

**Захарова Оксана Сергеевна**

магистрант

Научный руководитель

**Паристова Людмила Платоновна**

канд. экон. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный  
университет гражданской авиации»

г. Санкт-Петербург

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ НАЗЕМНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ ВОЗДУШНЫХ СУДОВ**

*Аннотация:* статья посвящена исследованию системы наземного обслуживания воздушных судов в отечественных аэропортах. Выявлены проблемы модернизации парка техники и оборудования. Рассмотрены пути повышения темпов модернизации оборудования для наземного обслуживания. Определены решения, которые позволят повысить эффективность и качество наземного обслуживания в аэропортах.

*Ключевые слова:* аэропорт, наземное обслуживание, механизмы модернизации, государственная программа, средства аэропортовых комплексов, повышение эффективности и качества, стратегический подход к планированию и управлению.

Наземное обслуживание в аэропортах – это сущность основной деятельности аэропортового бизнеса. Организация наземного обслуживания в аэропортах – это важный показатель, который отражает первые впечатления клиентов – авиакомпаний и пассажиров. Наземное обслуживание в аэропортах связано также и с бизнес-показателями, экономико-финансовыми результатами.

В настоящий момент во многих аэропортах сравнительно высокие удельные затраты на наземное обслуживание. Большинство как крупных, так и небольших региональных аэропортов не в состоянии обслуживать и принимать современную авиационную технику, поэтому аэропорты несут убытки в виде упущенной

выгоды из-за невозможности организации обслуживания некоторых типов воздушных судов (ВС). В этой связи стоит говорить о наземном обслуживании как о центре прибыли, а не только как о технологическом процессе.

Рассматривая экономическую парадигму, следует сказать о том, что более высокая рентабельность на инвестированный капитал в систему наземного обслуживания, где аэропорт повышает свою конкурентоспособность на рынке аэропортовых услуг, предоставляет возможность обслуживания ВС большего количества типов и модификаций. Таким образом, аэропорты становятся привлекательными для потенциальных авиакомпаний-клиентов, инвесторов.

Российское наземное обслуживание специфично и имеет ряд особенностей. В большинстве случаев аэропортовые предприятия самостоятельно производят наземное обслуживание. Характерными чертами наземного обслуживания являются частичный аутсорсинг, организация бортового питания за счет бизнес-сотрудничества с компаниями, заправка авиатопливом.

Говоря о проблемах наземного обслуживания в аэропортах, очевидной и актуальной является проблема модернизации парка техники и оборудования. В Российской Федерации на рынке поставок оборудования для наземного обслуживания присутствует порядка 30 организаций, которые представляют более 200 видов оборудования. Уровень износа парка оборудования для наземного обслуживания ВС, пассажиров и грузов в аэропортах России по оценкам экспертов Центра стратегических разработок в гражданской авиации в среднем достигает 90% [1].

Обновление парка оборудования нужными темпами не происходит по ряду причин, который мы укажем далее. Как правило, у аэропортовых предприятий отсутствуют собственные достаточные оборотные средства, не развита система лизинга. Руководство большинства аэропортов не осознает важности взаимосвязи эффективного наземного обслуживания с коммерческими и технологическими выгодами.

Для разрешения стоящих перед наземным аэропортовым обслуживанием проблем и для повышения темпов модернизации наземного обслуживания можно рассмотреть следующие пути:

- государственная программа, направленная на модернизацию оборота основных средств аэропортов, связанная с построением выгодных бизнес-схем лизинга оборудования;
- развитие системы государственного субсидирования лизинговых ставок, ставок по кредиту при приобретении аэропортовой техники;
- снижение налоговых и таможенных ставок на импортное оборудование для наземного обслуживания;
- реализация программ системного обучения, направленных на развитие и управление наземным обслуживанием;
- снижение административных барьеров при лицензировании аэропортового оборудования и техники.

Указанные пути разрешения проблем, стоящих перед организацией наземного аэропортового обслуживания, не представляют собой закрытый перечень, существуют и другие механизмы модернизации наземного обслуживания.

Любопытным с точки зрения экономики является факт наличия региональных субсидий в качестве меры поддержки наземного аэропортового обслуживания. Во многих региональных и местных аэропортах модернизация оборудования и техники субсидируется из региональных бюджетов.

Министерство транспорта Российской Федерации реализует государственную программу по созданию федеральных казенных предприятий на базе убыточно функционирующих аэропортов. Государственная программа модернизации основных средств аэропортовых комплексов направлена и на построение выгодных бизнес-схем лизинга оборудования, с субсидированием ставок по кредиту предоставит самые необходимые возможности для развития наземной техники и оборудования аэропортов. Данный механизм актуален для компаний, которые не получили региональные субсидии и не были преобразованы в федеральное казенное предприятие.

Рассмотрим также проблему программного обеспечения наземного аэропортового обслуживания. В России представлено около 20 организаций, которые предлагают более 150 решений в области программного обеспечения для аэропортов. По оценкам экспертов Центра стратегических разработок в гражданской авиации уровень оснащённости автоматизированными системами по наземному обслуживанию в российских аэропортах следующий:

- в 11 международных узловых аэропортах – от 40% до 90% от требуемого уровня развития современной ИТ-инфраструктуры аэропорта;
- в 25 внутрироссийских узловых аэропортах – от 20% до 60%;
- в остальных аэропортах – от 5% до 50%.

Из этого можно сделать вывод, что в большинстве отечественных аэропортов уровень информатизации близок к нулю. Зачастую не автоматизированы не только базовые производственные процессы управления наземным обслуживанием, но и элементарная управленческая отчетность. Причины, по которым происходят данные проблемы все те же – отсутствие источников финансирования и затянувшийся кризис региональной и местной авиации.

Повысить эффективность и качество наземного обслуживания в аэропортах поможет внедрение системы контроля качества (СКК) наземного обслуживания (в дополнение к классической системе менеджмента качества по стандарту ИСО 9001:2008), осуществление стратегического подхода к управлению наземным обслуживанием, с учетом лучших мировых практик. Обратим внимание на стратегический подход, он включает в себя такие параметры как анализ текущих процессов наземного обслуживания, построение оптимальных технологий обслуживания ВС и пассажиров, построение оптимальной структуры управления производственных и управленческих подразделений в части наземного обслуживания, разработка оптимального состава ИТ-решений для организации наземного обслуживания, построение системы подготовки квалифицированного персонала и другое. Именно четко определенная последовательность действий по организации наземного обслуживания и использование стратегического подхода приведет к значительному повышению технологической эффективности наземного

аэропортового обслуживания. Планирование своей деятельности и управление наземным обслуживанием с помощью стратегического подхода повысит эффективность развития аэропортов [2].

Таким образом, можно сделать следующие выводы об организации наземного обслуживания в аэропортах. Первостепенно стоит понимать важность данного показателя. Задача совершенствования управления системой наземного обслуживания воздушных судов должна рассматриваться как одна из приоритетных задач для авиапредприятий в современных условиях функционирования авиатранспортной отрасли страны. Современный подход при рассмотрении работы аэропорта как авиационного хаба, а также как транспортно-логистического узла, обеспечивающего взаимодействие авиапредприятий при выполнении транзитных, трансферных и смешанных перевозок требует новых подходов, как в организации процессов наземного обслуживания авиаперевозок, так и управления в них.

### *Список литературы*

1. Корень А.В. Пути повышения эффективности наземного обслуживания в аэропортах России / А.В. Корень [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.aex.ru/> (дата обращения: 05.02.21).

2. Коникина Е.В. Совершенствование методов принятия решений в интерактивном режиме диспетчером системы комплексного оперативного управления наземным обслуживанием воздушных судов / Е.В. Коникина [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tekhnosfera.com/> (дата обращения: 05.02.21).