

На правах рукописи

МАНЖУРОВА ОЛЬГА ДМИТРИЕВНА

**ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
АЭРОПОРТОВЫХ КОМПЛЕКСОВ НА МЕЖДУНАРОДНОМ
РЫНКЕ АВИАТРАНСПОРТНЫХ УСЛУГ**

По специальностям 08.00.05. – Экономика и управление народным
хозяйством (экономика, организация и
управление предприятиями, отраслями,
комплексами – транспорт)
08.00.14. – Мировая экономика

АВТОРЕФЕРАТ

**диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

Москва – 2008

Работа выполнена на кафедре «Управление на транспорте» ГОУ ВПО
Государственного университета управления (ГУУ).

- Научный руководитель:** доктор экономических наук,
- профессор
Дунаев Олег Николаевич
- Официальные оппоненты:**
- доктор экономических наук,
профессор
Метелкин Павел Владимирович
 - кандидат экономических наук
Гончаренко Станислав Степанович
- Ведущая организация:** - Московский Государственный
Технический Университет
Гражданской Авиации

Защита состоится « 26 » мая 2008 года в 14 часов на заседании диссертационного совета Д 212.049.07 при ГОУ ВПО Государственном университете управления (ГУУ) по адресу: Рязанский проспект, 99, Москва, 109542, зал заседаний Ученого Совета.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке университета.
Отзывы на автореферат, заверенные печатью, просим направлять по адресу университета.

Автореферат разослан « 11 » апреля 2008 года.

Ученый секретарь
Диссертационного совета Д 212.049.07
д.э.н., профессор

Т.В.Богданова

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы. Развитие транспортной системы страны в целом и системы воздушного транспорта в частности становится не только необходимым условием реализации инновационной модели экономического роста Российской Федерации, но и фактором повышения качества жизни населения и конкурентоспособности национальной экономики.

Приоритетной задачей в области социально-экономического развития России является устранение инфраструктурных ограничений долгосрочного экономического роста, в первую очередь, путем развития транспортной инфраструктуры. Чтобы обеспечить заданные Президентом РФ темпы экономического роста, транспортная система страны должна выйти на новый качественный уровень через комплексное развитие крупных транспортных узлов, в том числе аэропортовых комплексов.

Аэропорты как часть транспортной системы являются важнейшим компонентом национальной, региональной и местной инфраструктуры. Аэропорт – не просто поставщик общественных услуг, чья деятельность регулируется государством; это самостоятельный коммерческий комплекс с собственными бизнес-целями и стратегией развития, направленной на рост и экономическую эффективность функционирования.

Согласно статистике международной организации гражданской авиации (ИКАО) в 2006 году аэропорты в мире обслужили 1 833,4 млн. пассажиров, что на 6,5% больше, чем в 2005 году. На ближайшее десятилетие прогнозируется рост объемов перевозок гражданской авиацией на уровне 5-7% в год.

Однако состояние объектов наземной авиатранспортной инфраструктуры российских аэропортов неудовлетворительно и характеризуется значительным износом. Уровень оснащения оборудованием авиационной безопасности в аэропортах России в настоящее время также недостаточен. Незрелость производственной инфраструктуры аэропортов сдерживает развитие рынка авиатранспортных услуг и реализацию транзитного потенциала России.

В настоящее время необходима разработка мер, направленных на формирование конкурентных преимуществ российских аэропортов, привлечение средств частных инвесторов в их развитие и более эффективное использование ресурсов государства, что будет способствовать эффективному развитию авиатранспортной отрасли в целом.

Недостаточная научная проработка указанных вопросов и важность их решения для воздушного транспорта России как одной из ведущих отраслей экономики определяют актуальность темы диссертационного исследования.

Объектом исследования является деятельность аэропортовых комплексов на международном рынке авиатранспортных услуг.

Предметом исследования являются экономические и управленческие отношения, определяющие конкурентоспособность аэропортового комплекса на рынке авиатранспортных услуг.

Цель исследования заключается в разработке научно-методических рекомендаций по повышению конкурентоспособности аэропортовых комплексов на международном рынке авиатранспортных услуг.

Для достижения указанной цели в диссертационной работе поставлены и решены следующие **задачи**:

- выполнен анализ мировых и российских тенденций развития аэропортовых комплексов на рынке авиатранспортных услуг;
- выявлены основные факторы, определяющие конкурентоспособность аэропортов в ходе приобретения и удержания ими конкурентных преимуществ;
- раскрыта сущность понятия «стратегия роста конкурентоспособности российского аэропортового комплекса»;
- разработана методика и проведена оценка конкурентоспособности ведущих аэропортов России на международном рынке авиатранспортных услуг;
- предложены практические рекомендации по стратегии и механизмам роста конкурентоспособности аэропортовых комплексов на рынке авиатранспортных услуг.

Теоретическую и методологическую основу диссертационного исследования составляют научные труды отечественных и зарубежных авторов по проблемам экономики и управления производственно-экономическими процессами на воздушном транспорте, стратегии конкурентоспособности компаний и теории экономического анализа. Среди отечественных ученых в первую очередь следует назвать Б.В. Артамонова, В.Г. Афанасьева, А.А. Богданова, Т.В. Богданову, Н.Н. Громова, О.Н. Дунаева, Е.Ф. Косиченко, Е.В. Костромину, А.М. Ляпунова, В.А. Персианова, Н.М. Розанова, З.П. Румянцеву, В.А. Саболина, Г.В. Савицкую, А.Б. Фридлянда и других. В ходе исследования широко использовались экономический анализ и аппарат математической статистики.

Степень достоверности полученных результатов определяется использованием в работе над диссертацией отечественной и зарубежной литературы по рассматриваемым вопросам, статистических данных Росстата, Федерального агентства воздушного транспорта, Транспортной клиринговой палаты, Международной организации гражданской авиации (ИКАО), экспериментальных расчетов, а также первичной информации, собранной автором в ходе выполнения диссертационного исследования.

Научная новизна результатов исследования заключается в следующем:

1. Выполнен анализ современного состояния и тенденций развития мировых и российских аэропортовых комплексов на рынке авиатранспортных услуг. Выявлены основные системообразующие факторы роста конкурентоспособности аэропортов в ходе приобретения и удержания ими конкурентных преимуществ. Показано, что для достижения целей конкурентоспособности аэропортам необходимо сосредоточить усилия на следующих главных стратегических направлениях: развитии объектов наземной авиатранспортной инфраструктуры, совершенствовании технологий управления авиоперевозками, обеспечении безопасности авиатранспортной

системы, эффективном взаимодействии с другими участниками рынка авиатранспортных услуг, привлечении в отрасль стратегических инвесторов.

2. На основании теоретических подходов предложены и обоснованы критерии эффективности управления аэропортовыми комплексами – краткосрочные: производственные (теория цепи поставок), критерий удовлетворенности (теория агентских издержек); среднесрочные: адаптивность (теория прав собственности), развитие (теория отраслевых рынков, теория конкурентоспособности); долгосрочные: выживание (теория транзакционных издержек).

3. Разработана методика анализа конкурентоспособности аэропортов на рынке авиатранспортных услуг. Проведена оценка конкурентоспособности ведущих российских аэропортов: Домодедово (Москва), Шереметьево (Москва), Внуково (Москва), Пулково (Санкт-Петербург), Кольцово (Екатеринбург), Толмачево (Новосибирск), Иркутск, Емельяново (Красноярск), Новый (Хабаровск), Кневичи (Владивосток).

4. Обоснована необходимость формирования стратегии развития конкурентоспособности российских аэропортовых комплексов, выделены ее основные этапы, выработаны методические рекомендации по управлению ее реализацией. В качестве инструмента мониторинга реализации стратегии развития конкурентоспособности аэропортового комплекса предложен механизм формирования стратегических карт. Разработана комплексная схема модели стратегической карты аэропортового комплекса.

5. Предложены практические рекомендации по развитию конкурентоспособности аэропортов через механизм государственно-частного партнерства, использование транзитного потенциала, усиление логистической составляющей, повышение качества обслуживания, диверсификацию деятельности за счет усиления неавиационной ее составляющей.

Практическая значимость исследования заключается в комплексном рассмотрении теоретических и практических вопросов ускорения развития аэропортовых комплексов, включая формирование научно-методических основ количественной оценки экономической эффективности функционирования аэропортов и разработку практических рекомендаций по повышению их конкурентоспособности.

Полученные результаты могут быть использованы как руководством аэропортов в процессе оперативного управления деятельностью и при принятии стратегических решений, так и отраслевыми органами регулирования при разработке программ развития авиатранспортной отрасли России. Научные положения и выводы диссертации направлены на разработку оценки и стратегии развития конкурентоспособности российских аэропортов, что способствует эффективному повышению конкурентных преимуществ компаний России на внутреннем и международном рынках.

Реализация и апробация работы. Результаты исследования и предложения автора по теме диссертационного исследования использованы руководством аэропорта «Кольцово» (г. Екатеринбург). Основные положения и результаты диссертационной работы докладывались на транспортных

конференциях и круглых столах (Москва, Санкт-Петербург, Сочи) и реализованы при разработке программы развития авиационной отрасли.

Публикации. По теме диссертационной работы опубликовано 5 работ общим объемом 5,3 печ. л.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 185 наименований и приложения. Основной материал, изложенный на 161 страницах текста, проиллюстрирован 22 таблицами и 25 рисунками.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обосновывается выбор темы диссертационного исследования, ее актуальность, сформулированы цели и задачи исследования, определены научная новизна, теоретическая и практическая значимость работы.

В первой главе **«Анализ конкурентоспособности аэропортового комплекса на рынке авиатранспортных услуг»** рассматриваются современные тенденции и факторы развития мировых и российских аэропортов на рынке авиатранспортных услуг, по авторской методике проводится оценка конкурентоспособности ведущих российских аэропортов.

Анализ особенностей развития аэропортов на мировом рынке авиатранспортных услуг показывает наличие следующих характерных черт и тенденций:

1. Спрос на услуги воздушного транспорта в мире стабильно повышался на протяжении нескольких десятилетий. Число перевезенных в мире пассажиров выросло на 45% за последние 10 лет и более чем удвоилось с середины 80-х годов XX века. В 2006 г. услугами воздушного транспорта воспользовались 1,83 млн. пассажиров и было перевезено 41 млн. тонн грузов; 900 ведущих мировых авиакомпаний обслуживаются в 1 195 международных аэропортах, создавая маршрутную сеть в несколько миллионов километров.

Однако пропускная способность аэропортовой инфраструктуры остается сдерживающим развитие авиaperевозок фактором. Если аэропортам в мире в ближайшее время не удастся преодолеть недостаток инфраструктурных объектов, мировая экономика может столкнуться с невозможностью дальнейшего расширения заданными темпами.

На сегодняшний день в мире активно проводятся мероприятия по развитию аэропортов. Только аэропорты-участники Международного Совета Аэропортов инвестировали в инфраструктуру 31 млрд. USD в 2004 г., 36 млрд. USD в 2005 г. и 41 млрд. USD в 2006 г.

2. Аэропорты и связанные с ними компании оказывают существенное влияние на мировой ВВП и мировую занятость: с учетом прямого и косвенного воздействия аэропорты создают почти 1% мирового ВВП и около 6 млн. рабочих мест в мировой экономике.

Аэропорты, являясь, с одной стороны, естественными монополиями как инфраструктурные объекты, и, с другой стороны, экономическими агентами, наиболее эффективны в мировой экономике при измерении

производительности труда: ВВП на одного работника составляет 65 тыс. USD ежегодно, что в 3,5 раза больше, чем в среднем в мировой экономике.

3. Инвестиционная привлекательность авиационной деятельности в мире в целом остается невысокой: средняя отдача на инвестированный капитал ниже средней стоимости капитала в 7,2% (см. рис. 1). При этом аэропорты увеличивают стоимость бизнеса за счет развития сопутствующих услуг (сервис на территории аэропорта, заправка топливом, транспортно-экспедиторские и логистические услуги, пр.). Так, если инвестиционная привлекательность самих аэропортовых услуг составляет только 6,5%, то дополнительные и сопутствующие услуги значительно выше: 22% заправка топливом; 12% транспортно-экспедиторские услуги; 10% наземная обработка пассажиров и грузов; 7,4% техническое обслуживание.

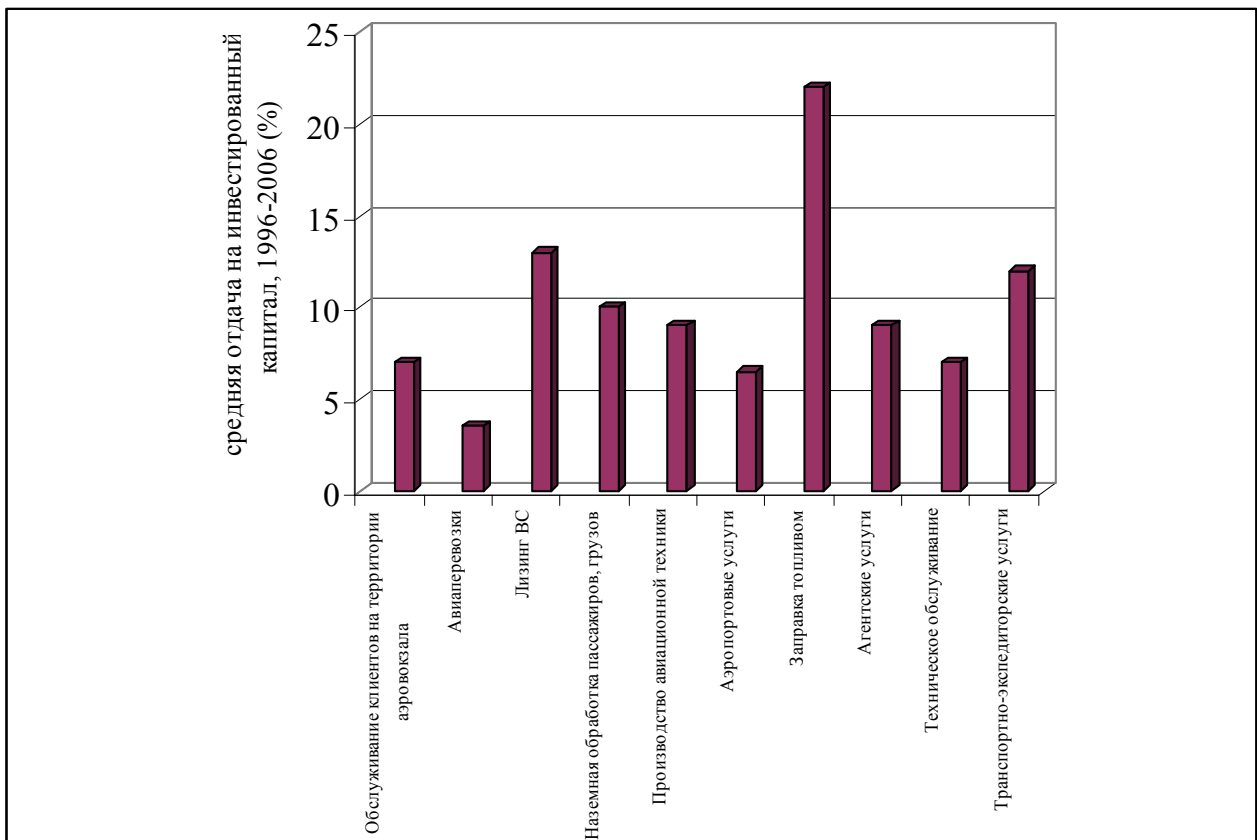


Рис. 1. Отдача на инвестированный капитал по направлениям авиационного бизнеса

4. Доходность аэропортов, складывающаяся из авиационной и неавиационной составляющих, в отличие от авиакомпаний, менее подвержена влиянию внешних шоков (терракты, эпидемии, войны), в первую очередь, за счет диверсификации основного бизнеса (розничная торговля, топливозаправочные комплексы, сеть предприятий общественного питания), оптимизации затратной части и роста производительности труда.

Маржинальная доходность аэропортов намного выше, чем у их ближайших партнеров – авиакомпаний (см. табл. 1). Данные таблицы 1 объясняются, прежде всего, способностью аэропортов увеличивать доходы за счет неавиационного бизнеса, денежные потоки от которого значительно выросли в последние годы. Так, по данным ICAO, в 1990 г. они составляли

порядка 30% от всех доходов аэропортов, в настоящее же время в среднем в мире этот процент достигает 50%, в ряде ведущих аэропортах – мировых хабах он превышает 60%.

Таблица 1

Сравнение операционной маржи* за 2000-2006 гг. по ряду европейских аэропортов и авиакомпаний

Аэропорт	Операц. Маржа	Базовая авиакомпания	Операц. маржа
Аэропорт Копенгагена (CPH)	36%	SAS (Скандинавские авиалинии)	0,2%
Аэроп. Амстердама (AMS)	33%	KLM	0%
Управление аэропортами Великобритании (BAA)	29%	British Airways	6%
Аэропорт Вены (VIE)	28%	Австрийские авиалинии	2%
Парижский аэропорт (ADP)	17%	Air France	2%
Франкфуртский аэропорт (FRA)	16%	Люфтганза	4%

* операционная маржа – прибыль до выплаты процентов и налогов / выручка

5. Одной из важнейших характеристик аэропортового бизнеса в мире является его жесткое регулирование со стороны международных организаций и национальных государств. В связи с участвовавшими случаями незаконного вмешательства в деятельность воздушного транспорта мировое сообщество постоянно принимает шаги по усилению мер авиационной безопасности и безопасности полетов.

Российский рынок авиатранспортных услуг стал формироваться в начале 1990-х годов, и первые этапы его развития характеризовались беспрецедентным падением объемов авиаперевозок, приведшем к закрытию многих региональных и местных аэропортов. Общее количество аэропортов в России сократилось с 1 302 в 1992 году до 351 в 2007 году.

Одной из важных черт современного развития аэропортов в России является концентрация пассажиропотока в крупных авиаузлах (см. рис. 2). В 2006 году в стране функционировало 383 аэропорта, которые перевезли 38,014 млн. человек и 640,27 тыс. тонн грузов, что меньше объема перевозок одного крупного мирового хаба: так, в 2006 году пассажиропоток аэропорта Атланты (США) составил 84,8 млн. чел., Лондонского аэропорта «Heathrow» – 67,5 млн. чел., Мадридского аэропорта – 45,5 млн. чел. Из 383 аэропортов России 6 занимают долю в 58,1%, при этом на Московский авиаузел приходится 45,7%. Согласно практике мировых рынков, такой показатель концентрации свидетельствует об олигополистической структуре рынка, а применительно к аэропортам – о неразвитости региональных / местных перевозок.

Развитие рынка авиатранспортных услуг и реализацию транзитного потенциала России на сегодняшний день сдерживает неразвитость производственной инфраструктуры аэропортов, требующая значительных финансовых ресурсов в модернизацию существующих объектов и в реструктуризацию отрасли в целом.

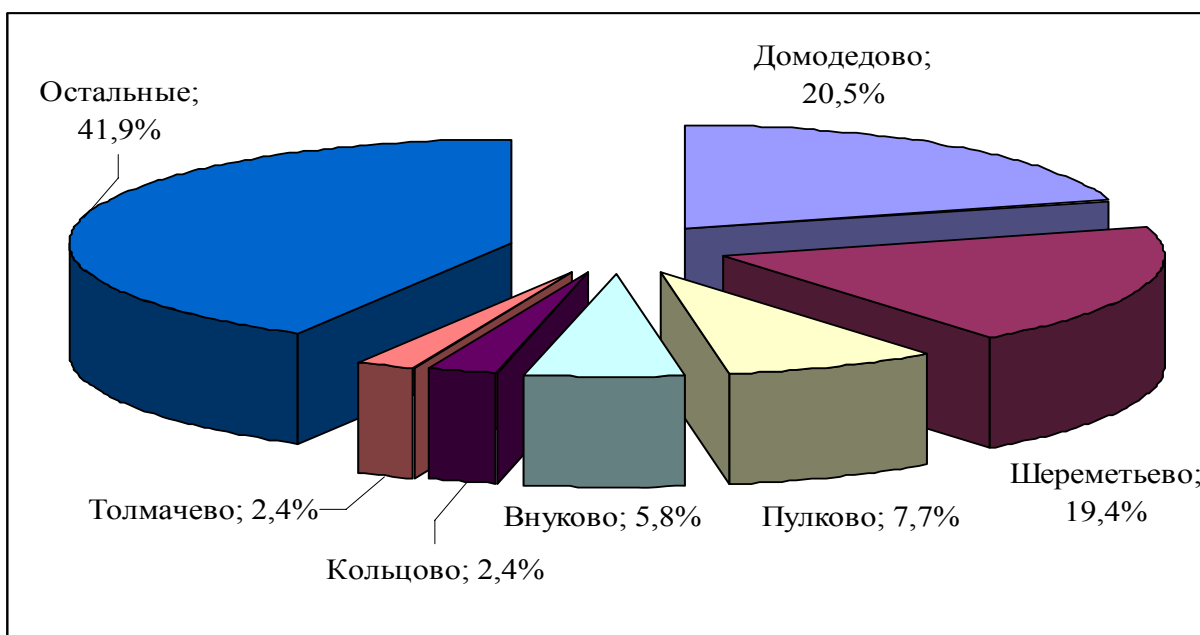


Рис. 2. Структура авиационного рынка России по аэропортам отправления

Физический износ основных фондов аэродромов в аэропортах федерального значения практически достигает критического уровня в 68%. Согласно мировой практике износ более 50% означает потерю устойчивости в деятельности авиаузла, а износ на уровне 68% и более – угрозу обеспечения безопасности полетов, непредвиденные капитальные вложения и потерю финансовой устойчивости, уход с рынка международных перевозок.

В настоящее время активно осуществляется государственное финансирование в развитие инфраструктуры аэропортов, при этом до 2015 года необходимы дополнительные капитальные вложения для создания опорной сети узловых аэропортов России на уровне международных стандартов порядка 41,5 млрд. руб. в крупные хабы (аэропорты Москвы, Санкт-Петербурга, Екатеринбурга, Новосибирска, Красноярска, Сочи, Краснодар, Хабаровска) и 15,9 млрд. руб. в региональные пункты внешнего доступа (аэропорты Калининграда, Ростова-на-Дону, Иркутска, Владивостока, Якутска, Минеральных Вод, Уфы, Казани, Магадана, Сургута).

Развитие инфраструктуры аэропортов является приоритетной задачей Правительства Российской Федерации, которое разработало Федеральную целевую программу «Развитие транспортной системы России (2010 - 2015 годы)», подпрограмма «Гражданская авиация». Кроме того, Минтранс РФ и Росавиация представили «Концепцию развития аэродромной (аэропортовой) сети гражданской авиации РФ до 2020 года».

Главные цели реализации подпрограммы «Гражданская авиация»: развитие современной и эффективной транспортной инфраструктуры, обеспечивающей ускорение товародвижения и снижение транспортных издержек в экономике; повышение доступности услуг транспортного комплекса для населения; повышение конкурентоспособности транспортной системы России и реализация транзитного потенциала страны; повышение комплексной безопасности и устойчивости транспортной системы.

Анализ деятельности десяти ведущих российских аэропортов в системе Евроазиатского транспортного коридора, составляющего основу транзитных потоков, – Домодедово (Москва), Шереметьево (Москва), Внуково (Москва), Пулково (Санкт-Петербург), Кольцово (Екатеринбург), Толмачево (Новосибирск), Иркутск, Емельяново (Красноярск), Новый (Хабаровск), Кневичи (Владивосток) – по разработанной авторской методике показал, что лидером российского рынка является Московский аэропорт «Домодедово», хотя отставание ближайшего конкурента – «Шереметьево» – не столь значительно: разрыв в уровне конкурентоспособности составляет менее 10% (см. табл. 2).

Таблица 2

Оценки конкурентоспособности ведущих российских аэропортов

Аэропорт	Общая оценка конкурентоспособности	Рейтинг аэропорта	Отставание от лидера (%)
Домодедово	0,1917	1	Нет
Шереметьево	0,1727	2	9,90%
Внуково	0,1229	4	35,87%
Пулково	0,1322	3	31,07%
Кольцово	0,0862	5	55,05%
Толмачево	0,0664	7	65,34%
А/п Иркутска	0,0437	10	77,21%
Емельяново	0,0590	8	69,22%
Новый	0,0760	6	60,34%
Кневичи	0,0491	9	74,41%

Следует отметить, что в аэропорту «Домодедово» нет базового (основного) перевозчика, в отличие от аэропорта «Шереметьево», где более 50% перевозок приходится на авиакомпанию «Аэрофлот – Российские авиалинии». Таким образом, наличие базовой авиакомпании не приводит автоматически к лучшим результатам деятельности и не гарантирует высокой рыночной позиции.

По сравнению с аэропортами Московского авиаузла ведущие региональные аэропорты (Екатеринбурга, Новосибирска, Красноярска, Иркутска) имеют значительно более слабые позиции: отставание от лидера составляет более 50%. Если ранжировать региональные аэропорты, то лидерами являются аэропорты Екатеринбург и Хабаровска, хотя отставание Новосибирска и Красноярска в связи с их активным развитием в последнее время и привлечением стратегических инвесторов постоянно сокращается.

Как показали расчеты исследования, уровень развития аэропорта и его конкурентоспособность определяется, в первую очередь, генерируемыми пассажиро- и грузопотоками, что приводит к росту доходов, большей частью, за счет неавиационной деятельности. Инвестиционная привлекательность аэропортов также значительно повышается при росте доходов от неавиационной сферы деятельности. По данному показателю в России лидирует аэропорт «Домодедово», у которого доля этих доходов составляет 60%.

Графически подробные результаты исследования представлены на рис. 3.

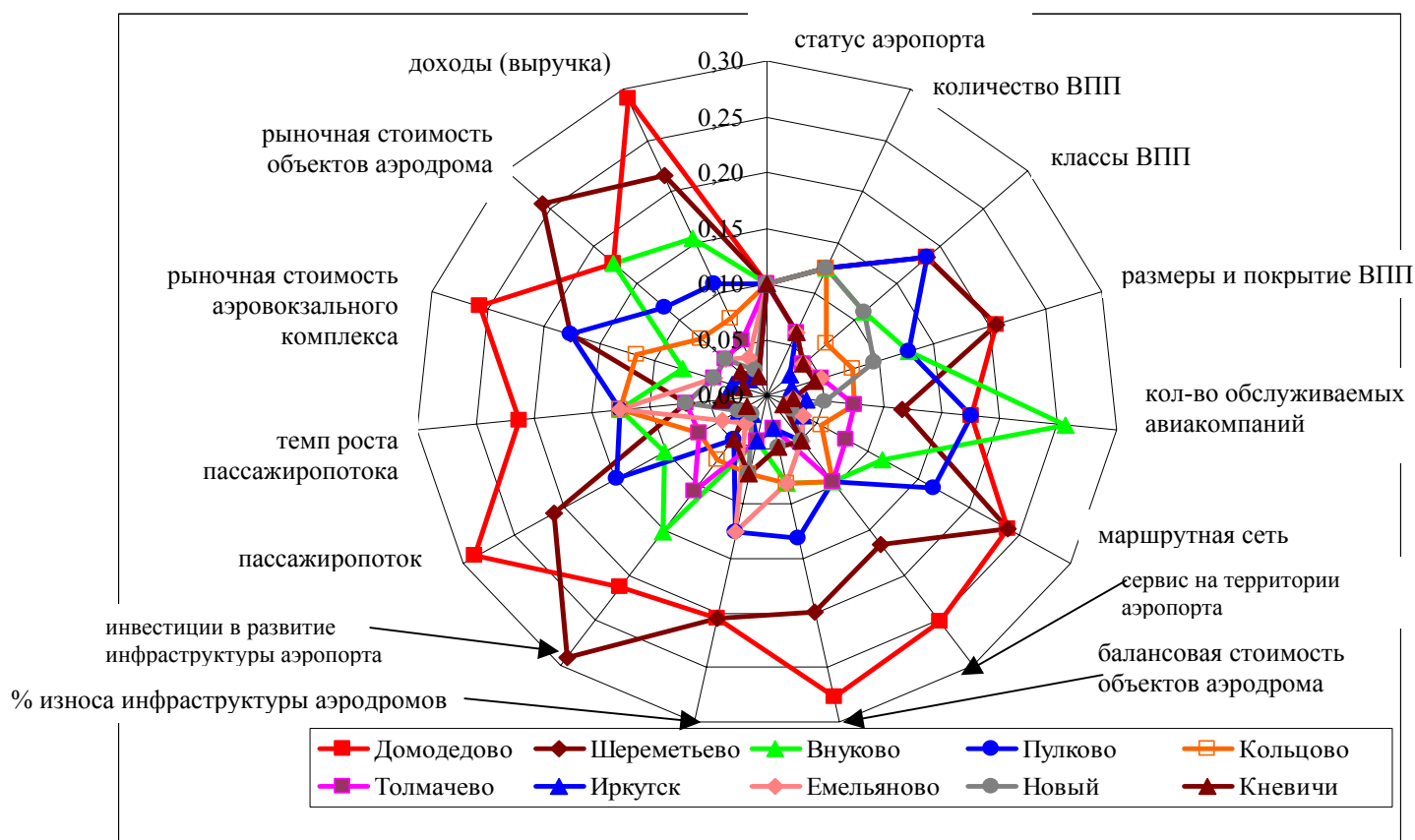


Рис. 3. Нормализованные значения векторов приоритетов показателей конкурентоспособности оцениваемых аэропортов

Исследование показало, что для повышения конкурентоспособности российских аэропортовых комплексов на международном рынке авиатранспортных услуг необходимо сосредоточиться на развитии сервисных и сопутствующих услуг, ориентации, в первую очередь, на транзит и внешний рынок, достижении высокого уровня таких показателей как частота и регулярность полетов, качественном обслуживании пассажиров, эффективном взаимодействии с авиакомпаниями, агентами, логистическими операторами.

Во второй главе диссертации «**Научно-методические подходы к развитию конкурентоспособности аэропортовых комплексов**» исследуются научные теории и методики, позволяющие определить эффективность функционирования аэропортов и их конкурентоспособность. На основании выделенных подходов автором разработана комплексная методика анализа конкурентоспособности аэропорта на рынке авиатранспортных услуг.

Диссертационное исследование позволило выделить три подхода к эффективности управления аэропортами (см. табл. 3).

Конкурентоспособность аэропорта представляет собой комплексное понятие и зависит от следующих факторов:

- конкурентоспособность национальной экономики и ее вовлеченность в мировую экономику;
- конкурентоспособность региона, в котором расположен аэропорт: место региона в экономическом пространстве страны, его потенциальные возможности и перспективы развития;

- конкурентоспособность самого аэропортового комплекса как хозяйствующего субъекта;
- конкурентоспособность конкретных услуг, предоставляемых аэропортом пассажирам, авиакомпаниям, различным сервисным компаниям.

Таблица 3

Научные подходы к определению эффективности управления аэропортами

Подходы	Научные теории
1. Стратегический подход: концентрация вокруг целей	Эффективность управления аэропортовым комплексом определяется способностью достигать заранее намеченных целей: — теория сбалансированной системы показателей (стратегические карты); — управление цепочкой поставок; — теория отраслевых рынков; — теория конкурентоспособности.
2. Экономический подход: основа – системные критерии	Главный фактор – обеспечение внутреннего единства и гарантий выживания в изменяющейся среде: — теория транзакционных издержек; — теория прав собственности.
3. Организационный подход: основа – корпоративный контроль и проблема управления государственной собственностью	Эффективность функционирования аэропорта зависит в большей степени от менеджеров, чем от собственников (государства). Главный фактор – система поощрения, повышающая заинтересованность руководства аэропорта в максимизации его доходов: — теория агентских издержек.

Конкурентоспособность аэропортового комплекса определяется его географическим положением (столица, центр экономического региона), развитостью инфраструктуры (классы и характеристики взлетно-посадочных полос, пассажирский и грузовой терминалы, аэровокзал, топливозаправочный комплекс, транспортные связи, система УВД), емкостью и развитостью внутреннего и международного рынка перевозок, уровнем обслуживания пассажиров и грузов в аэропорту, наличием спектра дополнительных услуг.

Анализ существующих методик оценки конкурентоспособности показал необходимость использования интегрального подхода, включающего количественные и качественные показатели. Выбор показателей и их конкретная комбинация определяются целями оценки, характеристиками услуги (товара), имеющейся информацией.

В диссертационном исследовании конкурентоспособность аэропортового комплекса рассматривается как интегральный показатель эффективности его управления. Конкурентоспособность аэропорта и услуг авиаперевозки можно оценивать с помощью теории принятия решений и методов оптимизации, в частности, метода анализа иерархий (МАИ).

Первым этапом применения МАИ является структурирование проблемы выбора в виде иерархии или сети. Иерархия строится с вершины (цели — определения конкурентоспособности аэропорта) через промежуточные уровни-критерии (показатели конкурентоспособности) к нижнему уровню, который в общем случае является набором альтернатив (аэропортов в нашем случае).

После иерархического воспроизведения проблемы устанавливаются приоритеты показателей, и по этим показателям оценивается каждая из альтернатив (аэропортов). Элементом матрицы $a(i, j)$ является интенсивность проявления элемента иерархии i относительно элемента иерархии j , оцениваемая по шкале интенсивности от 1 до 9. Если при сравнении одного показателя конкурентоспособности аэропортов i с другим j получено $a(i, j) = b$, то при сравнении второго фактора с первым получаем $a(j, i) = 1 / b$.

Процедура определения собственных векторов матриц поддается приближению с помощью вычисления геометрической средней. Пусть $A_1 \dots A_n$ — множество из n элементов; тогда приоритеты $W_1 \dots W_n$ соотносятся следующим образом (см. табл. 4).

Таблица 4

Соотношение оцениваемых элементов и их приоритетов

	A_1	...	A_n
A_1	1	...	W_1 / W_n
...	...	1	A_n
A_n	W_n / W_1	...	1

Оценка компонент вектора приоритетов производится по схеме (табл. 5).

Таблица 5

Процедура оценки компонент вектора приоритетов

	A_1	...	A_n		
A_1	1	...	W_1 / W_n	$X_1 = (1 * (W_1 / W_2) * \dots * (W_1 / W_n))^{1/n}$	Вес (A_1) = $X_1 / \text{сумма}(X_i)$
...	...	1	A_n
A_n	W_n / W_1	...	1	$X_n = ((W_n / W_1) * \dots * (W_n / W_{n-1}) * 1)^{1/n}$	Вес (A_n) = $X_n / \text{сумма}(X_i)$
				сумма (X_i)	

Приоритеты синтезируются, начиная со второго уровня, вниз. Локальные приоритеты перемножаются на приоритет соответствующего критерия на вышестоящем уровне и суммируются по каждому элементу в соответствии с критериями, на которые воздействует элемент.

В рамках данного метода рассчитывается индекс согласованности (ИС), который дает информацию о степени нарушения согласованности элементов.

$$\text{ИС} = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1) \quad (1)$$

В данной методике для всех матриц $\lambda_{\max} \geq n$.

Сравним эту величину с той, которая получилась бы при случайном выборе количественных суждений из нашей шкалы и образовании обратно симметричной матрицы. В таблице 6 даны средние согласованности для случайных матриц разного порядка.

Таблица 6

Средние согласованности для случайных матриц разного порядка

Размер матрицы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	...	15
Случайная согласованность	0	0	0.58	0.9	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	...	1,59

Если разделить ИС на число, соответствующее случайной согласованности матрицы того же порядка, получим отношение согласованности (ОС). Приемлемая величина ОС должна быть порядка 10% или менее.

Показатели конкурентоспособности аэропортов можно представить в виде 4-х уровневой иерархии (см. рис. 4).

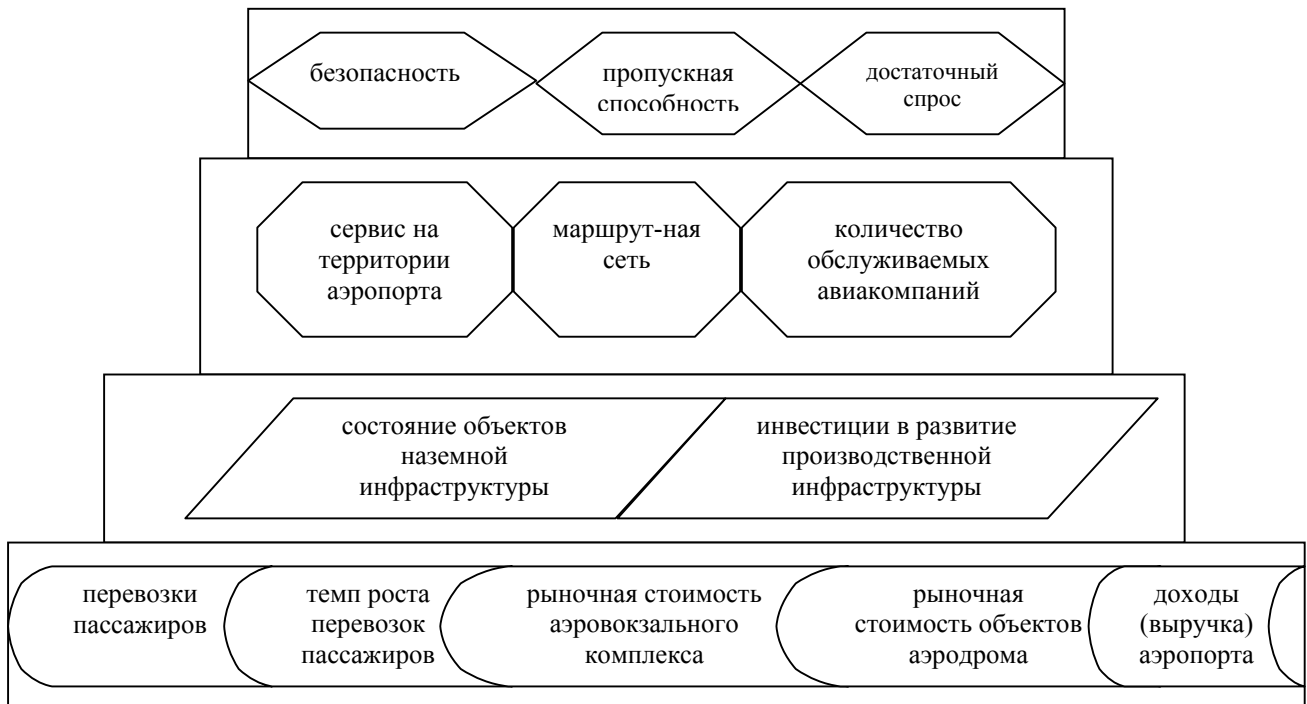


Рис. 4. Уровни иерархии показателей конкурентоспособности аэропортов

Основные оценочные показатели аэропортового комплекса – это безопасность и пропускная способность при наличии достаточного уровня спроса на услуги авиаперевозки. Пропускная способность определяет возможность развития транзитных пассажиро- и грузопотоков, увеличение пассажиро- и грузооборота.

На втором уровне иерархии находятся показатели качества (сервиса) обслуживания клиентов: количество обслуживаемых авиакомпаний, существующая маршрутная сеть, сервис на территории аэропорта и дополнительные услуги, предоставляемые пассажиру. В крупнейших зарубежных хабах сервисные показатели являются не менее важными в отчетности аэропортов, чем финансовые показатели.

Третий уровень иерархии — это показатели потенциальных возможностей аэропорта, которые определяются, прежде всего, состоянием объектов наземной инфраструктуры и оборудованием, а также инвестициями в развитие.

На последнем уровне располагаются обобщающие показатели работы аэропорта за год, которые показывают, насколько эффективно он реализует свои конкурентные преимущества и насколько эффективен его менеджмент.

В диссертационной работе предлагается проводить постоянный мониторинг уровня конкурентоспособности аэропортовых комплексов по разработанной методике, что позволит повысить качество государственного регулирования в отрасли, предоставит необходимую для принятия решений информацию акционерам, инвесторам и другим заинтересованным сторонам.

В третьей главе «Рекомендации по развитию конкурентоспособности российского аэропортового комплекса на международном рынке авиатранспортных услуг» представлена стратегия роста конкурентоспособности ведущих российских аэропортовых комплексов, предложены механизмы управления ее реализацией, выделены стратегические приоритеты развития аэропортового комплекса.

Анализ, проведенный в диссертационном исследовании, позволил выделить сильные и слабые стороны российского аэропортового комплекса, а также имеющиеся угрозы и возможности – SWOT-анализ (см. табл. 7).

Таблица 7

Анализ сильных и слабых сторон российских аэропортов

Возможности	Рост ВВП	Угрозы	Ухудшение рыночной конъюнктуры
	Развитие внешнеторговых отношений		Снижение бюджетного финансирования, снижение инвестиций в инфраструктуру
	Рост деловой активности		Коммерческий риск: недостаточный рост пассажиропотока
	Рост доходов населения		Низкая прибыльность отрасли
	Выгодное географическое положение с точки зрения транзита		Политический риск: низкая ликвидность аэропортовых активов
	Рост инвестиционной привлекательности отрасли		Организационный риск: непрозрачная структура собственности
	Выход на мировые финансовые рынки		Высокая степень монополизации производителей авиатранспортных услуг
	Развитие программ государственно-частного партнерства		Слабая вовлеченность в мировую экономику на Евроазиатском экономическом пространстве
	Поддержка отрасли государством		Неразвитость рынка логистических услуг
Сильные стороны	Развитая маршрутная сеть	Слабые стороны	Высокий износ основных фондов
	Активное развитие аэропортов, наличие бизнес-планов по реконструкции и строительству		Неразвитость клиентской базы: недостаток грузовых операторов, логистических компаний и др.
	Наличие в отрасли стратегических частных инвесторов		Неэффективное государственное регулирование, отсутствие единого координирующего органа
	Наличие сильной авиационно-технической базы		Неэффективный менеджмент, недостаток управленческих технологий
	Квалифицированный персонал		Высокая стоимость капитала
	Развитие бизнес-авиации		Неразвитость региональных перевозок
	Рост доходов от неавиационной сферы деятельности		Недостаточно эффективная система безопасности
	Развитие сервисных услуг на территории аэропорта		Слабая пропускная способность инфраструктуры
	Отработанные производственные бизнес-процессы		Недостаточное взаимодействие с другими видами транспорта

На основании представленного SWOT-анализа предлагается стратегия роста конкурентоспособности аэропортовых комплексов.

Стратегия роста конкурентоспособности российских аэропортовых комплексов является приоритетом реструктуризации отрасли на основе стратегического управления и созданием будущей стоимости для акционеров.

Автор определил стратегию роста конкурентоспособности российского аэропортового комплекса как динамично развивающуюся «модель действий», необходимых для достижения поставленных целей и задач путем координации и распределения ресурсов аэропорта, способных обеспечивать своевременную и качественную организацию перемещения пассажиров, грузов, багажа и других услуг, отвечающих запросам потребителей и требованиям конкурентного рынка авиатранспортных перевозок. Стратегия включает систему приоритетов по обновлению наземной инфраструктуры, повышению уровня авиационной безопасности, развитию аэровокзального комплекса и авиационно-технической базы, техническому перевооружению, усилению логистической составляющей, оптимизации маршрутной сети, рационализации сервисных технологий.

Стратегия роста конкурентоспособности аэропортового комплекса:

- определяет направление развития аэропорта как системы: миссию, цели, основные задачи, формы и содержание деятельности;
- устанавливает единую для аэропорта систему приоритетов и определяет направления их реализации;
- является основой для выработки решений в сфере транспортной политики и роста капитализации аэропорта, разработки целевых программ по развитию инфраструктурной составляющей;
- рассматривается как база для выработки единого видения современной роли аэропорта и перспектив его развития, взаимодействия с органами исполнительной и законодательной власти различных уровней, бизнесом, пользователями авиатранспортных услуг, всеми слоями общества.

Стратегия роста конкурентоспособности аэропортового комплекса предусматривает следующие этапы работы:

- определение стратегической цели аэропорта, анализ и учет интересов различных групп: акционеров, менеджмента, работников, государства;
- определение структуры бизнеса, разделение деятельности аэропорта по блокам: управление текущей деятельностью, управление потребительской ценностью, управление развитием и ростом капитализации бизнеса;
- разработка механизмов регулирования и контроля деятельности бизнес-единиц, входящих в аэропортовый комплекс на основе систем управленческого учета и бюджетирования;
- разработка концепции технического развития, включающей вопросы по техническому перевооружению аэропорта и внедрению новых технологий обслуживания воздушных судов и пассажиров;
- разработка финансового плана, определение источников финансирования, зависящих от организационно-правовой формы аэропорта.

С нашей точки зрения, для достижения целей создания и удержания конкурентных преимуществ российскими аэропортами необходимо:

- 1) Обеспечивать должный уровень авиационной безопасности;
- 2) Заниматься техническим перевооружением аэропортовых комплексов, эффективно управляя средствами государственного бюджета и привлекая частных инвесторов через механизм государственно-частного партнерства;

3) Добиться высокого уровня показателей качества обслуживания, к которым относятся регулярность и частота полетов, разветвленность маршрутной сети, для чего необходимо наладить эффективное взаимодействие с авиакомпаниями и другими участниками авиационного рынка, что приведет к росту пассажиро- и грузопотоков, в том числе транзитных;

4) Повысить эффективность государственного регулирования, увеличив рентабельность бизнеса через использование преференций, налоговых льгот, прямого государственного субсидирования аэропортов;

5) Совершенствовать технологии управления авиаперевозками, развивая направления информационной логистики и логистики пересадок;

6) Эффективно управлять финансовой составляющей в деятельности, через публичность и открытость использовать мировые финансовые рынки для снижения стоимости заемных средств и привлечения новых инвесторов;

7) Внедрить систему управленческого учета и бюджетирования для повышения прозрачности бизнеса с целью роста его стоимости.

Для обеспечения реализации стратегии роста конкурентоспособности российских аэропортам необходимо сфокусироваться на следующих приоритетах:

а) Политика качества услуг должна обеспечивать: соответствие предоставляемых услуг требованиям международного авиатранспортного рынка; высокий технологический уровень; поддержание высокого уровня безопасности авиаперевозок; комплексность каждого вида услуг с постоянным развитием; четкое прописание бизнес-процессов и конкретных технологий.

б) Политика качества в информационном обслуживании включает разработку и принятие информационных технологий: наличие управленческого учета; наличие и доступность справочной службы с использованием современных технологий; система документооборота в стандартах ISO 9002.

в) Политика в области качества труда: мотивирующая система оплаты труда, направленная на повышение качества; повышение статуса сотрудников, ориентированных на освоение новых технологий; возможность получения высокой профессиональной подготовки; эффективность оплаты труда, критерии оценки каждого работника.

Мониторинг реализации стратегии роста конкурентоспособности аэропортового комплекса предлагается организовать на основе механизма стратегических карт. Стратегические карты содержат систему сбалансированных показателей по четырем ключевым аспектам: финансирование; потребители транспортных услуг; государственное регулирование; транспортные технологии и человеческий капитал – внутренние процессы (см. рис. 5).

Предложенные конкретные измеримые показатели на стратегической карте (см. рис. 5) позволят качественно осуществлять мониторинг реализации стратегии роста конкурентоспособности и отслеживать изменения на международном рынке авиатранспортных услуг.

Выработанные на основании проведенного исследования рекомендации по повышению конкурентоспособности аэропортовых комплексов на международном рынке авиатранспортных услуг заключаются в следующем:

1) Довести уровень пропускной способности авиатранспортной инфраструктуры и технической оснащенности ведущих аэропортов России, обслуживающих транзитные пассажиро- и грузопотоки, до европейских стандартов, что будет способствовать эффективной реализации транзитного потенциала страны, обеспечивая должный уровень авиационной безопасности;

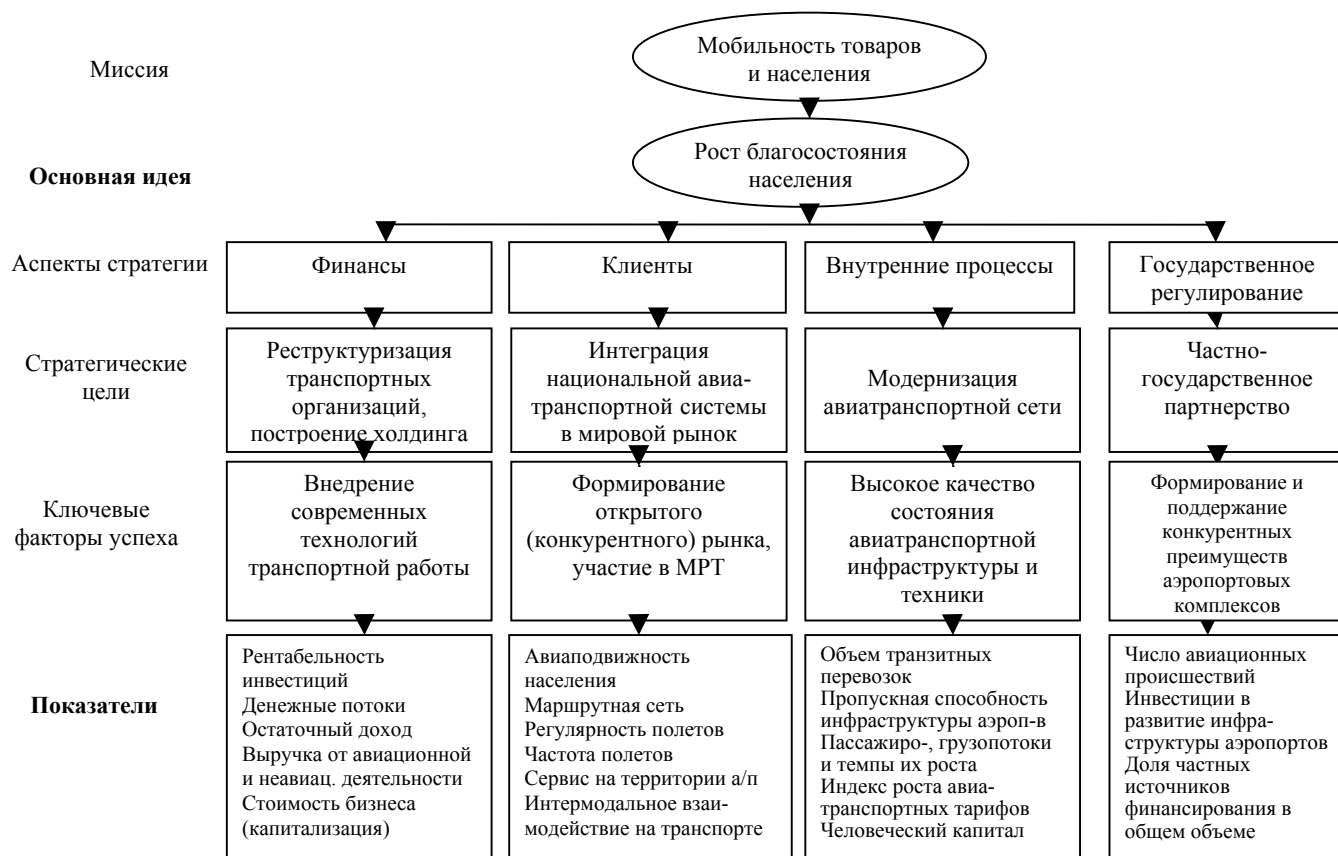


Рис. 5. Комплексная схема модели стратегической карты аэропортового комплекса

2) Использовать механизм государственно-частного партнерства как институционального и организационного альянса между государством и бизнесом для привлечения средств стратегических частных инвесторов в авиационную отрасль, а также для повышения эффективности использования средств государственного финансирования;

3) Совершенствовать транспортные и управленческие технологии, развивать направление логистики на базе аэропортовых комплексов;

4) Повышать качество обслуживания, развивать сервисные направления в деятельности аэропортов, привлекая на обслуживание как можно больше авиакомпаний и других участников рынка авиатранспортных услуг с целью обеспечения гибкой тарифной политики и расширения маршрутной сети;

5) Диверсифицировать деятельность, уделяя внимание развитию неавиационной ее составляющей;

6) Обеспечивать прозрачность бизнеса для частных инвесторов через систему управленческого учета, повышать рентабельность деятельности, используя механизмы бюджетирования и контроллинга;

7) Вести кадровую политику в соответствии с концепцией формирования человеческого капитала, постоянно повышая профессиональный уровень.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В диссертационной работе на основе теоретического исследования и практического анализа экономических и управленческих отношений, определяющих конкурентоспособность аэропортовых комплексов, сформулированы следующие главные выводы и предложения.

1. Выполнен анализ мировых и российских тенденций развития аэропортовых комплексов на рынке авиатранспортных услуг: а) показано, что пропускная способность аэропортовой инфраструктуры является сдерживающим фактором развития авиаперевозок. В России неразвитость производственной инфраструктуры аэропортов препятствует развитию транзитного потенциала страны; б) одной из важнейших особенностей аэропортового бизнеса является его жесткое регулирование со стороны международных организаций и национальных государств; в) доходность аэропортов менее, чем у авиакомпаний, подвержена влиянию внешних шоков, в первую очередь, за счет диверсификации основного бизнеса, что способствует привлечению в отрасль стратегических инвесторов; г) аэропорты увеличивают стоимость бизнеса за счет развития сопутствующих услуг (сервис на территории аэропорта, заправка топливом, транспортно-экспедиторские и логистические услуги, пр.), обеспечивая эффективное взаимодействие с другими участниками авиационного рынка; д) в России на сегодняшний день активно осуществляется государственное финансирование в развитие инфраструктуры аэропортов в рамках федеральных целевых программ Правительства и привлекаются средства частных инвесторов.

2. Предложены критерии эффективности управления аэропортовыми комплексами, которые разделены на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные.

3. Выявлены факторы, определяющие конкурентоспособность аэропортов в ходе приобретения и удержания ими конкурентных преимуществ. Все показатели проранжированы по уровням значимости. Указанный подход лег в основу разработанной автором методики анализа конкурентоспособности аэропортовых комплексов на рынке авиатранспортных услуг.

4. По разработанной методике проведена оценка конкурентоспособности ведущих российских аэропортов в системе Евроазиатского транспортного коридора, которая показала, что лучшие показатели приходятся на Московский авиаузел и Санкт-Петербург. По сравнению со столичными аэропортами ведущие региональные аэропорты имеют значительно более слабые позиции: отставание от лидера составляет более 50%. Важнейший фактор, определяющий конкурентоспособность аэропорта – это уровень развития инфраструктуры. Инвестиционная привлекательность аэропортов повышается при росте доходов, в первую очередь, за счет неавиационной сферы деятельности.

5. Обоснована необходимость разработки стратегии роста конкурентоспособности российских аэропортов, которая является основой стратегического управления и создания будущей стоимости для акционеров. Раскрыта сущность понятия «стратегия роста конкурентоспособности российского аэропортового комплекса» как динамично развивающаяся «модель действий», необходимых для достижения поставленных целей и задач путем координации и распределения ресурсов аэропортов, способных обеспечивать своевременную и качественную организацию перемещения пассажиров, грузов, багажа и других услуг, отвечающих запросам потребителей и требованиям конкурентного рынка авиатранспортных перевозок.

6. Разработана комплексная стратегия роста конкурентоспособности аэропортового комплекса, включающая миссию, аспекты стратегии и стратегические цели аэропорта, ключевые факторы успеха и конкретные измеримые показатели в каждом блоке. На основе механизма стратегических карт предложено организовать мониторинг реализации стратегии роста конкурентоспособности аэропортового комплекса.

7. Сформулированы практические рекомендации по повышению конкурентоспособности аэропортовых комплексов на международном рынке авиатранспортных услуг: а) доведение уровня технической оснащенности ведущих аэропортов России до европейских стандартов; б) использование механизма государственно-частного партнерства для привлечения средств стратегических частных инвесторов; в) совершенствование транспортных и управленческих технологий; г) повышение качества обслуживания; д) диверсификация основной деятельности; е) проведение кадровой политики в соответствии с концепцией формирования человеческого капитала.

Основные положения диссертации были отражены в следующих публикациях автора:

1. Манжурова О.Д. Теоретические подходы к определению производственной инфраструктуры. // Современные корпоративные стратегии и технологии в России. Сборник научных статей. Выпуск 2, часть 1. Современные проблемы формирования корпоративных стратегий. - Москва: Финансовая Академия при Правительстве Российской Федерации. Кафедра государственного, муниципального и корпоративного управления, 2006. – 0,5 п.л.

2. Манжурова О.Д., Дунаев О.Н. Оценка эффективности управления. // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия «Экономика». Выпуск 6, №12 (67). – Челябинск, 2006. – 0,8 п.л. (авт.- 0,7 п.л.) – *сборник включен в список ВАК.*

3. Манжурова О.Д., Дунаев О.Н. Оценка эффективности управления. // Научно-методическое пособие. Программа курса. Краткий конспект лекций. – Екатеринбург, 2006. – 6 п.л. (авт.- 2,3 п.л.).

4. Манжурова О.Д., Дунаев О.Н., Скуратов К.С. Научно-методические подходы к оценке конкурентоспособности компании на рынке. Екатеринбург: ИПЦ «Издательство УрГУ», 2003. – 4,87 п.л. (авт.- 1,4 п.л.).

5. Манжурова О.Д., Дунаев О.Н., Скуратов К.С. Тенденции развития авиатранспортного рынка. // Современные экономические системы:

методология исследования и практика функционирования. Сборник научных трудов. – Екатеринбург: Изд-во УрГУ, 2003. - 0,92 п.л., (авт.- 0,4 п.л).