

Зернова Елена Петровна

соискатель кафедры экономики  
Санкт-Петербургского государственного  
Университета гражданской авиации

## НАПРАВЛЕНИЯ КОНСОЛИДАЦИИ АВИАПЕРЕВОЗЧИКОВ В СОВРЕМЕННЫХ РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ

### Аннотация:

*В статье рассмотрены существующие формы интеграции авиаперевозчиков, классификация которых зависит от степени жесткости и долговременности интеграционных связей: кооперация по определенным производственным/коммерческим функциям, стратегический альянс, коммерческий альянс, объединение в форме слияния или поглощения, предусматривающее полное объединение капиталов авиакомпаний. Охарактеризованы мягкие формы сотрудничества авиакомпаний. Уточнены факторы, оказывающие влияние на покупательское поведение индивидуальных клиентов и корпоративных покупателей.*

### Ключевые слова:

*пассажиропоток, код-шеринг, пульное соглашение, стратегический альянс, коммерческий альянс, интерлайн-соглашение, блок мест, прорейтовое соглашение.*

Zernova Elena Petrovna

PhD applicant,  
Economics Department,  
St. Petersburg State University of Civil Aviation

## THE AREAS OF AIRLINES' CONSOLIDATION IN THE CURRENT MARKET CONDITIONS

### Summary:

*The article deals with the existing forms of airlines' integration, classification of which depends on the inflexibility and durability of integration relations: cooperation according to certain industrial / commercial functions, strategic alliance, commercial alliance, cooperation in the form of merger or takeover supposing full pooling of airlines' capital. The soft forms of airlines' cooperation are described. The author considers the factors that influence the purchasing behaviour of individual and corporate customers.*

### Keywords:

*passenger traffic, code-sharing, pooling agreement, strategic alliance, commercial alliance, interline agreement, block of seats, prorate agreement.*

### Введение

*Динамика развития воздушных перевозок* зависит от ряда макроэкономических показателей, ключевыми среди которых являются внутренний валовой продукт (ВВП) и реально располагаемые доходы населения, которые, кроме прочих факторов, связаны со средним курсом рубля по отношению к иностранной валюте [1].

Общемировая тенденция демонстрирует, что *гармоничным* является рост воздушных перевозок, в *два раза* превышающий динамику внутреннего валового продукта. В противном случае сильно опережающий рост пассажирских перевозок не имеет прочного фундамента. Однако подобная ситуация имела место на протяжении ряда последних лет в отечественной экономике.

### Методика

Динамика изменения внутреннего валового продукта и пассажиропотока в России за 6 лет свидетельствует, что *рост пассажирских перевозок сильно превышал рост внутреннего валового продукта*. В период максимального подъема уровня внутреннего валового продукта и массового восстановления платежеспособного спроса этот разрыв превышал пять раз, как видно на рисунке 1.

*Эксперты объясняют данную ситуацию* [2] тем, что рост перевозок был вызван не увеличением благосостояния и, соответственно, частоты полетов среднего слоя населения, а ростом частоты полетов той узкой категории граждан, которая и до этого регулярно пользовалась услугами авиакомпаний.

По состоянию на конец 2014 г. гражданская авиация России включала 118 авиакомпаний, осуществляющих регулярные и чартерные коммерческие перевозки, что явилось самым низким показателем с 1991 г. За последние 20 лет структура рынка существенно изменилась, количество авиакомпаний сокращалось с максимального 393 в 1994 г. до минимального 118 в 2013 г. За 12 лет число авиаперевозчиков сократилось в 2,4 раза [3].

Существует *закономерность*: когда в авиации не происходит притока новых пассажиров, между авиакомпаниями ведется конкурентная борьба за потребителя, особенно за те категории, которые регулярно пользуются услугами воздушного транспорта.



Рисунок 1 – Динамика ВВП и пассажиропотока российских авиакомпаний

Сегодня потребителей авиационных услуг можно разделить на индивидуальных и корпоративных. Индивидуальные потребители, или пассажиры, – это отдельные лица, которые приобретают услугу для личного потребления и являются участниками процесса перевозки. Большое значение для понимания и изучения потребителя имеет оценка факторов, которые определяют его поведение (табл. 1).

Таблица 1 – Факторы, оказывающие влияние на покупательское поведение индивидуального клиента

Социальные	Культурного порядка	Личностные	Психологические
Референтные группы Семья Роли и статусы	Культура Субкультура Социальное положение	Возраст Род занятий Доход Образ жизни Тип личности	Мотивация Восприятие Усвоение Убеждение и отношение

Корпоративные потребители – это совокупность лиц и организаций, приобретающих услуги, которые не будут использоваться ими и предназначены другим лицам (непосредственно пассажирам). В случае с корпоративными потребителями процессы принятия решения в пользу авиакомпании более сложны и имеют совершенно иной состав факторов, по которым определяется их поведение (табл. 2).

Таблица 2 – Факторы, оказывающие влияние на поведение корпоративных покупателей

Окружающей среды	Организационные	Межличностные	Индивидуальные
Уровень первичного спроса Условия оказания услуги Стоимость услуги	Цели Политика организации Методы работы Организационная структура	Полномочие Статус Сопереживание Убедительность	Возраст Образование Должность Тип личности

В процессе заключения договора об оказании услуг с авиакомпанией корпоративный потребитель осуществляет ее оценку по следующим критериям: репутация, программа обслуживания, надежность, профессионализм, гибкость сотрудничества, соотношение цена/качество.

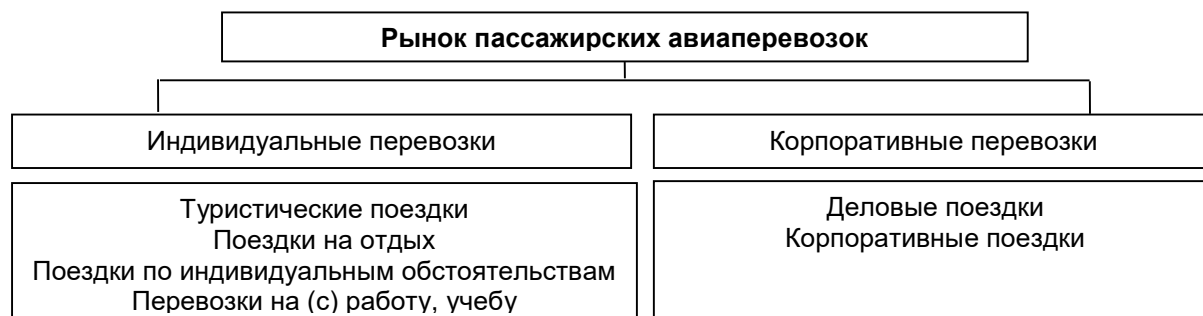
Для того чтобы потребитель авиауслуг стал потребителем авиакомпании, последняя должна предоставить ему услуги такого качества и на таких условиях, которые ему требуются. Наиболее приемлемым для него является индивидуальный подход, однако авиакомпания не всегда способна предоставить транспортные услуги на подобных условиях. Поэтому для выбора «своих» потребителей авиакомпания может выполнять сегментацию транспортного рынка с учетом возможного набора предстоящих маркетинговых мероприятий.

Целью сегментации потребителей является анализ и группировка их различий по основным требованиям к услугам авиакомпании, подбор для каждого отдельного потребителя или их группы такого подхода и набора инструментов, которые их более всего устраивают. Под набором инструментов понимаются особенности перевозки, условия оплаты, скидки, дополнительные услуги по обслуживанию и обеспечению безопасности полетов и т. д.

Разделение потребителей на сегменты дает возможность более детально изучить их основные требования и проблемы и на основе индивидуального подхода наиболее полно удовлетворить существующие потребности, тем самым удержать их. Одновременно с этим обеспечивается дальнейший рост объемов перевозок. В то же время авиакомпания экономит свои расходы, представляя группе потребителей одинаковые, приемлемые для них набор и качество услуг.

Практическое выполнение сегментации пассажиров является непростой задачей. Выбор критериев сегментации зависит от экономических и географических особенностей региона, уровня развития транспортной инфраструктуры, особенностей управления и возможностей транспортного предприятия.

Учитывая подход по разделению потребителей на индивидуальных и корпоративных, предлагаем иную классификацию рынка авиауслуг (рис. 2), ориентированную на того, кто осуществляет выбор в пользу авиакомпании.



**Рисунок 2 – Классификация рынка пассажирских авиаперевозок**

Перевозки деловых пассажиров являются важным сегментом рынка пассажирских авиаперевозок и определяются как перевозки, непосредственно связанные с общественной занятостью пассажира. Чаще всего деловые перевозки связаны с решением срочных проблем, поэтому оперативная реакция авиакомпании на запрос со стороны потребителя и возможность своевременного его удовлетворения являются факторами повышения ее конкурентоспособности. Потребители, оплачивающие деловые поездки, имеют высокие личные доходы и одновременно выступают потенциальными клиентами рынка индивидуальных перевозок. Это необходимо учитывать, поскольку во время отпуска, выходных дней, праздников пассажиры отдают предпочтение услугам понравившейся авиакомпании. Целью корпоративных поездок может быть отдых, повышение квалификации, обучение и т. д. Корпоративные перевозки не оплачиваются из личных средств пассажиров. Уровень авиатарифа на услуги воздушного транспорта в данном случае не является главным фактором, определяющим спрос, более важную роль играет гибкость сотрудничества.

Рынок индивидуальных пассажирских перевозок вносит существенный вклад в общий объем авиаперевозок. Индивидуальная поездка может быть определена как любое путешествие, предпринимаемое во внерабочее время человеком, который имеет определенные планы относительно своего времяпрепровождения. Основной особенностью данного сегмента является то, что пассажир самостоятельно оплачивает перевозку. Зачастую это перевозка в ежегодно планируемый и проводимый всей семьей отпуск и обратно. Определяющими факторами в данном случае являются уровень авиатарифа, доходов пассажиров, качество обслуживания.

Авиарынок характеризуется динамичным развитием. Растущий спрос стимулирует предложение, и авиакомпании изыскивают возможные способы выживания и новые методы работы в условиях конкуренции в целях финансовой стабилизации. Помимо условий жесткой конкуренции авиакомпания ощущает на себе значительные негативные воздействия, которые приводят ее в убыточное состояние. Это возросшая стоимость авиатоплива, наземного обслуживания, увеличение общих эксплуатационных расходов, сборов и дополнительных платежей, устанавливаемых правительствами и аэропортами. Тем не менее часть убыточных компаний покрывают свои потери из государственных и других источников и продолжают конкурентную борьбу на рынке.

В качестве характерных направлений выхода авиакомпаний из сложившейся ситуации рассматриваются проведение структурных преобразований, ликвидация нерентабельных авиалиний, введение политики жесткой экономии и сокращения расходов, принятие мер по улучшению качества обслуживания, диверсификация, слияние авиакомпаний, создание линий совместной эксплуатации, альянсов, объединений региональных и глобальных перевозчиков [4].

Существует несколько форм интеграции авиаперевозчиков, классификация которых зависит от степени жесткости и долговременности интеграционных связей:

- 1) кооперация по определенным производственным/коммерческим функциям;
- 2) стратегический альянс, не связанный с существенными портфельными инвестициями в капиталы авиакомпаний, направленный на управление оперативными ресурсами, находящимися в распоряжении участников альянса;
- 3) коммерческий альянс, предусматривающий возможность совместного эффективного управления как оперативными, так и финансовыми ресурсами, находящимися в распоряжении участников альянса (на основе портфельных инвестиций);
- 4) объединение в форме слияния или поглощения, предусматривающее полное объединение капиталов авиакомпаний.

Более подробно рассмотрим мягкие формы сотрудничества между авиакомпаниями, определим преимущества их использования для перевозчиков.

Первой группой соглашений между авиакомпаниями можно назвать соглашения о совместной эксплуатации авиалиний. Такие соглашения являются наиболее распространенной формой сотрудничества между отечественными и иностранными авиакомпаниями, основная цель которой состоит в нормализации отношений между конкурирующими компаниями, получении более широкого выхода на рынок. Соглашение о пуле получило широкое распространение между авиакомпаниями ближнего зарубежья и местными воздушными линиями (МВЛ) в целом [5].

Примерами пульных соглашений сегодня могут быть соглашения, заключаемые между авиакомпанией «Аэрофлот» и иностранными перевозчиками, авиаперевозчиками «Пулково» и Finnair. Соглашение пульного раздела прибыли действовало между «Пулково» и Finnair с 1998 по 2006 г. В соответствии с ним Finnair, перевозившая больше пассажиров, чем «Пулково», делилась с российской авиакомпанией частью прибыли. В 2006 г. данное соглашение было расторгнуто и заключено соглашение типа код-шеринг.

Необходимо отметить, что пульные соглашения сегодня не распространены широко, они были популярны 5–10 лет назад. В настоящее время такие соглашения заменяются более современными формами.

Популярным на сегодня соглашением между авиакомпаниями является соглашение о «блоке мест». Принципами, лежащими в основе подобного соглашения, являются: добровольность; независимость, то есть сохранение юридической и экономической самостоятельности; присутствие на рейсах других авиакомпаний с наименьшими затратами (стороне, получившей блок мест); увеличение эластичности совместных продаж и загрузки рейса (стороне, предоставившей блок мест).

Большое распространение получило сотрудничество, основанное на совместном использовании кодов (код-шеринг). Первое официальное определение совместного использования кодов было дано Международной организацией гражданской авиации (ИКАО, от англ. ICAO) в Руководстве по регулированию международного воздушного транспорта в 1994 г. Циркуляр ИКАО 269-АТ/110 1998 «Последствия совместного использования кодов авиапредприятиями» содержит следующее определение: совместное использование кодов представляет практику, в соответствии с которой один авиаперевозчик разрешает второму авиаперевозчику использовать кодовое обозначение своего авиапредприятия для выполняемого им рейса или два авиаперевозчика совместно используют кодовое обозначение одного авиапредприятия для обозначения одного рейса. В мировой практике такие соглашения начали действовать в начале 1960-х гг. Одним из первых соглашений стал договор между авиакомпанией «Аэрофлот» и Japan Airlines (Япония), подписанный в 1960 г.

В чистом виде код-шеринговое соглашение приносит дополнительный доход авиакомпании, предоставившей право выполнения полетов по воздушной линии другой авиакомпании за 10–15 % от стоимости летного часа. Основными принципами, лежащими в основе код-шеринговых соглашений, являются: добровольность; независимость, то есть сохранение юридической и экономической самостоятельности; одинаковый доступ партнеров ко всему продаваемому объему кресел, независимо от того, чья сторона выполняет перевозку; коммерческое сотрудничество в области согласования расписания полетов, обслуживания рейсов партнеров; продажа транспортных услуг более чем одного авиапредприятия, как если бы это были услуги одного предприятия [6].

Наиболее часто на практике встречается совместное использование кодов в сочетании с другими формами сотрудничества:

- блокирование мест,
- сотрудничество в обработке багажа и/или наземном обслуживании,
- координация в разработке расписания рейса,
- координация программы для часто летающих пассажиров,
- координация деятельности, связанной с обслуживанием в полете,
- координация деятельности технических служб,
- обмен акциями,

- совместное предприятие,
- совместный маркетинг.

В 1999 г. впервые было подписано соглашение о сотрудничестве на принципах «код-шеринг» между двумя российскими авиакомпаниями – «Трансаэро» и «Красноярскими авиалиниями». Так, на сегодняшний день авиакомпания «Сибирь» имеет код-шеринговые соглашения с 7 авиакомпаниями по 20 направлениям, «Аэрофлот – российские авиалинии» – с 33 авиакомпаниями, в том числе 5 отечественными, по 86 направлениям и т. д. Становится очевидным, что такая форма сотрудничества получила широкое распространение.

В таблице 3 систематизированы преимущества использования пульных соглашений, соглашения типа «блока мест», код-шеринга для перевозчиков и пассажиров.

**Таблица 3 – Преимущества использования авиакомпаниями разных видов соглашений для перевозчика и пассажира**

Преимущества для перевозчика	Преимущества для пассажира
<b>Код-шеринг</b>	
<p>Возможность занять более престижное место в системе бронирования, чем при интерлайне, где оно фигурирует под своим кодом</p> <p>Усиление связи с другими перевозчиками, что ведет к улучшению позиций на рынке</p> <p>Присутствие на рейсах других компаний с минимальными затратами</p> <p>Возможность осуществлять рентабельные перевозки по линиям, по которым выполнение рейсов двумя перевозчиками нецелесообразно</p> <p>Увеличение эластичности совместных продаж и загрузки рейса</p> <p>Сохранение конкурентоспособности путем заимствования части загрузки у партнеров</p> <p>Получение более широких выходов на рынок, в том числе до пунктов, ограниченных по коммерческим правам, емкостям и т. д.</p>	<p>Согласованность расписания</p> <p>Возможное сокращение времени путешествия</p> <p>Совместное использование аэровокзалов перевозчиками, что облегчает посадку и перегрузку багажа</p> <p>Контроль со стороны одного перевозчика по всему маршруту</p> <p>Возможность более низких тарифов или применение специальных тарифов</p> <p>Общая программа для часто летающих пассажиров</p>
<b>Пульное соглашение</b>	
<p>Гарантированный доход с учетом производственно-финансовых возможностей, долевого участия</p>	<p>Согласованность расписания</p>
<b>Блок мест</b>	
<p>Присутствие на рейсах других компаний с минимальными затратами</p> <p>Укрепление имиджа авиакомпании (стороне, получившей блок мест)</p> <p>Получение более широких выходов на рынок</p> <p>Увеличение эластичности совместных продаж и загрузки рейса (стороне, предоставляющей блок мест)</p>	<p>Согласованность расписания</p> <p>Возможность более низких тарифов или применение специальных тарифов</p> <p>Общая программа для часто летающих пассажиров</p>

Следующая группа соглашений между авиакомпаниями имеет иной предмет взаимодействия – продажу перевозок. Данные соглашения позволяют расширить агентскую сеть, к ним относятся интерлайн-соглашение и соглашения о генеральном агенте. Наиболее распространенными типам интерлайн-соглашений являются одностороннее соглашение о признании перевозочной документации и многостороннее соглашение.

Такая форма партнерских взаимоотношений для российских авиаперевозчиков становится более значимой. Некоторые отечественные авиакомпании успешно используют данную схему. Например, авиакомпания «Сибирь» имеет порядка 55 соглашений, ОАО «Владивосток Авиа» заключило свое первое интерлайн-соглашение в 2003 г., ГТК «Россия» имеет 93 соглашения с зарубежными авиакомпаниями и 20 интерлайн-соглашений с отечественными авиакомпаниями, незначительное количество которых заключено в одностороннем порядке: 4 с зарубежными компаниями и 5 с отечественными.

В целом система соглашений интерлайн создает благоприятные возможности для использования при перевозках линий любых авиакомпаний, участвующих в таких соглашениях.

Соглашение о генеральном агенте может являться дополнительным к соглашению типа интерлайн или заключаться отдельно, являясь самостоятельным юридическим документом. Такой вид сотрудничества предусматривает взаимное назначение его авиакомпаниями генеральными агентами друг друга на определенных территориях. Генеральный агент представляет ин-

тересы назначившей его авиакомпании (принципала) на соответствующей территории, используя всю сеть своих агентов на этой территории для продажи перевозок на линии принципала, рекламы его деятельности, выполнения других видов обслуживания.

В перечень функций генерального агента могут быть включены услуги по оформлению и обслуживанию перевозок (бронирование, контроль мест, предоставление статистических сведений и т. д.). Генеральный агент должен использовать всю сеть своих агентов по продаже перевозок на соответствующей территории, а также рассматривать просьбы принципала о назначении таких агентов дополнительно к уже имеющимся. За продажу любых перевозок на линии принципала, осуществленную на территории генерального агента им самим или его агентами, помимо интерлайн-тарифа выплачиваются сверхкомиссионные от 2 до 3 %. Соглашения могут также предусматривать возмещение наличных расходов генерального агента, связанных с предоставляемым им обслуживанием: оплату налогов, пошлин, расходов по рекламе и других расходов по согласованию с ним.

Можно выделить еще одну группу соглашений между авиакомпаниями – соглашения о совместном участии в программах. В рамках код-шеринга, интерлайна между авиакомпаниями заключаются прорейтовые соглашения о специальных тарифах на всех маршрутах. Пассажир приобретает единый билет по тарифу, который ниже совокупной стоимости отдельных билетов по отдельным маршрутам. В рамках данной группы может действовать программа для часто летающих пассажиров. Одним из вариантов ее реализации выступает набор полетных миль на персональный счет за полеты по маршрутной сети авиакомпании, а также на совместных с другими авиакомпаниями рейсах.

### **Вывод**

При затянувшемся общем экономическом кризисе в стране в авиации не происходит существенного увеличения пассажирооборота, связанного с притоком новых пассажиров [7]. Как следствие, между авиакомпаниями ведется жесткая конкурентная борьба за потребителя, как индивидуального (вносящего существенный вклад в общий объем авиаперевозок), так и корпоративного. Одним из путей регулирования рынка авиационных услуг, позволяющих избежать убыточности функционирования авиакомпаний, проигравших конкурентную войну, является возможность объединения в группы, альянсы региональных и глобальных перевозчиков.

### **Ссылки и примечания:**

1. Губенко А.В., Ксенофонтова Т.Ю., Сычева Е.Г. Направления и особенности развития системы воздушного транспорта России: региональный аспект // Экономика и управление. 2015. № 03 (113). С. 11–17.
2. Громов Н.Н., Косиченко Е.Ф. По какому пути пойдет развитие воздушного транспорта России? // Вестник транспорта. 2014. № 7. С. 5–8.
3. По данным официального сайта Росстата РФ ([www.gks.ru](http://www.gks.ru)).
4. Ксенофонтова Т.Ю. Разработка стратегий интеллектуальной кооперации на базе партнерства науки, бизнеса и государства // Управление мегаполисом. 2013. № 2. С. 98–103.
5. Ксенофонтова Т.Ю. Инновационный потенциал как резерв повышения конкурентоспособности производственного предприятия // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия «Экономика». 2011. № 3 (46). С. 72–81.
6. «Владивосток Авиа» предлагает равенство всем участникам туристического рынка Дальнего Востока [Электронный ресурс]. URL: <http://www.vostokmedia.com/n42029.html> (дата обращения: 02.02.2016).
7. МIRONENKO П., ЕКИМОВСКИЙ А. Авиакомпаниям урезали гарантии [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rzd-partner.ru/press/2009/04/28/339751.html> (дата обращения: 02.02.2016).

### **References and notes:**

1. Gubenko, AV, Ksenofontova, TY & Sycheva, EG 2015, 'Trends and features of development of the air transport system of Russia: Regional Aspect', *Economy and Management*, no. 03 (113), p. 11-17.
2. Gromov, NN & Kosichenko, EF 2014, 'Which way will the air transport development in Russia?', *Transport Bulletin*, no. 7, p. 5-8.
3. According to the official website of the Russian Federal State Statistics Service ([www.gks.ru](http://www.gks.ru)).
4. Ksenofontova, TY 2013, 'The development of intellectual co-operation strategies based on partnership of science, business and government management', *Metropolis*, no. 2, p. 98-103.
5. Ksenofontova, TY 2011, 'Innovative potential as a reserve increase of competitiveness of industrial enterprises', *Herald ENGECON. "Economy" series*, no. 3 (46), p. 72-81.
6. "Vladivostok Avia" offers equality of all participants of the tourism market of the Far East 2016, retrieved 02 February 2016, <<http://www.vostokmedia.com/n42029.html>>.
7. Mironenko, P & Ekimovsky, A 2009, *The airlines have cut guarantees*, retrieved 02 February 2016, <<http://www.rzd-partner.ru/press/2009/04/28/339751.html>>.