

# Шереметьевский опыт создания хаба

М.М. ВАСИЛЕНКО, генеральный директор Международного аэропорта Шереметьево

**В последнее время чуть ли не каждый российский аэропорт заявляет о намерении стать хабом. Это не просто мода — такая потребность реально существует. Особенно она касается региональных аэропортов, реконструкция которых станет еще одним стимулом для развития гражданской авиации России. Имея опыт построения хаба ведущего мирового авиаальянса, Шереметьево продолжает активно развиваться в данном направлении.**

точно долго, и может потребоваться несколько дней, чтобы все пришло в норму. Чтобы избежать технологических сбоев, необходимо увеличение пропускной способности. В Шереметьево, например, идет реконструкция стоянок и взлетно-посадочной полосы

## Передовые технологии

Как оказалось, многие вкладывают в термин «хаб» разный смысл. Фактически, с одной стороны, аэропорт-хаб — это просто пересадочный (перевалочный) пункт. С другой стороны, он является сложной авиационно-транспортной системой, которая обеспечивает соединение воздушными линиями всех континентов. Хаб может быть и мульти-модальным, тогда в нем будет происходить стыковка различных видов транспорта.

На практике хаб создает перевозчик — компания или альянс, а в задачи аэропорта входит обеспечение для них благоприятных условий деятельности. Одним из основных параметров хаба является волновое расписание: фаза поступления грузов и пассажиров, фаза коммутации — перемена перевозчика или рейса, а затем — массовый вылет. Волновая загрузка требует увеличения площадей примерно в полтора-два раза, и это при условии, что терминалы на протяжении определенного периода



Макет ж/д станции в Шереметьево-2

времени будут стоять полупустыми. Но на пике волны они будут использовать-ся весьма активно.

Создать хаб не просто с технологической точки зрения. Основной проблемой являются жестко фиксированные слоты. Волны приводят к тому, что невозможно передвинуть рейсы, и если кто-то прилетит на полчаса позже, стыковка сорвется. Иногда последствия сбоев в расписании ощущаются доста-

с целью повышения пропускной способности аэродрома. Ведется активная работа с «Аэрофлотом» по формированию волн. Планируется, что работа будет налажена года за полтора, так как поменять исторически сложившийся слот очень сложно.

## Назревшие решения

В Шереметьево уже на протяжении нескольких лет действует хаб ведущего мирового авиаальянса Sky Team, а организованная система пересадки работает с августа 2005 года. Международный аэропорт Шереметьево первым в России внедрил проработанную и согласованную с пограничными и таможенными структурами технологию стыковок рейсов, когда пассажир сдает свой багаж в точке вылета, а получает в конце путешествия. У нас происходит пересадка с рейсов внутренних (средних и дальних) на международные. Именно на такие пересадки мы делаем ставку.

Естественно, существует и ряд проблем. В первую очередь, это традиционное расположение терминалов в аэропортах — внутренние рейсы находятся далеко от международных. Сейчас проекты развития аэропортов непременно учитывают возможности эффективной стыковки. По-новому спроектирован терминал 3. Пассажиры, которые явля-



Макет аэровокзального комплекса Шереметьево-2



**В этом году аэропорт в два раза увеличил площади для регистрации на федеральные рейсы в связи с открытием международного терминала С**

ются клиентами Sky Team, прилетают в один терминал, и уже там происходит быстрая стыковка. В Шереметьево затрудняет реализацию проекта старый терминал 1, в ближайшее время запланирована его капитальная реконструкция. В этом году аэропорт в два раза увеличил площади для регистрации на федеральные рейсы в связи с открытием международного терминала С. Дополнительное пространство появится после запуска в 2008 году Шереметьево-3.

В связи с происходящими переменами необходим глубокий анализ ситуации на рынке авиакомпаний. Объем международных перевозок вырос довольно быстро, и эта тенденция сохраняется. Внутренний пассажиропоток составляет примерно половину от показателей 80-х годов даже в московском авиаузле, хотя экономические факторы теперь способствуют, а не мешают его росту. Но билет на Камчатку все еще стоит дороже, чем в Австралию, при этом дешевых программ и скидок, к сожалению, слишком мало. Именно поэтому стратегически важно обеспечить стыковки для внутренних перевозчиков.

### **Международные стандарты**

Уровень сервиса в аэропорту не должен зависеть от статуса «хаб». Профессионализм и доброжелательность персонала, цены в магазинах и ресторанах, дополнительные услуги — все это необходимо как хабу, так и аэропорту, кото-

рый работает как конечный пункт назначения. Например, аэропорт Ниццы не является хабом, но качество обслуживания там на самом высоком уровне. В Шереметьево специально развивается конкуренция между хэндлинговыми компаниями, создаются отдельные группы для обслуживания авиаперевозчиков. Основная идея подобной выделенной группы — установленные параметры качества обслуживания. Например, в соглашении SLA (Service Level Agreement) установлено, что первая сумка должна появиться на транспортере не позднее 15 минут, а последняя не позднее 30 минут после посадки. Если мы не уложились в заданные рамки, то готовы выплачивать штрафы.

Недавно мы создали совместную компанию с Changi, сингапурским аэропортом, который стабильно входит в тройку лучших в мире по управлению недвижимостью. Планируем, что уже осенью она приступит к управлению терминалом С. В дальнейшем будет внедряться такой подход и в отношении других терминалов. Changi — хороший международный пример в плане реализации неавиационной коммерческой деятельности. Можно посоветовать всем компаниям перенять их опыт, чтобы содержание площадей стоило

дешевле, ставки были ниже, а ассортимент и прибыль — больше.

Решен сложный вопрос стыковки между Шереметьево-2 и Шереметьево-1. Исторически сложилось так, что терминалы располагаются по разные стороны внешнего периметра аэропорта, а взлетно-посадочные полосы находятся внутри. Перевозка осуществляется по внутренней дороге, пассажиры не выходят за периметр аэродрома. Стало реально осуществить стыковку за 90 минут. Как только появится возможность стыковаться в рамках второго и третьего терминалов, время еще более сократится. Ускорить процесс обслуживания пассажиров поможет повсеместное внедрение электронных билетов, уже готовы и частично используются киоски саморегистрации. Большие преимущества аэропорт получит к Новому 2008-му году, когда откроется железная дорога. Пассажиры смогут за 24 часа до вылета зарегистрироваться в центре Москвы, дорога до Шереметьево займет не более 30 минут.

### **Доходы и риски**

С экономической точки зрения доходность хабов высока. Конечно, аэропорт принимает на себя какие-то финансовые риски авиакомпании, повы-

**Одним из основных параметров хаба является волновое расписание: фаза поступления грузов и пассажиров, фаза коммутации — перемена перевозчика или рейса, а затем — массовый вылет.**



В зале ожидания



Аэроэкспрессы нового поколения привезут пассажиров в аэропорт за 25 минут из центра Москвы



Генеральный директор Международного аэропорта Шереметьево М.М. Василенко демонстрирует партнерам макет нового комплекса

шается стоимость капитала. Но это оправданно. У перевозчиков увеличивается загрузка самолетов и в то же время уменьшается требуемое количество воздушных судов. Между хабами летает большой самолет, затем пассажиров в конечную точку доставляет маленький. Хабы требуют сложной иерархии в управлении транспортными средствами. Зато, с другой стороны, они высвобождают технику и воздушное пространство: вместо десяти самолетов вполне могут летать три. Доходы аэропорта будут формироваться иным путем. Увеличение площади терминалов — расход, обслуживание двух взлетно-посадочных операций для одного пассажира — тоже. Но при всем этом увеличивается пассажиропоток, получается некое подобие «оптовой торговли». В этом случае важно, чтобы аэропорт получал прибыль и от неавиационной деятельности, тогда полученные средства можно будет использовать как инвестиции для дальнейших проектов.

#### Амбициозные планы

Конечно же, нельзя рассчитывать, что в Московском авиаузле какой-либо из аэропортов окажется монополистом, что равнозначными будут условия, что все три мировых альянса будут стыковаться только в одном из них. Минтранс России взвешенно подходит к развитию авиационной отрасли страны, что в итоге обеспечивает планомерное развитие каждого из участников рынка в зависимости от выбранной стратегии, а не предпочтения отдельным аэропортам. Аэропорт Шереметьево, председателем совета директоров которого является министр транспорта РФ И.Е. Левитин, делает ставку на регулярные международные рейсы.

В целях увеличения пропускной способности Московского авиационного узла, аэропорт-хаб Шереметьево по-прежнему делает ставку на интересы своих клиентов — пассажиров и авиакомпаний — и к 2015 году планирует занять прочное место среди ведущих хабов мира.

Что касается идеи в целом, то следует определенно сказать: хабы нужны. И не ради моды — они не панацея для аэропортов. Масштабные реконструкции должны учитывать все необходимые (разные в каждом конкретном случае) условия создания хабов, передовой отечественный и зарубежный опыт и, в конечном счете, обеспечивать растущие потребности страны в грузовых и пассажирских авиационных перевозках.