того, на рынок "дешевых" перевозок, главным образом в европейско-средиземноморском регионе, выходят бывшие туроператоры и чартерные перевозчики, которые увеличивают предложения по категории "только кресло", отражающие более гибкие подходы, требуемые клиентами, и позволяющие не допустить ухода клиентуры к новым "дешевым" перевозчикам. Возможно, формула "дешевых" тарифов распространится и на другие регионы и во все большей степени на международные перевозки, где это допускается рыночными условиями и механизмами регулирования.

2.3.4 Крупные компании, как правило, реагируют на конкуренцию со стороны новых "дешевых" перевозчиков в первую очередь путем снятия запретов на предоставление низких тарифов с ограничениями по наличию. Учитывая те преимущества, которыми пользуются крупные авиакомпании благодаря эффекту

масштаба и эффекту диверсификации, такая селективная стратегия во многих случаях срабатывает, но не всегда способна защитить рыночную нишу в условиях прямой конкуренции с рядом "дешевых" авиакомпаний, имеющих значительные и стабильные ценовые преимущества. Кроме того, в условиях продолжающегося экономического спада крупные авиакомпании сталкиваются со снижением доходности, уменьшением спроса на перевозки со стороны бизнесменов и переходом этой категории клиентов к более низким тарифам с ограничительными условиями. Кроме того, многие пассажиры из числа бизнесменов переходят от крупных авиакомпаний, которые повышают максимальную ставку тарифов неограниченного применения для компенсации снижения доходности и роста цен на реактивное топливо, к "дешевым" перевозчикам.

**2.3.5 Альтернативные модели хозяйствования.** В условиях растущего ценового давления и невозможности продолжать взимание более высоких тарифов с пассажиров из числа бизнесменов крупные авиакомпании вынуждены менять приоритеты и переориентировать свою деятельность в сторону повышения эффективности, разрабатывая альтернативные модели, призванные способствовать возврату пассажиров (в первую очередь из числа бизнесменов). Одной из мер, принимаемых крупными авиакомпаниями, является создание самостоятельных организаций или филиалов для выполнения перевозок на маршрутах малой протяженности, на которых существует конкуренция со стороны "дешевых" перевозчиков или возможные угрозы со стороны новых участников. Используя такую малозатратную стратегию "авиакомпания внутри авиакомпании", крупные авиаперевозчики пытаются сочетать ключевые элементы подхода "дешевых" перевозчиков с репутацией и качеством их собственной торговой марки (например, компания "Сонг", созданная "Дельта эрлайнз", и компания "Танго", образованная "Эр Кэнада"), хотя на начальном этапе успех носил ограниченный характер (например, компании "Гоу" и "Базз", созданные "Бритиш эруэйз" и КЛМ, были проданы конкурентам, а "Континетал лайт", "Шатл", созданный "Юнайтед", и принадлежащий "Ю-ЭС эруэйз" перевозчик "МетроДжет" были закрыты). Формула "авиакомпания внутри авиакомпании", по всей вероятности, также будет взята на вооружение международными перевозчиками, в том числе на линиях большой протяженности и маршрутах, ориентированных на отдых; в качестве примера можно сослаться на компанию "Острэйлиан эрлайнз" – ориентированный на низкие тарифы филиал "Квонтас", обслуживающий некоторые азиатские рынки.

**2.4 Коммерциализация аэропортов и поставщиков аэронавигационного обслуживания.** В части, касающейся деятельности авиаперевозчиков, отрасль постепенно приобретает конкурентоспособность и коммерческую ориентацию, тогда как для аэропортов и поставщиков аэронавигационного обслуживания изменения предполагают более медленный, но, тем не менее, значительный сдвиг в сторону финансовой и организационной автономии и коммерциализации. В отношении аэропортов наметилась устойчивая тенденция к привлечению частного сектора и приватизации. В отношении аэронавигационного обслуживания наблюдается тенденция к коммерциализации, а не приватизации. Эти изменения, а также их последствия в сфере регулирования (учитывая, что аэропорты и поставщики аэронавигационного обслуживания по существу являются монополистами) рассматриваются в недавно подготовленном ИКАО исследовании "Приватизация в сфере аэропортового и аэронавигационного обслуживания" (циркуляр 284). В этом исследовании также сформулированы рекомендации по процессам приватизации и коммерциализации.

**2.5** Параллельно с активизацией участия частного сектора в управлении, эксплуатации и финансировании аэропортов значительно расширяются возможности хозяйственной деятельности аэропортов. Об усилении коммерческой ориентации аэропортов свидетельствуют следующие признаки: активизация работы над привлечением доходов из неавиационных источников, участие аэропортов в маркетинге предоставляемых услуг и привлечении авиакомпаний, концепция роста и развития "аэропорт-город", важное значение международных узловых аэропортов, связь между узловыми аэропортами и крупными альянсами авиакомпаний, а также специализация аэропортов – например, аэропортов, расположенных поблизости друг от друга. В каждом из этих аспектов заложен элемент конкуренции, несмотря на локальный монопольный характер аэропортов.

2.6 Дальнейшая либерализация условий деятельности авиакомпаний имеет ряд неоднозначных последствий для аэропортов. С одной стороны, расширяются возможности авиакомпаний по выполнению перевозок в большее количество аэропортов, что может положительно отразиться на жизнеспособности аэропортов. С другой стороны, обладая более высокой эксплуатационной гибкостью, авиакомпании могут также отказаться от обслуживания отдаленных аэропортов или аэропортов с ограниченным рыночным потенциалом, что отрицательно скажется на экономическом состоянии таких аэропортов. Кроме того, либерализация условий деятельности авиакомпаний предполагает меньше обязательств со стороны авиакомпаний и больше рисков для аэропортов, например при строительстве терминалов. Уменьшение объема обязательств авиакомпаний в отношении маршрутов чревато последствиями для аэронавигационных служб и их доходов.

2.7 Поэтому многие аэропорты должны работать над привлечением новых авиакомпаний и новых видов перевозок – например, рейсов большой протяженности во второстепенные аэропорты, – и развивать долгосрочные партнерские связи с авиакомпаниями и альянсами, гарантирующие стабильный характер перевозок. Специализируясь на обслуживании новых типов движения и удовлетворении новых потребностей авиакомпаний, аэропорты могут, например, выделять терминалы для трансферного движения или размещать партнеров по альянсу под одной крышей. Однако специализация аэропорта влечет за собой высокие фиксированные издержки, большинство из которых не будет возмещено, если авиакомпания или альянс откажутся от полетов в узловой аэропорт с искусственно "созданным" движением. В условиях специализации аэропортам и поставщикам аэронавигационного обслуживания требуется больше времени и затрат для того, чтобы приспособиться к изменениям, чем авиакомпаниям. В этой связи важную роль приобретают аспекты прозрачности и консультаций во взаимоотношениях между авиакомпаниями и поставщиками обслуживания<sup>1</sup>.

2.8 Еще одно важное последствие либерализации авиакомпаний и коммерциализации аэропортов связано с возможностями, предоставляемыми второстепенным аэропортом и "дешевым" перевозчиком. Использование таких аэропортов позволяет этим авиакомпаниям действовать в обход загруженных узловых аэропортов и снижать эксплуатационные затраты; для аэропорта это может означать перспективы развития и финансовую стабильность.

2.9 Конкуренция авиакомпаний с акцентом на сокращение расходов часто приводит к тому, что авиакомпании вынуждают аэропорты и поставщиков аэронавигационного обслуживания снижать ставки сборов с пользователей, одновременно стремясь к улучшению показателей производительности труда за счет повышения эффективности и увеличения провозной емкости. Дополнительным следствием в сфере управления аэропортами и аэронавигационным обслуживанием является внедрение наилучшей коммерческой практики и систем оценки производственных показателей.

### 3. **ВЫВОДЫ**

3.1 На основании вышеизложенного можно сделать следующие выводы:

- а) на протяжении более чем 10 лет в условиях усиливающейся конкуренции возрастает уровень коммерциализации авиакомпаний, аэропортов и поставщиков аэронавигационного обслуживания. Динамичное развитие коммерциализации и процессы либерализации будут и впредь оказывать взаимное воздействие и иметь взаимные последствия; и

---

<sup>1</sup> Документ "Политика ИКАО в отношении аэропортовых сборов и сборов за аэронавигационное обслуживание" (Дос 9082/6) содержит материал о прозрачности и процессе консультаций (включая урегулирование споров).

- b) деятельность авиакомпаний, аэропортов и поставщиков аэронавигационного обслуживания взаимосвязана, однако их коммерциализация и приватизация в условиях либерализации характеризуется рядом неоднозначных особенностей и финансовых последствий для обеих сторон. Одним из средств обеспечения стабильности в этих условиях является установление долгосрочных партнерских связей между авиакомпаниями и аэропортами. Кроме того, важным элементом таких отношений должен быть механизм консультаций.

#### 4. **ДЕЙСТВИЯ КОНФЕРЕНЦИИ**

4.1 Конференции предлагается:

- a) принять к сведению последние события в области коммерциализации, изложенные в разделе 2; и
- b) рассмотреть и одобрить выводы, содержащиеся в п. 3.1.

– КОНЕЦ –