

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

**ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ОБСЛУЖИВАНИЯ  
АВИАПАССАЖИРОВ В АЭРОПОРТУ (НА ПРИМЕРЕ ООО  
«МЕЖДУНАРОДНЫЙ АЭРОПОРТ БЕЛГОРОД»)**

**Диссертация на соискание академической степени магистра**

студента заочной формы обучения направления подготовки  
38.04.04 Государственное и муниципальное управление  
магистерской программы «Управление проектами»

3 курса группы 05001566

Стаценко Евгении Викторовны

Научный руководитель  
Кандидат социологических наук,  
доцент М.Н. Реутова

Рецензент

Белгород 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБСЛУЖИВАНИЯ АВИАПАССАЖИРОВ В АЭРОПОРТУ .....	12
РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ АВИАПАССАЖИРОВ В ООО «МЕЖДУНАРОДНЫЙ АЭРОПОРТ БЕЛГОРОД» .....	35
РАЗДЕЛ III. ВНЕДРЕНИЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБСЛУЖИВАНИЯ АВИАПАССАЖИРОВ В АЭРОПОРТУ .....	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	75
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	79
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	86

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** В документе «Основы государственной политики Российской Федерации в области авиационной деятельности на период до 2020 года» одними из основных мер в области развития гражданской авиации (ГА) являются: обеспечение повышения качества выполнения воздушных перевозок, авиационных работ, оказания услуг до международного уровня; законодательное закрепление нормативов качества этих работ и услуг, мер ответственности за их несоблюдение; обеспечение прав потребителей авиационных услуг; повышение авиационной безопасности и безопасности полетов воздушных судов ГА.

Для повышения своей конкурентоспособности на рынке авиатранспортных услуг предприятиям приходится особое внимание уделять вопросам качества. Основными показателями качества услуг в авиационной деятельности являются безопасность и регулярность полетов, авиационная безопасность и сервисное обслуживание. В настоящее время недостаточно проработанные нормативно-методическая база и отсутствие утвержденного регламента оценки качества обслуживания пассажиров (клиентов) в аэропорту тормозят эффективность функционирования российских авиапредприятий. Проведенный анализ научных работ в области качества предоставления авиатранспортных и, в частности, аэропортовых услуг, показал, что в области аэропортовой деятельности эти вопросы исследованы и проработаны недостаточно, особенно в части разработки единой методики и модели для оценки уровня качества аэропортовых услуг. Этим и объясняется актуальность диссертационного исследования.

Повышение уровня качества оказываемых услуг является одной из главных задач деятельности аэропорта. Следует отметить, что конкурентные преимущества аэропорта определяются масштабами и глубиной охвата целевого рынка. В этой связи для оценки уровня качества услуг, необходимо определить ряд ограничивающих факторов: тип потенциальных

потребителей, ассортиментный набор параметров услуг аэропорта, а также уровень конкурентоспособности аэропорта на рынке с учетом объективных и субъективных факторов.

К качеству услуг должны предъявляться самые высокие требования. Это связано с тем, что продукция авиатранспорта производится и потребляется клиентом одновременно. В этой связи следует отметить тот факт, что при оказании услуг могут возникать определенные ошибки и проблемы, что может повлечь за собой потерю потребительной стоимости услуги и конкурентоспособности. Важнейшим звеном в системе управления качеством является его оценка, предоставляющая информацию для анализа, что дает возможность осуществлять контроль за качеством предоставляемых услуг и дает возможность менеджменту принимать наиболее целесообразные управленческие решения. Внедрение проектного управления в Белгородской области связано с существующей сегодня необходимостью формирования у белгородцев проектного мышления и умения организовывать и осуществлять весь цикл создания материальных ресурсов. Абсолютная прозрачность и управляемость процессом, четкое распределение персональной ответственности и измеримый конечный результат на заранее спланированную дату – это далеко не все, что делает привлекательным проектное управление.

**Степень разработанности темы диссертационного исследования.** Теоретическое осмысление процессов управления проектами на протяжении последних лет является предметом исследования представителей различных областей научных знаний. Наиболее активно эти проблемы разрабатывались в рамках экономических наук и менеджмента, информационных технологий, государственного и муниципального управления, социологии управления.

Проблематика эффективного управления проектами разрабатывалась в работах таких исследователей и практиков, как Ф. Бэбьюли, Д. Локк,

М. Ньюэлл, У. Тёрк, А.В. Алешин, Е.Анисимова, С.Анисимов, Д.А. Новиков, М.Ю. Рыбаков, В. Фунтов и др.<sup>1</sup>

Модели и методы управления программами и проектами нашли свое отражение в исследованиях Б.З. Мильнера, Б.Г. Клейнера, В.Н. Тренева, О.Н. Ильиной<sup>2</sup>.

Вопросы управления отдельными внутренними проектами рассмотрены в работах И.В. Матяша, О.Ю. Мельниковой, В.Г. Балашова, А.Ю. Заложнева, Д.А. Новикова<sup>3</sup>.

Концептуальной, теоретической и методологической основой диссертационного исследования явились труды ведущих отечественных и зарубежных авторов, область интересов которых связана с управлением качеством услуг. Среди отечественных ученых и исследователей, занимавшихся вопросами управления качеством услуг на транспорте, следует назвать: В.Н. Белобжецкого, Т.М. Гайноченко, П.А. Ефимова,

---

<sup>1</sup> Бэджюли Ф. Управление проектом. М., 2014; Локк Д. Основы управления проектами. М., 2013; Ньюэлл М. Управление содержанием проекта // Директор ИС. 2001. №1; Тёрк У. Управление проектами и здравый смысл. М., 2012; Алешин А.В. Управление рисками: знания и опыт прошлых проектов // Управление проектами и программами. 2015. №2; Анисимов С., Анисимова Е. Управление проектами. Российский опыт. М., 2006; Новиков Д.А. Управление проектами. Организационные механизмы. М., 2013; Рыбаков М.Ю. Управление проектами в вашем бизнесе // Управление компанией. 2015. №12; Фунтов В. Управление проектами развития фирмы. Теория и практика. СПб., 2013; Харченко К.В. Программно-целевое регулирование: проблемы и инновации // Практика муниципального управления. 2013. №4.

<sup>2</sup> Мильнер Б.З. Организация программно-целевого управления. М., 2012; Клейнер Б.Г. Эволюция институциональных систем. М., 2004; Ириков В.А. Методы программно-целевого управления, включая бюджетирование, ориентированное на результат. М., 2012; Тренин В.Н. Реформирование и реструктуризация предприятий: Методика и опыт. М., 2011; Ильина О.Н. Методологическое обеспечение управления проектами, программами и портфелями проектов в организации // Менеджмент в России и за рубежом. 2010. № 1.

<sup>3</sup> Матяш И.В. Концепция системной эффективности в управлении развитием бизнес проекта // Современное управление. 2016. № 1; Мельникова О.Ю. Многокритериальный отбор альтернатив реализации инновационного проекта в рамках инновационной программы предприятия // Управление экономическими системами. 2015. № 2; Балашов В.Г., Заложнев А.Ю., Новиков Д.А. Механизмы управления организационными проектами. М., 2013; Новиков Д.А. Управление проектами: организационные механизмы. М., 2012.

С.Н. Живайкина, О.Д. Манжурову, Д.Ю. Попова, А.В. Рябинина и других<sup>1</sup>. К зарубежным ученым, труды которых посвящены вопросам управления качеством услуг, следует отнести: Э. Деминга, Д. Джурана, К. Исикаву, Т.М.И. Нгуен, Г. Тагути, А. Фейгенбаума и других<sup>2</sup>.

Однако в этих работах не отражены в необходимой мере вопросы оценки и управления качеством услуг в сфере аэропортовой деятельности.

Анализ теоретической разработанности темы магистерской диссертации позволяет сделать вывод о том, что, несмотря на достаточно полную проработанность ее отдельных составляющих, отсутствуют труды, посвященные проблемам внедрения проектного управления качеством услуг в деятельности аэропортов.

В качестве **проблемы исследования** выступает противоречие между необходимостью эффективного управления качеством услуг в сфере пассажироперевозок и недостаточной разработанностью механизма внедрения проектного управления в деятельности аэропорта.

В качестве основной **гипотезы данного исследования** выступает предположение о том, что основные проблемы, связанные с недостаточно высоким качеством услуг аэропорта, могут быть обусловлены

---

<sup>1</sup> Белобжецкий В.Н. Методы оценки качества услуг // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2014. № 1; Гайноченко Т.М. Аэропорты России: состояние и перспективы развития // Вестник транспорта. Научно-практический и информационно-аналитический журнал. 2017. № 1; Ефимов П.А. Пути увеличения продаж авиатранспортных предприятий в современных условиях : дис. ... канд. экон. наук. М., 2003; Живайкин С.Н. Качество автотранспортных услуг как фактор социально-экономического развития региона : дис. ... канд. экон. наук. М., 2013; Манжурова О.Д. Повышение конкурентоспособности аэропортовых комплексов на международном рынке авиатранспортных услуг : дис. ... канд. экон. наук. М., 2011; Попов Д.Ю. Совершенствование организации управления российскими аэропортами на конкурентном рынке авиатранспортных услуг : дис. ... канд. экон. наук. М., 2012; Рябинин А.В. Анализ состояния и разработка организационных основ управления качеством российских авиапредприятий : дис. ... канд. экон. наук. М., 2013.

<sup>2</sup> Э. Деминг, Д. Джуран. Серия - все о качестве. Зарубежный опыт. Выпуск 15. М., 2012; Исикава К. Японские методы управления качеством. М., 1998; Нгуен Т.М.И. Механизм формирования гибких тарифов на рынке авиатранспортных услуг : дис. канд. экон. наук. СПб., 2005; Фейгенбаум А. Контроль качества продукции / авт. предисл. и науч. ред. А.В. Гличев; сокр. пер. с англ. М., 1986.

несовершенством существующих механизмов управления деятельности в процессе внедрения проектного управления.

**Объект исследования** – деятельность аэропортов по обслуживанию пассажиров.

**Предмет исследования** – технологии проектного управления качеством услуг аэропорта по обслуживанию авиапассажиров.

**Цель исследования** – разработка практических рекомендаций по внедрению проектного управления в деятельность ООО «Международный аэропорт Белгород».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

1) изучить теоретические основы проектного управления качеством обслуживания авиапассажиров в аэропорту;

2) проанализировать практику качества обслуживания авиапассажиров в ООО «Международный аэропорт Белгород».

3) обосновать мероприятия по внедрению проектного управления в деятельность ООО «Международный аэропорт Белгород».

**Теоретико-методологические основы исследования.** составили труды отечественных и зарубежных ученых, специализирующихся как в общей социологии, так и в сфере социологии управления, управления проектами<sup>1</sup>. В работе был использован системный подход, который позволил раскрыть имеющиеся проблемы организации управления качеством обслуживания авиапассажиров в аэропорту, причины их возникновения, определить желаемое состояние и способы разрешения.

В процессе выполнения магистерской диссертации были использованы общенаучные **методы**: анализ и синтез, структуризация, обобщение, а также

---

<sup>1</sup> Алёшина О.В. Комплексная оценка крупных региональных проектов // Регион: экономика и социология. 2015. № 3; Берталанфи Л. Общая теория систем. М., 1970; Живайкин С.Н. Качество автотранспортных услуг как фактор социально-экономического развития региона : дис. ... канд. экон. наук. М., 2013; Рябинин А.В. Анализ состояния и разработка организационных основ управления качеством российских авиапредприятий : дис. ... канд. экон. наук. М., 2013.

качественный анализ нормативных документов и эмпирический анализ полученных данных.

**Эмпирическая база исследования.** Магистерская диссертация написана на репрезентативном материале с привлечением многообразных категорий источников.

1. Нормативно-правовые акты<sup>1</sup>.
2. Отраслевые нормативные документы и инструкции<sup>2</sup>.
3. Аналитические материалы Минтранса России, Федерального агентства воздушного транспорта - Росавиации<sup>3</sup>.
4. Статистические данные годовых отчетов деятельности ООО «Международный аэропорт Белгород»<sup>4</sup>.
5. Результаты социологического исследования «Удовлетворенность авиапассажиров качеством обслуживания в Белгородском аэропорту», проведенного автором в Белгородской области в июле-августе 2017 года (n = 100).

#### **Научная новизна диссертационного исследования.**

---

<sup>1</sup> Воздушный кодекс Российской Федерации: федер. закон от 19.03.1997 № 60-ФЗ (ред. от 23.05.2016) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

<sup>2</sup> Об утверждении положения об аэропортах Российской Федерации (временного): Приказ Минтранса РФ от 01.11.1995 № ДВ-121 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; Об утверждении Федеральных авиационных правил «Общие правила воздушных перевозок пассажиров, багажа, грузов и требования к обслуживанию пассажиров, грузоотправителей, грузополучателей: Приказ Минтранса России от 28.06.2007 № 82 (ред. от 15.02.2016) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; ГОСТ Р 50.1.018–98 Обеспечение стабильности технологических процессов в системах качества по моделям стандартов ИСО серии 9000. Контрольные карты Шухарта. Издание официальное. Использование и издательское оформление // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; ГОСТ Р 50646–2012 Услуги населению. Термины и определения. Издание официальное. Использование и издательское оформление // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

<sup>3</sup> Официальный сайт Министерства транспорта РФ. URL: <https://www.mintrans.ru/documents?type=7> (дата обращения: 19.12.2017); Официальный сайт Федерального агентства воздушного транспорта РФ. URL: <http://www.favt.ru/> (дата обращения: 19.12.2017)

<sup>4</sup> Официальный сайт ООО «Международный аэропорт Белгород». URL: <http://belgorodavia.ru/ob-aeroporte/obshhie-svedeniya/istoriya> (дата обращения: 19.12.2017).



Предложено авторское определение понятия «качество аэропортовых услуг», предполагающее способность и возможность аэропорта предоставлять общественно-значимые услуги различным группам потребителей в строгом соответствии со стандартами качества, учитывающие их текущие потребности и факторы внешней среды.

#### **Положения, выносимые на защиту.**

1. Повышение уровня качества оказываемых услуг является одной из главных задач деятельности аэропорта. Качество обслуживания авиапассажиров – это способность и возможность аэропорта предоставлять общественно-значимые услуги различным группам потребителей в строгом соответствии со стандартами качества, учитывающие их текущие потребности и факторы внешней среды. Следует отметить, что конкурентные преимущества аэропорта определяются масштабами и глубиной охвата целевого рынка. Синергетический эффект при управлении деятельностью аэропорта может быть достигнут за счёт комплексного сочетания мер по обеспечению высокого уровня качества предоставляемых услуг в целях достижения устойчивых конкурентных преимуществ при влиянии факторов внешней среды.

2. Результаты авторского опроса респондентов позволили исследовать уровень удовлетворенности качеством предоставляемых пассажирских услуг белгородской аэропортовой инфраструктуры и выявить сферы обслуживания, которые, по мнению потребителей, нуждаются в улучшении. Было выявлено, что самым узким местом являются услуги по обработке багажа, а особую неудовлетворенность у пассажиров вызывают слишком длинные очереди при предоставлении услуг по регистрации билетов и оформлению багажа, а также услуг по предполетному досмотру и контролю безопасности. При анализе авиационных услуг аэропортовой инфраструктуры было выявлено, что наибольшую неудовлетворенность вызывают у пассажиров низкая оперативность наземного обслуживания, высокие цены на услуги общественного питания, отсутствие багажных

тележек и другие. Устранение выявленных недостатков позволит в значительной степени минимизировать недовольство и чувство неуверенности пассажиров.

3. Использование проектной технологии в управлении качеством обслуживания пассажиров в аэропорту создаёт предпосылки для структуризации текущей деятельности, своевременного выявления проблем и их решения; повышает результативность деятельности системы управления аэропортом за счёт постановки конкретных измеримых целей в заданных временных ограничениях, мотивации сотрудников в зависимости от степени достижения этих целей; способствует повышению эффективности системы управления аэропортом за счёт повышения эффективности работы отдельных специалистов - руководителей и исполнителей проектов.

**Практическая значимость** магистерской диссертации определяется возможностью использования результатов исследования в качестве инструмента для управления системой качества услуг аэропортом ООО «Международный аэропорт Белгород». Положения, содержащиеся в работе, могут быть использованы аэропортами для комплексного развития имеющегося конкурентного потенциала и достижения успешного их функционирования на рынке.

**Апробация исследования.** Основные положения и результаты диссертационного исследования представлены автором в публикациях: «Основы проектного управления качеством обслуживания авиапассажиров в аэропорту» (г. Тамбов); «Совершенствование качества обслуживания авиапассажиров» (г. Екатеринбург). Общий объем публикаций по теме диссертационного исследования составляет 0,5 п.л.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Стаценко Е.В. Основы проектного управления качеством обслуживания авиапассажиров в аэропорту // Экономическое развитие общества в современных кризисных условиях: матер. Международной научно-практической конференции, г. Тамбов, 25-26 января 2017. С. 169-173; Стаценко Е.В. Совершенствование качества обслуживания авиапассажиров // Инновационные исследования: проблемы внедрения результатов и направления развития: матер. Международной научно-практической конференции, г. Екатеринбург, 13-15 сентября. 2017. С. 143-147.

**Структура магистерской диссертации** обусловлена целью и задачами исследования и включает в себя введение, три раздела, заключение, список источников и литературы, приложения.

## **РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБСЛУЖИВАНИЯ АВИАПАССАЖИРОВ В АЭРОПОРТУ**

Аэропорт представляет собой комплекс сооружений, включающий в себя аэродром, аэровокзал, другие сооружения, и предназначенный для приема и отправки воздушных судов, обслуживания воздушных перевозок и имеющий для этих целей необходимые оборудование, авиационный персонал и других работников<sup>1</sup>.

Деятельность аэропортов осуществляется в интересах пассажиров и других клиентов-потребителей авиауслуг, непосредственно осуществляющих авиационные перевозки либо способствующих их осуществлению<sup>2</sup>. На рисунке 1 представлена схема, характеризующая структурно-функциональные особенности деятельности аэропортов.

Аэропорт содержит в своем составе аэродром и служебно-техническую территорию. Границами аэродрома и аэропорта являются границы его территории, используемые для целей функционирования аэровокзала и других сооружений, предназначенных для приема и отправки воздушных судов, обслуживания воздушных перевозок, а в международных аэропортах, в том числе и для осуществления пограничного, таможенного и иных видов контроля<sup>3</sup>. Аэропорт обеспечивает прием и отставку воздушных судов, осуществляет эксплуатацию аэродрома, аэровокзала, почтово-грузовых комплексов, средств хранения и заправки горюче-смазочных материалов (ГСМ), техническое и коммерческое обслуживание воздушных судов, эксплуатацию средств обеспечения технологических процессов в зоне аэропорта теплом, электроэнергией, транспортом и связью.

---

<sup>1</sup> Воздушный кодекс Российской Федерации: федер. закон от 19.03.1997 № 60-ФЗ (ред. от 23.05.2016) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

<sup>2</sup> Волкова Л.П. Управление деятельностью аэропорта. Часть 1. Правовые основы управления деятельностью аэропорта М., 2016. С. 16.

<sup>3</sup> Дополненный проект ФЗ «Об аэродромах, аэропортах и аэропортовой деятельности» // Содружество авиационных экспертов. URL: <http://www.aex.ru/docs/3/2010/7/13/1085/> (дата обращения: 19.11.2017).

Основными задачами аэропортов являются<sup>1</sup>:

1) осуществление работ по обслуживанию воздушных судов авиакомпаний, а также иных владельцев, включающих в себя обслуживание пассажиров и багажа, обработку грузов и почты, заправку горюче-смазочными материалами, регулирование воздушного движения в зоне аэродрома, обеспечение бортпитанием, снабжение теплом и электроэнергией и др.;



Рисунок 1. Структурно-функциональные особенности деятельности аэропорта

<sup>1</sup> Об утверждении положения об аэропортах Российской Федерации (временного): Приказ Минтранса РФ от 01.11.1995 № ДВ-121 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

2) контроль за выполнением требований законодательства, регламентированных различными нормативными актами в области безопасности полетов, обслуживания воздушных судов, пассажиров, багажа, почты и грузов;

3) контроль и обеспечение авиационной безопасности, для чего в аэропорту должна присутствовать служба авиационной безопасности, которая осуществляет свою деятельность в рамках законодательства РФ в целях недопущения актов незаконного вмешательства в деятельность авиации, а именно осуществляет функции по охране аэропорта и воздушных судов, производит досмотр членов экипажей и обслуживающего персонала, пассажиров, ручной клади, багажа, почты, грузов;

4) обеспечение требований по развитию всего аэропортового комплекса в целом, а именно контроль за эксплуатацией всех зданий и сооружений аэропорта, включая земельный участок в целях его совершенствования и модернизации;

5) постоянное развитие и расширение сервисных услуг;

6) контроль за эффективным использованием всех финансовых и материальных ресурсов в целях обеспечения его финансовой устойчивости и успешного функционирования на рынке;

7) приобретение на праве собственности или иных соглашениях включая аренду и лизинг различного имущества, необходимого для успешной организации деятельности аэропорта, в том числе ценных бумаг и финансовых активов;

8) постройка и эксплуатация на территории аэропорта необходимых зданий и сооружений в целях обеспечения взлета, посадки, руления и стоянки воздушных судов, а также для обеспечения деятельности служб аэропорта;

9) обеспечение контроля за любым строительством на территории аэропорта в целях при обеспечении требований по безопасности полетов, а также запрет на строительство объектов, которые могут или будут являться

высотными препятствиями, контроль за соблюдением требований об установке маркировочных знаков и радиотехнических устройств, ограждений в районе аэродрома;

10) непосредственное участие в расследовании авиационных происшествий в районе аэропорта;

11) организация, контроль и обеспечение аварийно-спасательных работ;

12) своевременный сбор и анализ информации и различных данных об авиационных происшествиях в аэропорту, а также анализ всех предпосылок к ним приведших;

13) осуществление деятельности по усилению внутриобъектового режима;

14) реализация планов по развитию и модернизации аэропорта в соответствии с генеральным планом;

15) осуществление организации подготовки кадров и повышения квалификации;

16) проведение технического надзора за состоянием объектов, зданий и сооружений аэропорта, а также осуществление учета и отчетности по различной деятельности на территории аэропорта;

17) осуществление внешнеэкономической деятельности, включая заключение договоров, соглашений и контрактов с зарубежными партнерами при соблюдении норм действующего законодательства;

18) сотрудничество с российскими и зарубежными авиапредприятиями в целях эффективного обеспечения развития воздушных линий;

19) деятельность по обеспечению мероприятий по охране окружающей среды на территории аэропорта;

20) осуществление деятельности гражданской обороны объектов, а также деятельности по выполнению оборонных задач.

В настоящее время для повышения эффективности деятельности российских авиапредприятий и, в частности, аэропортов, как непосредственных участников авиатранспортного процесса, происходят процессы модернизации и реконструкции. В условиях кризиса аэропорты стремятся вернуть потерянных и привлечь новых клиентов, создавая комфортные условия для всех лиц (как физических, так и юридических), пользующихся их услугами. В этой связи следует отметить, что услугами аэропорта пользуются множество различных потребителей, основными из которых являются пассажиры. Также к потребителям аэропортовых услуг относятся авиакомпании, арендаторы, грузоперевозчики.

Реализация транспортных услуг имеет свою особенность, ввиду того, что производство и потребление услуг происходит одновременно в отличие от рынков, где товар представляет собой вещественную форму. Следует отметить, что большинство авиатранспортных услуг оплачиваются заранее, при этом между моментом оплаты, производством и потреблением услуги существует определенный промежуток времени.

Основная продукция аэропортов заключается в отправке пассажиров, грузов и почты. Однако, для удовлетворения дополнительных потребностей своих клиентов, аэропорты предоставляют широкий спектр общественно-значимых с позиции потребителей услуг, таких как предоставление технического и коммерческого обслуживания авиакомпаниям, а также услуги, предоставляемые пассажирам в аэропорту.

Аэропорт представляет собой стратегически важный центр, который сочетает в себе огромный комплекс различных служб. В этой связи, благодаря согласованным действиям и мероприятиям этих служб в аэропорту должна обеспечиваться повышенная система обеспечения безопасности. Менеджмент аэропорта несет ответственность за предоставленные территорию, здания и различные средства для работы различных служб на территории аэропорта. В связи с тем, что качественное оказание аэропортовых услуг напрямую связано с понятием безопасности, в аэропорту



должны обеспечиваться условия безопасного взлета/посадки самолетов и пребывания пассажиров и клиентов на территории аэропорта. К таким мерам следует отнести: расчистка взлетно-посадочных полос (ВПП), разметка ВПП, содержание команд скорой помощи и аварийных, освещение, обеспечение стоянок самолетов и их обслуживание, контроль прохода в терминалы и на территорию аэродрома и т.д.

По типу аэродромы подразделяются на: трассовые, учебные, заводские, гражданские, экспериментальные и аэродромы для выполнения авиационных работ. По классу собственности аэродромы делят на: государственные, военные, учебные, спортивные, муниципальные и частные. Аэродромы в России принято разделять на 6 классов (А – 3200х60, Б – 2600х45, В – 1800х42, Г – 1300х35, Д – 1000х28, Е – 500х21) в зависимости от длины в метрах взлетно-посадочной полосы (ВПП) и несущей способности покрытия, то есть способности в течение заданного срока службы воспринимать максимальную по величине нагрузку, создаваемую воздушными судами. К внеклассовым аэродромам относятся аэродромы с длиной ВПП 3500-4000 м, 1 класса – 3000-3200 м, 2 класса – 2000-2700 м, 3 класса – 1500-1800 м, 4 класса – 600-1200 м. Аэродромы 3 и 4 класса относятся к аэродромам местных воздушных линий (МВЛ). Также аэродромы делят по взлетной массе принимаемых воздушных судов: вне класса (без ограничения массы – Ан-124, А380 и т.д.), 1-го класса (75 т и более – Ту-154, Ил-62 и т.д.), 2-го класса (от 30 до 75 т – Ан-12, Як-42), 3-го класса (от 10 до 30 т – Ан-24, Як-40 и т.д.), 4-го класса (до 10 т – Ан-2, Ан-28 и т.д.). В таблицах 1.1 и 1.2 представлены аэродромы Российской Федерации по классовому и региональному делению<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Ярошевич Н.Ю. Особенности развития аэропортовых комплексов в системе международных воздушных перевозок // Вестник УГТУ-УПИ. 2016. №4. С. 75.

В настоящее время в России зарегистрировано 18 аэродромов класса А, 26 класса Б, 74 класса В, 82 класса Г, 20 класса Д, 57 класса Е, 2 класса Б-1, 1 класса В-1, 1 класса А-2, 1 класса А-1<sup>1</sup>.

Аэропорты в России классифицируются по годовому объему пассажирских перевозок: внеклассовые – годовой объем перевозок более 10 млн. чел./год; I класс – 10-7 млн. чел./год; II класс – 7-4 млн. чел./год; III класс – 4-2 млн. чел./год; IV класс – 2-0,5 млн. чел./год; V класс – 0,5-0,1 млн. чел./год; неклассифицированные – годовой объем перевозок менее 100 тыс. чел./год.

По данным Росавиации об основных производственных показателях аэропортов России за январь – июнь 2015 и 2016 годы, наибольшее увеличение объемов перевозок было зафиксировано в аэропорту Симферополя (+216%). Это обусловлено присоединением полуострова Крым в качестве субъекта Российской Федерации в марте 2014 года, а также принятой правительством программой субсидирования перевозок. Также наиболее существенный рост объемов перевозок наблюдался в аэропортах Грозного (+34,6%), Астрахани (+32,7%), Москва (Внуково) (+27%), Анапы (+25,5%), Волгограда (+21%), **Белгорода (+20%)**, Сочи (+18%)<sup>2</sup>.

Услуги, предоставляемые пассажирам в аэропортах, подразделяются на:

- обязательные, входящие в технологический процесс обслуживания пассажиров в аэропортах;
- рекомендуемые (дополнительные), удовлетворяющие отдельные потребности пассажиров при воздушной перевозке.

Как обязательные, так и рекомендуемые (дополнительные) услуги могут быть бесплатными, входящими по затратам в стоимость воздушной перевозки и платными.

---

<sup>1</sup> Солуянов В.К. Оценка достоверности показателей качества работы аэропорта // Экономика и предпринимательство. 2015. № 2. С. 547.

<sup>2</sup> Официальный сайт Федерального агентства воздушного транспорта РФ. URL: <http://www.favt.ru/> (дата обращения: 19.12.2017).

Обязательные услуги и основные требования к ним.

В аэропортах пассажирам воздушного транспорта должен предоставляться перечень обязательных бесплатных и платных услуг. При оказании обязательных услуг должны выполняться следующие требования:

1. Бесплатные услуги.

– наличие расписания движения воздушных судов. Расписание прилетающих и вылетающих воздушных судов в/из данного аэропорта должно быть полным, достоверным и отражающим выполнение рейсов воздушных судов по единому времени действующих суток. Оно должно располагаться в здании аэровокзала в легко доступном для пассажиров месте.

– информация о местах расположения технологических зон обслуживания пассажиров и местонахождении служебных помещений должностных лиц. Информация должна указывать места расположения регистрации авиабилетов пассажиров и оформления багажа, касс, места выдачи багажа и т.д. Она должна размещаться при входе в аэровокзал, а также в зонах ожидания.

– визуальная и звуковая информация о выполнении рейсов. Визуальная информация предоставляется в аэровокзале на видном месте, напротив входа в здание аэровокзала, и должна содержать сведения о времени вылета, прилета воздушных судов, длительности и причинах задержки выполняемых рейсов или их отмены. Звуковая информация должна передаваться по внутренней радиотрансляционной сети.

– визуальная, звуковая информация о проведении технологических процедур по обслуживанию пассажиров. В зонах ожидания, на месте проведения технологических процедур должна предоставляться информация о начале, продолжении, окончании и месте проведения технологических процедур по оформлению вылета и прилета пассажиров.

– визуальная, звуковая информация о правилах поведения на воздушном транспорте. В том числе должна предоставляться информация о запрещении или ограничении провоза пассажирами взрывоопасных и

легковоспламеняющихся веществ и изделий. отдельных вещей по решениям местных государственных органов и др.

– информация о предоставлении пассажирам услуг авиакомпаниями (эксплуатантами воздушного транспорта), в т.ч. по нормам бесплатного провоза багажа в зависимости от типа воздушного судна и класса обслуживания пассажиров (первого, бизнес класса, экономического и др.): о бесплатной или льготной воздушной перевозке детей в зависимости от их возраста и других услугах;

– взвешивание багажа и ручной клади пассажиров. Взвешивание должно производиться на оттарированных и контролируемых весовых устройствах<sup>1</sup>.

– бесплатное пользование залами ожидания вылета /прилета. Залы должны быть оборудованы необходимым количеством мебели в соответствии с пропускной способностью аэропорта, туалетами.

– бесплатная доставка пассажиров к воздушному судну. Производится наземными средствами (автотранспортом) в случае, когда стоянки воздушных судов расположены далее 50 м от аэровокзала.

– бесплатная доставка принятого в воздушной перевозке багажа пассажиров к /от воздушного судна и его загрузка /выгрузка.

– бесплатное пользование комнатой матери и ребенка. Предоставляется при ожидании вылета женщинам с малолетними детьми (до 7 лет) и женщинам на второй половине срока беременности.

– бесплатное пользование местом в гостинице аэропорта. Предоставляется при перерыве в воздушной перевозке по вине эксплуатанта воздушного транспорта или при вынужденной задержке воздушного судна в пути.

---

<sup>1</sup> Солюянов В.К. Механизм управления качеством услуг аэропорта // Реформы в России и проблемы управления – 2015. Материалы 30-й Всероссийской научной конференции молодых ученых. М., 2015. С. 172.

При задержке рейса на 6 часов и более ночью или на 8 часов и более днем от назначенного по расписанию времени пассажирам, зарегистрированным на рейс или на основании "ОК" в их билете, предоставляется гостиница с обеспечением питания за счет авиакомпания, а также транспорт до места размещения и обратно<sup>1</sup>.

- бесплатная выдача индивидуальных справок о движении воздушных судов. Производится через справочное бюро аэропорта.

- внеочередная посадка в воздушное судно инвалидов Великой Отечественной войны, инвалидов труда и пассажиров с детьми дошкольного возраста.

- медицинские услуги аэропорта.

Пассажирам должна оказываться неотложная и первая медицинская помощь в медпунктах аэропорта.

- услуги отделения внутренних дел на воздушном транспорте

Пассажирам должна оказываться помощь в случаях нарушения их прав и достоинств.

Платные услуги:

- переноска вещей пассажиров.

Должна производиться носильщиками. В первую очередь носильщики должны обслуживать инвалидов, престарелых и пассажиров с детьми.

Численность носильщиков должна удовлетворять потребности пассажиров в переносе багажа.

- временное хранение вещей пассажиров.

Должно быть организовано в камерах хранения. Объемы их помещений и режим работы должны обеспечивать потребности во временном хранении вещей пассажиров.

- питание пассажиров.

---

<sup>1</sup> Соколов Ю.И. Процессный подход и качество услуг // Мир транспорта. 2017. № 2. С. 104.

В зависимости от объема воздушных перевозок питание пассажиров в аэропортах должно производиться в ресторанах либо столовых, кафе и буфетах. Режим их работы должен быть увязан с режимом работы аэропорта. Обслуживание посетителей не должно превышать в ресторанах и столовых 40 минут, в кафе - 30 минут, в буфетах - более 10 минут. В них должен быть достаточный выбор блюд и ассортимент продуктов питания, включающий детское. Диетическое и другие виды специального питания, отвечающего санитарно-гигиеническим требованиям.

- услуги отделений связи.

В аэропортах для обслуживания пассажиров должна быть обеспечена бесперебойная телефонная связь с городами (населенными пунктами)<sup>1</sup>.

Аэропорт обязан предоставлять возможность и удобства пользования телефоном пассажирам-инвалидам.

В отделениях связи пассажирам должны предоставляться услуги почты, телеграфа, телефонного междугородного и международного переговорного пункта. Режим их работы должен удовлетворять запросы пассажиров.

- услуги Сбербанка и пунктов обмена валюты.

В аэропортах в целях наиболее полного обслуживания пассажиров должны функционировать сбербанки или их отделения, а в аэропортах, имеющих статус международных, - пункты обмена валюты.

- торговля аптечными товарами.

В аэропортах должны быть аптечные киоски с предметами санитарии и медикаментами. Исходя из рентабельности работы этих киосков, аптечные товары могут продаваться при предоставлении других видов услуг.

- торговля периодической печатью.

---

<sup>1</sup> Соколов Ю.И. Качество услуг и слагаемые эффективности // Мир транспорта. 2015. № 2. С. 82.

В аэропортах должны быть киоски или пункты продажи свежей центральной и местной периодической печати. Допустимо их совмещение с предоставлением других видов услуг.

- размещение пассажиров в гостиницах.

Для кратковременного пребывания пассажиров воздушного транспорта, задерживающихся в связи с ожиданием вылета, в аэропортах должны быть гостиницы, или аэропорты должны бронировать для них места в гостиницах общего пользования.

В гостиницах в первую очередь должны размещаться трансферные пассажиры, пассажиры прерванных рейсов, пассажиры с детьми и инвалиды.

В гостиницах должны быть буфеты, кафе с круглосуточной работой, комнаты бытового обслуживания, средства связи и информации.

Рекомендуемые (дополнительные) услуги<sup>1</sup>:

В целях повышения качества и культуры обслуживания пассажиров в аэропортах рекомендуется предоставление пассажирам следующих дополнительных платных услуг:

- прокат индивидуальных багажных тележек;
- предоставление временных охраняемых автостоянок;
- перегон оставляемой в аэропорту легковой машины вылетающего пассажира к городскому месту стоянки и доставке ее в аэропорт к прибытию прилетающего пассажира;
- заказ частных объявлений по внутривокзальному радио;
- мелкий ремонт одежды, обуви, сумок и чемоданов;
- упаковка багажа и ручной клади;
- парикмахерские услуги.

При оценке качества услуг обычно выделяют следующие составляющие<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> Рябинин А.В. Анализ состояния и разработка организационных основ управления качеством российских авиапредприятий : дис. ... канд. экон. наук. М., 2003. С. 68.

- компетентность персонала;
- репутация и надежность предприятия;
- доступность услуги;
- ориентация на решение совокупных проблем клиентуры;
- коммуникация и информативность;
- безопасность;
- обходительность;
- осязаемость.

В связи с тем, что коммерческий успех аэропорта будет зависеть от ряда факторов, основным из которых является качество предоставляемых услуг, в диссертационной работе представлена схема параметров оценки качества аэропортовых услуг при грузо- и пассажироперевозках (рис. 2).

В результате проведенного анализа параметров качества было установлено следующее.

Надёжность и авиационная безопасность в современных условиях приобретает особое значение. Одними из основных параметров, учитываемых при оценке надёжности системы отправки пассажиров и грузов, являются своевременность и регулярность, сохранность, уровень риска, совместимость, имидж.

Своевременность и регулярность. Для пассажиров – это сокращение времени в пути. Своевременная доставка грузов позволяет избежать дополнительных затрат на хранение, а также содержание дополнительных средств погрузки и разгрузки.

Сохранность. Если говорить об отправлениях пассажиров, то здесь речь идет о том, что клиенты, приезжая в аэропорт, должны быть уверены в обеспечении максимальной гарантии сохранности жизни и здоровья, а также в сохранности сдаваемого или получаемого груза.

---

<sup>1</sup> Солюянов В.К. Механизм управления качеством услуг аэропорта // Реформы в России и проблемы управления – 2015. Материалы 30-й Всероссийской научной конференции молодых ученых. М., 2015. С. 173.



**Риск.** Риск пассажиров связан с тем, что гарантий 100% безопасности жизни и здоровья не может быть предоставлено. Сдаваемые или получаемые грузы могут быть повреждены при транспортировке, неправильном складировании, при выполнении погрузочно-разгрузочных работ.

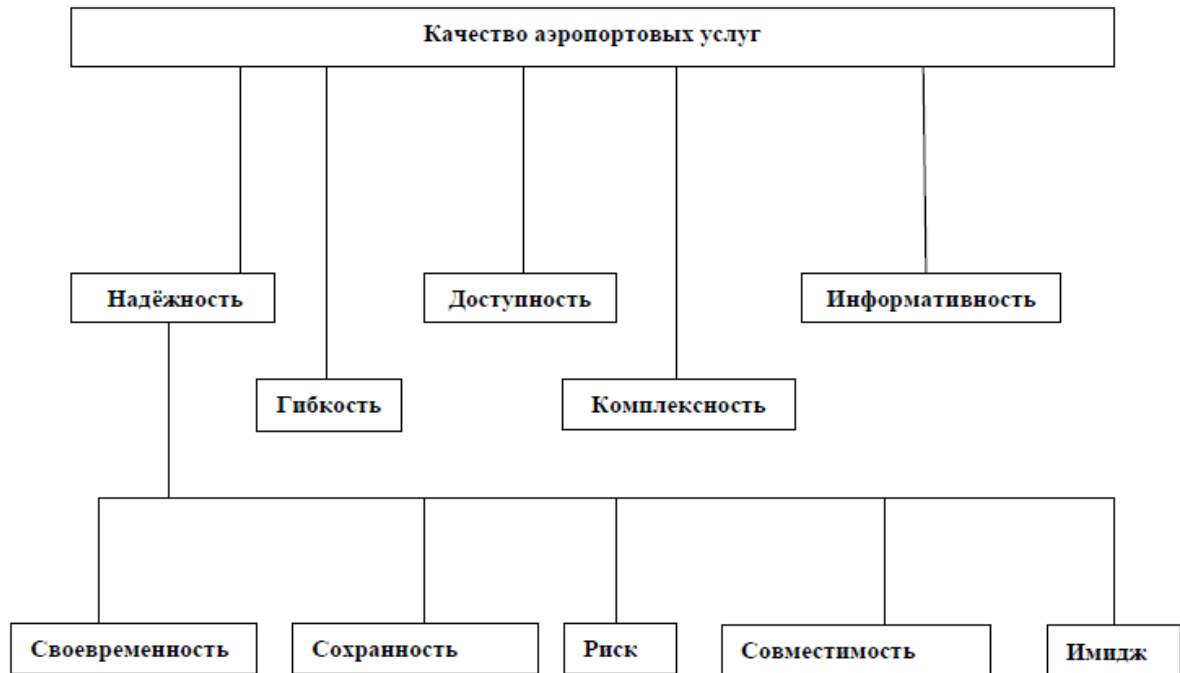


Рисунок 2. Параметры оценки качества аэропортовых услуг.

**Совместимость.** Качество системы отправки пассажиров и грузов зависит как от уровня качества функционирования каждого ее участника, так и от степени синхронизации их взаимодействия при обслуживании клиента.

**Имидж.** Репутация субъектов, участвующих в процессе отправки пассажиров и грузов (имидж авиакомпании). Чем выше репутация участников системы, тем выше уровень надежности доставки.

**Гибкость.** Готовность аэропорта выполнить вносимые клиентом изменения в условия договора. Этот параметр отражает способность системы отправки к быстрой и адекватной адаптации в соответствии с меняющимися условиями доставки. Гибкость отправки пассажиров и грузов включает в себя следующие показатели:

- готовность к изменению условий доставки (смена билета);
- организация обслуживания пассажиров различного класса (эконом и бизнес класс);
- возможность предоставления клиентам различных условий платежей (кредит, рассрочка и т.д.).

Комплексность. Спектр услуг, который предоставляется в аэропорту в процессе обслуживания пассажиров.

Доступность. Максимальная доступность услуг, предоставляемых в аэропорту.

Информативность. Оперативное предоставление достоверной информации об услугах<sup>1</sup>.

К качеству услуг должны предъявляться самые высокие требования. Это связано с тем, что продукция авиатранспорта производится и потребляется клиентом одновременно. В этой связи следует отметить тот факт, что при оказании услуг могут возникать определенные ошибки и проблемы, что может повлечь за собой потерю потребительной стоимости услуги и конкурентоспособности<sup>2</sup>.

В современных условиях предприятиях необходимо своевременно подстраивать свой бизнес под требования внешней среды, для чего необходимы регулярный сбор и анализ информации, как от внешней, так и от внутренней среды. Если предприятию удастся наладить все внутренние процессы функционирования и направить имеющийся потенциал на реализацию требований внешней среды, то это будет служить залогом успешного стратегического функционирования на рынке и расширению сфер деятельности.

Управление проектами в России начало активно развиваться в 90-х годах – появились профессиональные объединения, стандарты, системы сертификации по управлению проектами. В конце 90-х годов и начале 21

---

<sup>1</sup> Курганов В.М. Логистические транспортные потоки. М., 2014. С. 52.

<sup>2</sup> Артамонов Б.В. Маркетинг. Часть 1. Маркетинг как концепция современного бизнеса. М., 2015. С. 28.

века управление проектами получило широкое распространение как управленческая технология в бизнесе и превратилось из более теоретической области знаний в практически применимую дисциплину.

До недавнего времени в отечественной практике термин «проект» обычно использовался преимущественно в технической сфере, и с ним связывалось представление о совокупности документации по созданию каких-либо сооружений или зданий. На Западе для обозначения этого процесса используется термин «дизайн» (designing), а понятие «проект» (project) трактуется более широко<sup>1</sup>.

За рубежом методология проектного управления представлена в виде национальных стандартов и регламентирующих их проектных институтов. Международные стандарты управления проектами изложены в ISO 10006:2003, Quality management systems — Guidelines for quality management in projects. Существуют также Национальные стандарты управления проектами: ГОСТ Р 54869—2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» (Россия); ГОСТ Р 54870—2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов» (Россия); ГОСТ Р 54871—2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой» (Россия); NASA Project Management (США); BSI BS 6079 (Великобритания); APM Body of Knowledge (Великобритания); OSCEng (Великобритания); DIN 69901 (Германия); V-Modell (Германия); VZPM (Швейцария); AFITEP (Франция); Hermes method (Швейцария); ANCSPPM (Австралия); CAN/CSA-ISO 10006-98 (Канада); P2M (Япония); C-PMBOK (Китай); South African NQF4 (ЮАР); CEPМ (Индия); PROMAT (Южная Корея).

В западной литературе не существует единого общепринятого определения понятия «проект». Рассмотрим некоторые определения этого понятия, которые используются в управлении проектами.

---

<sup>1</sup> Погорелов Д.В. Проектное управление как инструмент повышения качества государственного и муниципального управления // Экономика, государство, общество URL: <http://ego.uara.ru/ru-ru/issue/2016/04/06/> (дата обращения: 20.11.2017).

Свод знаний по управлению проектами PMI (PMI - Институт управления проектами, международный некоммерческий институт управления проектами, разработавший набор международно признанных стандартов по управлению проектами, программами, портфелями проектов и развития компетенций менеджеров проектов и программ) дает следующее определение проекту.

Проект – «это предприятие, которое характеризуется принципиальной уникальностью условий его деятельности, таких как цели (задачи), время, затраты и качественные характеристики, отличающиеся от других подобных предприятий специфической проектной организацией; это предпринимаемое усилие, организующее человеческие, материальные и финансовые ресурсы в неизвестный путь в рамках уникального предмета работы, заданной спецификации, с ограничениями на затраты и время, с тем, чтобы следование стандартному жизненному циклу проекта приводило к осуществлению успешных изменений, определенных посредством количественных и качественных целей и задач; это уникальный набор скоординированных действий, с определенным началом и завершением, осуществляемых индивидуумом или организацией для решения специфических задач с определенным расписанием, затратами и параметрами выполнения»<sup>1</sup>.

Английская Ассоциация проект-менеджеров указывает, что проект – это отдельное предприятие с определенными целями, часто включающими требования по времени, стоимости и качеству достигаемых результатов. Проектное управление представляет собой уникальную совокупность скоординированных действий (работ) с определенными точками начала и окончания, предпринятая индивидуумом или организацией для достижения определенных целей с установленными сроками, затратами и параметрами выполнения<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> См. подробнее: Руководство к своду знаний по управлению проектами (PMBOK-4). М., 2010.

<sup>2</sup> British Standard BS 6079-1:2000. Project management. Part 1: Guide to Project management.

В соответствии со стандартами ISO, проект – это уникальный процесс, состоящий из набора взаимоувязанных и контролируемых работ с датами начала и окончания и предпринятый, чтобы достичь цели соответствия конкретным требованиям, включая ограничения по времени, затратам и ресурсам<sup>1</sup>.

Австралийский институт проектного управления определяет проект как уникальную совокупность взаимосвязанных действий (работ), с определенными датами начала и окончания, предназначенных для успешного достижения общей цели<sup>2</sup>.

Таким образом, понятие «проект» является комплексным, объединяющим разнообразные виды деятельности, характеризуемые рядом общих признаков, наиболее универсальными из которых являются следующие:

- направленность на достижение определенных уникальных целей и конкретных результатов;
- скоординированное выполнение многочисленных, взаимосвязанных действий;
- ограниченная протяженность во времени с определенными началом и концом<sup>3</sup>.

Деятельность как объект управления рассматривается в виде проекта тогда, когда:

- она объективно имеет комплексный характер и для ее эффективного управления важное значение имеет анализ внутренней структуры всего комплекса работ (операций, процедур и т.п.);
- переходы от одной работы к другой определяют основное содержание всей деятельности;

---

<sup>1</sup> ISO/TR 10006: 1997 (E). Quality Management. Guidelines to quality in project management.

<sup>2</sup> Australian Institute for Project Management. National Competence Standard for Project Management – Guidelines, 1996.

<sup>3</sup> Погорелов Д.В. Проектное управление как инструмент повышения качества государственного и муниципального управления // Экономика, государство, общество URL: <http://ego.uapa.ru/ru-ru/issue/2016/04/06/> (дата обращения: 20.11.2017).

- достижение целей деятельности связано с последовательно-параллельным выполнением всех элементов этой деятельности;
- ограничения по времени, финансовым, материальным и трудовым ресурсам имеют особое значение в процессе выполнения комплекса работ;
- продолжительность и стоимость деятельности явно зависит от организации всего комплекса работ<sup>1</sup>.

Проект всегда нацелен на результат, на достижение определенных целей, на определенную предметную область. Реализация проекта осуществляется полномочным руководством проекта, менеджером проекта и командой проекта, работающей под этим руководством, другими участниками проекта, выполняющими отдельные специфические виды деятельности, процессы по проекту.

Управление проектами (англ. project management) - область деятельности, в ходе которой определяются и достигаются четкие цели при балансировании между объемом работ, ресурсами (такими как деньги, труд, материалы, энергия, пространство и др.), временем, качеством и рисками в рамках некоторых проектов<sup>2</sup>.

Целью управления проектом (-ами) является достижение заранее определенных целей при заранее известных ограничениях и целесообразном использовании возможностей, реагировании на риски.

Механизмы проектного управления качеством обслуживания пассажиров в аэропорту позволяют решить ряд проблем, с которыми сталкивается привычная функциональная система управления, а именно:

- координация деятельности нескольких подразделений и структур;
- оптимизация распределения ресурсов и сроков работ;

---

<sup>1</sup> Погорелов Д.В. Проектное управление как инструмент повышения качества государственного и муниципального управления // Экономика, государство, общество URL: <http://ego.uara.ru/ru-ru/issue/2016/04/06/> (дата обращения: 20.11.2017).

<sup>2</sup> См. подробнее: Руководство к своду знаний по управлению проектами (РМВОК-4). М., 2010.

- оперативность поступления информации для принятия обоснованных управленческих решений, отвечающим стоящим перед руководством задачам;
- повышение эффективности успешного достижения целей среднесрочного планирования в установленные сроки, в рамках бюджета и с требуемым качеством для решения поставленных задач в полном объеме.

В целом проектное управление качеством обслуживания пассажиров в аэропорту выступает как инструмент для реализации качественных изменений. Проекты имеют ограниченный срок в отличие от устоявшихся, растянутых во времени функциональных процессов; проекту присуще большое количество рисков вместо их практически полного отсутствия; команда проекта формируется на один проект и заменяет относительно постоянный штат сотрудников.

Управление отдельными компонентами окружения проекта представляет собой управление проектом, т.е. научно-обоснованную системную парадигму управления предприятием, состоящую в организации, планировании и координации использования человеческих и материальных ресурсов на всем протяжении жизненного цикла проекта, направленную на эффективное достижение целей проекта путем применения системы современных методов, техники и технологий<sup>1</sup>.

Содержательно управление проектом качеством обслуживания пассажиров в аэропорту подразумевает деятельность, направленную на эффективное достижение целей проекта с заданным качеством, в установленные сроки, в рамках утвержденного бюджета, при существующих ограничениях и имеющейся неопределенности, за счет использования наличных ресурсов и технологий, а также управленческих знаний, опыта и специализированных подходов, методов и систем.

---

<sup>1</sup> Погорелов Д.В. Проектное управление как инструмент повышения качества государственного и муниципального управления // Экономика, государство, общество URL: <http://ego.uara.ru/ru-ru/issue/2016/04/06/> (дата обращения: 20.11.2017).

Соответственно объектами управления проектом качеством обслуживания пассажиров в аэропорту выступают:

- объемы работ и виды работ по проекту;
- стоимость проекта, издержки, расходы по проекту;
- временные параметры, включающие сроки, продолжительности и резервы выполнения работ, этапов, фаз проекта, а также взаимосвязи работ;
- ресурсы, требуемые для осуществления проекта, в том числе: человеческие, финансовые, материально-технические, а также ограничения по ресурсам;
- качество проектных решений, применяемых ресурсов, компонентов проекта и др.

В целом объектом проектного управления принято считать особым образом организованный комплекс работ, направленный на решение определенной задачи или достижение определенной цели (повышения качества обслуживания пассажиров в аэропорту), выполнение которого ограничено во времени, а также связано с потреблением конкретных финансовых, материальных и трудовых ресурсов.

В качестве субъектов управления качеством обслуживания пассажиров в аэропорту нами рассматриваются все активные участники проекта, взаимодействующие при выработке и принятии управленческих решений (управленческий и технический персонал предприятия, выделенный для выполнения проекта).

Основной структурной единицей, объединяющей участников проекта, является команда проекта – специальная рабочая группа, которая входит организационно в состав одного из участников проекта (а иногда становится и самостоятельным участником проекта) и осуществляет управление инвестиционным процессом в соответствующем проекте<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Лапыгин Ю.Н. Управление проектами: от планирования до оценки эффективности. URL: [https://www.bookvoed.ru/files/old/pdf/omega/300060\\_s.pdf](https://www.bookvoed.ru/files/old/pdf/omega/300060_s.pdf) (дата обращения: 20.11.2017).



Реализация проекта происходит в рамках организационной формы, структура которой в значительной степени влияет на сам проект. Принципиальная методологическая системная модель управления проектом состоит из трех основных блоков: субъекты управления; объекты управления; процесс управления осуществлением проекта<sup>1</sup>.

Таким образом, рассмотрев теоретические основы проектного управления качеством обслуживания авиапассажиров в аэропорту, в заключении первого раздела магистерской диссертации, можно сделать ряд выводов.

1. Повышение уровня качества оказываемых услуг является одной из главных задач деятельности аэропорта. Качество обслуживания авиапассажиров – это способность и возможность аэропорта предоставлять общественно-значимые услуги различным группам потребителей в строгом соответствии со стандартами качества, учитывающие их текущие потребности и факторы внешней среды. Следует отметить, что конкурентные преимущества аэропорта определяются масштабами и глубиной охвата целевого рынка. В этой связи для оценки уровня качества услуг, необходимо определить ряд ограничивающих факторов: тип потенциальных потребителей, ассортиментный набор параметров услуг аэропорта, а также уровень конкурентоспособности аэропорта на рынке с учетом объективных и субъективных факторов. Синергетический эффект при управлении деятельностью аэропорта может быть достигнут за счёт комплексного сочетания мер по обеспечению высокого уровня качества предоставляемых услуг в целях достижения устойчивых конкурентных преимуществ при влиянии факторов внешней среды.

2. Управление проектами в России начало активно развиваться в 90-х годах прошлого века. Методология проектного управления представлена в виде специальных международных и национальных стандартов. Проект – это

---

<sup>1</sup> Погорелов Д.В. Проектное управление как инструмент повышения качества государственного и муниципального управления // Экономика, государство, общество. URL: <http://ego.uara.ru/ru-ru/issue/2016/04/06/> (дата обращения: 20.11.2017).

комплексное понятие, включающее направленность на достижение определенных уникальных целей и конкретных результатов; скоординированное выполнение взаимосвязанных действий; ограниченная протяженность во времени с определенными началом и концом. Проектное управление качеством обслуживания авиапассажиров - это координация деятельности нескольких подразделений и структур в целях оптимизации распределения ресурсов и сроков работ, а также оперативность поступления информации для принятия обоснованных управленческих решений по предоставлению услуг в строгом соответствии со стандартами качества.

3. В качестве объектов управления проектом выступают объемы работ и виды работ по проекту; стоимость проекта; временные параметры; ресурсы, требуемые для осуществления проекта, ограничения по ресурсам; качество проектных решений и др. Субъектами управления выступают активные участники проекта. Структурной единицей является команда проекта. Процесс управления осуществлением проекта реализуется посредством прямой и обратной связей между субъектами и объектами управления.

## **РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ АВИАПАССАЖИРОВ В ООО «МЕЖДУНАРОДНЫЙ АЭРОПОРТ БЕЛГОРОД»**

Общество с ограниченной ответственностью «Международный аэропорт Белгород», создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Общество имеет гражданские права и несет обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных Федеральным законодательством, в том числе основными из них являются:

- деятельность по наземному обслуживанию воздушных судов;
- деятельность терминалов (аэропортов и т.п.), управление аэропортами;
- хранение и складирование прочих грузов;
- упаковывание;
- прочая вспомогательная деятельность воздушного транспорта;
- эксплуатация взлетно-посадочных полос, ангаров и т.п.;
- прочая вспомогательная транспортная деятельность;
- деятельность гостиниц;
- деятельность ресторанов и кафе;
- осуществление аэропортовой деятельности;
- осуществление технического обслуживания воздушных судов;
- осуществление электросветотехнического обеспечения полетов в аэропорту г. Белгород;
- организация и обеспечение транспортной и авиационной безопасности;
- организация и обеспечение охраны аэропорта г. Белгород, объектов его инфраструктуры и воздушных судов;

- организация и обеспечение пропускного и внутриобъектового режимов;
- участие в расследованиях авиационных событий в аэропорту г. Белгород;
- обеспечение мер авиационной безопасности, участие в урегулировании ситуаций, связанных с захватом и угоном воздушных судов и иными проявлениями терроризма на воздушном транспорте в районе ответственности аэропорта г. Белгород;
- организация и проведение предполетного и послеполетного досмотров воздушного судна, его бортовых запасов (включая бортовое питание), членов экипажей, пассажиров и багажа, в том числе вещей, находящихся при пассажирах, лиц из числа авиационного персонала гражданской авиации, грузов и почты;
- осуществление работ, связанных с использованием сведений, составляющих государственную тайну, проведение мероприятий по защите информации;
- поисково-спасательное обеспечение полетов;
- аварийно-спасательное обеспечение полетов; противопожарное обеспечение полетов (по уровню требуемой пожарной защиты) и объектов инфраструктуры аэропорта;
- разведка зоны чрезвычайной ситуации (состояние объекта, территории, маршрута выдвижения сил и средств, определение границ зоны ЧС);
- поисково-спасательные работы в зоне чрезвычайной ситуации; эвакуация пострадавших и материальных ценностей из зоны чрезвычайной ситуации; организация управления и связи в зоне чрезвычайной ситуации;
- обеспечение общественного порядка в зоне чрезвычайной ситуации;
- проведение аварийно-спасательных работ, связанных с тушением пожаров в зоне чрезвычайной ситуации;

- разборка завалов, расчистка маршрутов и устройство проездов в завалах;
- спасение пассажиров и экипажей воздушных судов при авиационных происшествиях;
- эвакуация с летной полосы аэродрома аварийных ВС;
- оказание услуг связи;
- выполнение мероприятий по вопросам гражданской обороны, предупреждению и ликвидации чрезвычайных ситуаций в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- выполнение мероприятий по вопросам мобилизационной подготовки в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- выполнение мероприятий по содержанию и эксплуатации объектов, оборудования, средств индивидуальной защиты в целях гражданской обороны в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- предоставление прочих услуг;
- иные виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством.

Все вышеперечисленные виды деятельности осуществляются в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Днём основания аэропорта считается 30 августа 1954 года, когда вышел приказ заместителя начальника Главного управления воздушного флота при Совете Министров СССР № 214. Этим документом белгородская посадочная площадка преобразовывалась в аэропорт IV класса, вводилось новое штатное расписание, выделялись средства на строительство аэродромной инфраструктуры. Тем самым был дан первый толчок развитию авиапредприятия от полевого аэродрома до крупного аэропорта с современным аэровокзалом и оборудованной взлётно-посадочной полосой.

В это время на северной окраине Белгорода базировалось звено самолетов ПО-2 курской авиаэскадрильи. Они доставляли почту, грузы, медицинский персонал в районы недавно созданной Белгородской области.

Занимались авиахимработами. Тогда взлетно-посадочная полоса была грунтовой, а все службы размещались в приспособленных помещениях.

С 1957 года в эксплуатацию вводятся четырехместные самолеты Як-12, и расширяется география полетов в районы Белгородской области. Через два года в 1959 году поступили 5 новых самолетов Ан-2. Теперь стали возможными перевозка пассажиров и небольших грузов. Структура аэропорта была дополнена механическими мастерскими и небольшими складскими помещениями. Появился собственный метеорологический пункт. Штат предприятия увеличился в два раза и составил 40 человек. Была увеличена авиаэскадрилья, улучшилась авиационно-техническая база, расширен штаб. В районных центрах области созданы приписные аэродромы с соответствующей инфраструктурой и службами в Валуйках, Вейделеевке, Ровеньках и Старом Осколе. Штат предприятия составил 50-60 человек<sup>1</sup>.

В 60-е годы парк Ан-2 вырос до 30 бортов, были расширены технические наземные службы. В сентябре 1968 г. Белгородская объединенная авиаэскадрилья была реорганизована в Белгородский объединенный авиаотряд. С 1969 года выполняются рейсы в другие регионы: Москву, Анапу, Сочи, Киев, Симферополь, Донецк, Полтаву. Коллектив аэропорта пополнился службой управления воздушным движением и увеличился до 170 человек.

На протяжении следующих 10 лет с 1970 по 1980 годы расширяется география полетов: Москва, Воронеж, Саратов, Смоленск, Полтава, Мариуполь, Краснодар, Анапа, Липецк. Также были открыты новые транзитные рейсы на Мурманск, Свердловск, Астрахань, Симферополь, Тюмень. В 1974 году было закончено строительство новой взлетно-посадочной полосы с искусственным покрытием, и аэропорт получил возможность регулярно принимать среднемагистральные самолеты Ан-24, Як-40, Л-410. Были построены новые ангары для обслуживания воздушных

---

<sup>1</sup> Официальный сайт ООО «Международный аэропорт Белгород». URL: <http://belgorodavia.ru/ob-aeroporte/obshhie-svedeniya/istoriya> (дата обращения: 19.12.2017).

судов, закуплено современное оборудование для ремонта и обслуживания техники<sup>1</sup>.

С 1981 по 1984 годы развиваются новые маршруты на Украину, Северный Кавказ, Урал, в Западную Сибирь, Северо-Западные регионы и Прибалтику. В следующие несколько лет начались регулярные рейсы в Хабаровск, Новосибирск, Сургут, Тюмень, Мурманск, Архангельск, Ленинград, Ригу, Киев, Львов, Минск, Ереван, Сочи, Одессу, Симферополь, Калининград, Баку и Челябинск. Благодаря улучшению материально-технической базы, аэропорт Белгород принимает тяжелые самолеты типа Ту-154 и Ил-76. Пилоты лётного отряда успешно трудились на авиакимработках в Германской Демократической Республике, в Узбекистане, Казахстане, на Кубани. Штат работников объединённого авиаотряда достиг семисот человек.

В 1995 году аэропорту присвоен статус Международного. Помимо внутренних рейсов из Белгорода стали летать в Турцию, Болгарию, Израиль. Принимаются грузовые самолеты из Китая, Турции, Объединённых Арабских Эмиратов.

В 1998-1999 годы объем авиаперевозок заметно снизился. В 2004-2005 годах был ликвидирован летный отряд и завершена эксплуатация собственных воздушных судов аэропорта. Износ аэродромных покрытий вызвал сокращение регулярных рейсов в следующие несколько лет.

Масштабные работы по реконструкции международного аэропорта «Белгород» начались в 2010-2011 годах после передачи ОАО «Белгородавиа» из федеральной собственности в собственность Белгородской области.

Рост объемов пассажирских перевозок и перспективы развития аэропорта Белгород потребовали строительства нового здания для обслуживания международных и внутренних авиарейсов. В связи с износом взлетно-посадочной полосы, инженерных сетей и коммуникаций возникла

---

<sup>1</sup> Официальный сайт ООО «Международный аэропорт Белгород». URL: <http://belgorodavia.ru/ob-aeroporte/obshhie-svedeniya/istoriya> (дата обращения: 19.12.2017).

острая необходимость в реконструкции международного аэропорта Белгород. По поручению Губернатора Белгородской области Е.С. Савченко ФГУП ГПИ и НИИ ГА «Аэропроект» разработал проект реконструкции аэропорта в городе Белгороде. В проекте предусмотрена модернизация всех важнейших составляющих аэропорта: аэродромного и аэровокзального комплексов, объектов управления движением, радионавигацией и посадкой, инженерных коммуникаций и других объектов, необходимых для полноценного функционирования всех служб и систем аэропорта<sup>1</sup>.

Согласно проекту, произведено удлинение до 2500 м и расширение до 45 м взлетно-посадочной полосы, что позволяет принимать новые типы современных воздушных судов. Взлетно-посадочная полоса усилена высокопрочным асфальтобетонным покрытием. Произведена реконструкция системы рулежных дорожек и перрона, увеличено количество мест стоянок, предусмотрена специальная площадка для обработки воздушных судов противобледнительной жидкостью. Введена в эксплуатацию новая светосигнальная система с огнями высокой интенсивности, позволяющая значительно улучшить погодный минимум для приема воздушных судов.

Новое здание аэровокзального комплекса площадью 13 164,9 кв.м. значительно увеличило пропускную способность аэропорта и сделало более комфортабельными условия пребывания пассажиров на его территории.

В результате проведенной реконструкции и строительства новых объектов инфраструктуры с 2011 года аэропорт обеспечивает в круглосуточном режиме прием воздушных судов типа Ил-76, Ту-154, Ту-204, Ту-214, Boeing-737 всех модификаций, Airbus-319, Airbus-320, Airbus -321, Boeing-767-300ER, которые являются самыми востребованными на рынке международной гражданской авиации.

Учитывая выгодное геополитическое расположение, международный аэропорт Белгород по оценкам специалистов имеет мощный экономический

---

<sup>1</sup> Официальный сайт ООО «Международный аэропорт Белгород». URL: <http://belgorodavia.ru/ob-aeroporte/obshhie-svedeniya/istoriya> (дата обращения: 19.12.2017).



потенциал. С 2010 года, рост пассажиропотока составляет 40-45 % в год. Такая динамика прогнозируется и в будущем. Этому будет способствовать расширение географии полетов и улучшение качества обслуживания пассажиров<sup>1</sup>.

Быстрое развитие белгородского авиапредприятия было высоко оценено. Аэропорт Белгород по итогам работы за 2013 год был признан лучшим региональным аэропортом в России за выполнение международных стандартов обслуживания воздушных судов и пассажиров и вклад в развитие региона. Почётный титул он получил на 4-ом ежегодном международном форуме Института Адама Смита «Развитие аэропортов в России и СНГ. Новое поколение стратегий развития в условиях консолидации».

Почетное звание «Лучший аэропорт 2013 года стран СНГ» присудила белгородскому авиапредприятию конкурсная комиссия Ассоциации «Аэропорт» гражданской авиации стран СНГ. Коллектив предприятия «Белгородавиа» занял достойное место на областной Аллее Трудовой Славы.

В 2014 году завершена реконструкция всех объектов инфраструктуры аэропорта. Ввод в эксплуатацию нового командно-диспетчерского пункта позволил более эффективно осуществлять управление воздушным движением. Установка новых современных средств радионавигации вывела на новый уровень безопасность полетов воздушных судов. Готов к эксплуатации и грузовой терминал. Его складские помещения рассчитаны на единовременное хранение 6-ти тонн международных и внутренних грузов. Планируемый суточный грузооборот участка по обработке грузов и почты по предварительным расчётам составит 2,3 т.

В 2015 году международный аэропорт «Белгород» продолжил наращивать объемы перевозок пассажиров по внутренним воздушным линиям. Так, было перевезено 316 тысяч человек, обслужено около 3 тысяч рейсов. Пассажиропоток, по сравнению с 2014 годом, увеличился на 26%.

---

<sup>1</sup> Официальный сайт ООО «Международный аэропорт Белгород». URL: <http://belgorodavia.ru/ob-aeroporte/obshhie-svedeniya/istoriya> (дата обращения: 19.12.2017).

С международными рейсами дела обстоят иначе. В связи с внешней политической и экономической обстановкой, у российских туристов резко снизился спрос на зарубежные направления. Количество пассажиров в 2015 году уменьшилось на 30% и составило 101 тысячу человек, самолетовылетов – 308. Но несмотря на падение спроса на международные рейсы, общий поток пассажиров вырос на 5 %, что превышает данный показатель 2014 года.

2017 год стал рекордным для международного аэропорта Белгород по количеству обслуженных пассажиров<sup>1</sup>.

Пассажиропоток аэропорта составил 468 787 человек. На внутренних рейсах было обслужено 353 017 пассажиров, на международных — 115 770.

По сравнению с 2016 годом суммарный пассажиропоток в 2017 году вырос на 35,3 %, на внутренних воздушных линиях прирост составил 13,4 %, на международных воздушных линиях - 228,8 %.

В 2017 году выполнялись регулярные полеты в Москву, Санкт-Петербург, Казань, Сочи, Симферополь, Геленджик, Норильск и Бишкек, а также чартерные программы в Анталию, Энфиду, Ираклион, Пхукет и Дубай. Несомненно, возобновление полетов в турецком направлении и открытие чартерной программы в ОАЭ явилось существенным фактором значительного роста и достижения рекордных показателей пассажиропотока в прошлом году.

В 2017 году аэропортом было обеспечено выполнение 3 432 рейсов. На внутренних воздушных линиях был обслужен 3 131 рейс, на международных — 301 рейс. По сравнению с 2016 г. прирост составил 18,5%: число внутренних рейсов увеличилось на 12,8%, международных – на 146,7%.

В рамках проблематики диссертационного исследования проведем анализ существующей системы качества обслуживания авиапассажиров в Белгородском аэропорту, оценив уровень соответствующей инфраструктуры.

---

<sup>1</sup> Официальный сайт ООО «Международный аэропорт Белгород». URL: <http://belgorodavia.ru/ob-aeroporte/obshhie-svedeniya/istoriya> (дата обращения: 19.12.2017).

Почти год назад Международный аэропорт Белгород присоединился к программам лояльности Priority Pass и Diners Club. Анализируя предварительные итоги участия в программах можно сделать вывод, что в течение 8 месяцев текущего года число пассажиров, воспользовавшихся картой лояльности, выросло в четыре раза. Если в январе бесплатные услуги ВИП-зала были предоставлены 118 пассажирам, то в августе программой воспользовалось 476 человек. В весенне-летний сезон в среднем 15 держателей карт Priority Pass и Diners Club и их гостей ежедневно ожидали своих рейсов в комфортных условиях ВИП-зала.

Сравнивать показатели аэропорта Белгород с работой программы в других воздушных гаванях европейской части России сложно, так как на результаты влияет количество и направление рейсов, пассажиропоток, специфика региона и другие факторы. В общем по количеству пассажиров, воспользовавшихся своей картой, белгородский аэропорт превзошёл ежемесячные показатели такого аэропорта как Калининград и вышел на один уровень с аэропортом Казани<sup>1</sup>.

Карта лояльности даёт пассажиру право получить персональное обслуживание в ВИП-зале аэропорта Белгород вне зависимости от категории приобретённого авиабилета. Услуги по премиальным картам включают в себя бесплатные горячие, прохладительные напитки и кондитерские изделия, ожидание в зале повышенной комфортности, отдельный перронный транспорт. При этом регистрация на рейс и приём багажа у пассажира с картой лояльности производятся на стойках регистрации в общем зале аэровокзального комплекса.

Услуги предоставляются не только держателю карты, но и его гостям. Гостями могут быть и члены одной семьи, и, например, друзья.

Для удобства пассажиров в Международном аэропорту Белгород появилась возможность арендовать автомобиль, не выходя из

---

<sup>1</sup> Официальный сайт ООО «Международный аэропорт Белгород». URL: <http://belgorodavia.ru/ob-aeroporte/obshhie-svedeniya/istoriya> (дата обращения: 19.12.2017).

аэровокзального комплекса. Оформить бронь на машину можно в кассах аэропорта номер три и четыре, на первом этаже аэровокзального комплекса. К услугам гостей нашего региона широкий выбор зарубежных и отечественных моделей от «БелТрансГруп» и «Белгородской транспортной компании».

В зоне ожидания вылета внутренних линий на втором этаже аэровокзального комплекса в 2016 году появился детский уголок. Маленькие пассажиры теперь могут провести, играя в детские игры на игровом терминале «Игрёнок». С предложением о создании уголка обратился в аэропорт генеральный директор киноцентра «Русич» Алексей Загребайлов, который и предоставил необходимое оборудование.

Программа указанного терминала включает в себя отдельный набор игр для детей разного возраста. Для родителей предусмотрено ознакомление с детскими фильмами и мультфильмами, которые выйдут в прокат Белгородского киноцентра «Русич» в ближайшее время.

Кроме того, Белгородское авиапредприятие принимает участие в различного рода социальных акциях. Так, например, очередная совместная акция Международного аэропорта Белгород и Белгородского государственного института искусств и культуры в здании аэропорта состоялась летом 2017 года: артисты-мимы (студенты кафедры режиссуры, театрализованных представлений и праздников) презентовали театрализованные представления для пассажиров утреннего рейса Белгород – Москва и рейса Белгород – Симферополь. Данную акцию положительно оценили авиапассажиры, что безусловно повлияло на высокие отзывы о качестве обслуживания в аэропорту.

Кроме того, весной 2016 года, в преддверии общероссийского Дня библиотек, Белгородская государственная детская библиотека А.А. Лиханова

совместно с Международным аэропортом «Белгород» провели международную акцию «Перелетные книги»<sup>1</sup>.

Акция стартовала в России еще в 2014 году и в течение двух лет охватила более 20 000 человек, собрала более 4000 экземпляров детских книг, привлекла к участию более 8 авиакомпаний, два крупных издательства Москвы и кроме Белгородской библиотеки еще две детские библиотеки: Нижегородская государственная областная детская библиотека, Краснодарская краевая детская библиотека имени братьев Игнатовых. Акция «Перелетные книги» способствовала новому знакомству детей из разных городов с писателями, увеличению числа читателей библиотеки, получению широкого освещения в СМИ, повышению авторитета государственной детской библиотеки Альберта Лиханова, улучшению качества обслуживания пассажиров и уровень комфорта в аэровокзале и в самолетах, обеспечению пассажиров ОАО «Белгородавиа» дополнительными бесплатными сервисами.

В день указанной Акции состоялась передача комплекта детских книг для пассажиров рейса Белгород-Москва авиакомпании «Победа», где книги были предложены стюардессами в виде книжного меню непосредственно в самолете, а для пассажиров ожидающих рейс, книги располагались на стойке Free Press. Данное мероприятие также сказалось на высоких оценках обслуживания в адрес Белгородского аэропорта.

Международный аэропорт Белгород стал лауреатом ежегодной Премии «Права потребителей и качество обслуживания». Церемония вручения наград прошла 10 июля 2015 года в городе Сочи. Диплом в категории «Транспортные узлы» за ответственное отношение к соблюдению прав потребителей и качественное оказание услуг заместитель гендиректора

---

<sup>1</sup> Официальный сайт ООО «Международный аэропорт Белгород». URL: <http://belgorodavia.ru/ob-aeroporte/obshhie-svedeniya/istoriya> (дата обращения: 19.12.2017).

авиапредприятия Наталья Заднипрянец получила из рук ведущей программы «Ревизорро» Елены Летучей<sup>1</sup>.

Сама премия инициирована Фондом «Социальные проекты» и проводится при поддержке Роспотребнадзора РФ и Правительства Москвы уже шестой год подряд. Её цель – выявление наиболее успешных проектов, направленных на повышение качества обслуживания, выстраивание успешной коммуникации с потребителями и повышение лояльности клиентов.

Повышению качества обслуживания пассажиров руководство белгородского авиапредприятия уделяет повышенное внимание. Здесь эффективно работает система менеджмента качества, прошедшая сертификацию в соответствии с требованиями международного стандарта ISO 9001-2008 (ГОСТ ISO 9001-2011). В рамках постоянного контроля за качеством услуг в аэропорту 2 года действовала программа «Тайный пассажир». Она давала возможность пассажирам, вылетающим из Белгорода, оценить работу служб авиапредприятия. На официальном сайте функционирует специальная форма Обратной связи, с помощью которой любой житель или гость Белгородской области может оставить свой комментарий о качестве оказанных ему услуг. По всем жалобам проводится проверка и разрабатываются меры по устранению недостатков.

Эксперты независимого органа по сертификации систем менеджмента подтвердили соответствие системы менеджмента качества АО «Белгородавиа» требованиям международного стандарта ISO 9001:2008 (ГОСТ ISO 9001-2011).

Инспекционный контроль СМК АО «Белгородавиа» состоялся 28-29 сентября 2017 года. Экспертами органа по сертификации ООО «Русский Регистр-Московская инспекция» была проведена проверка ряда производственных подразделений, включающая оценку документации,

---

<sup>1</sup> Официальный сайт ООО «Международный аэропорт Белгород». URL: <http://belgorodavia.ru/ob-aeroporte/obshhie-svedeniya/istoriya> (дата обращения: 19.12.2017).

анализ результативности процессов, достижения целей в области качества, работе с потребителями. В ходе проверки экспертами было зафиксировано одно незначительное несоответствие. По итогам проверки экспертами сделано заключение о соответствии действующей СМК требованиям ГОСТ ISO 9001-2011 (ISO 9001:2008) и рекомендовано продлить действие сертификата до 2019 года»<sup>1</sup>.

В рамках магистерского исследования по проблематике диссертации автором было проведено социологическое исследование в целях выявления проблем в системе качества обслуживания пассажиров в Белгородском аэропорту. Нами было опрошено 100 авиапассажиров.

По результатам исследования было определено, что основными потребителями авиауслуг Белгородского аэропорта являются определенные категории пассажиров, а именно: отдыхающие, командировочные, учащиеся, вахтовые работники (рисунок 3).

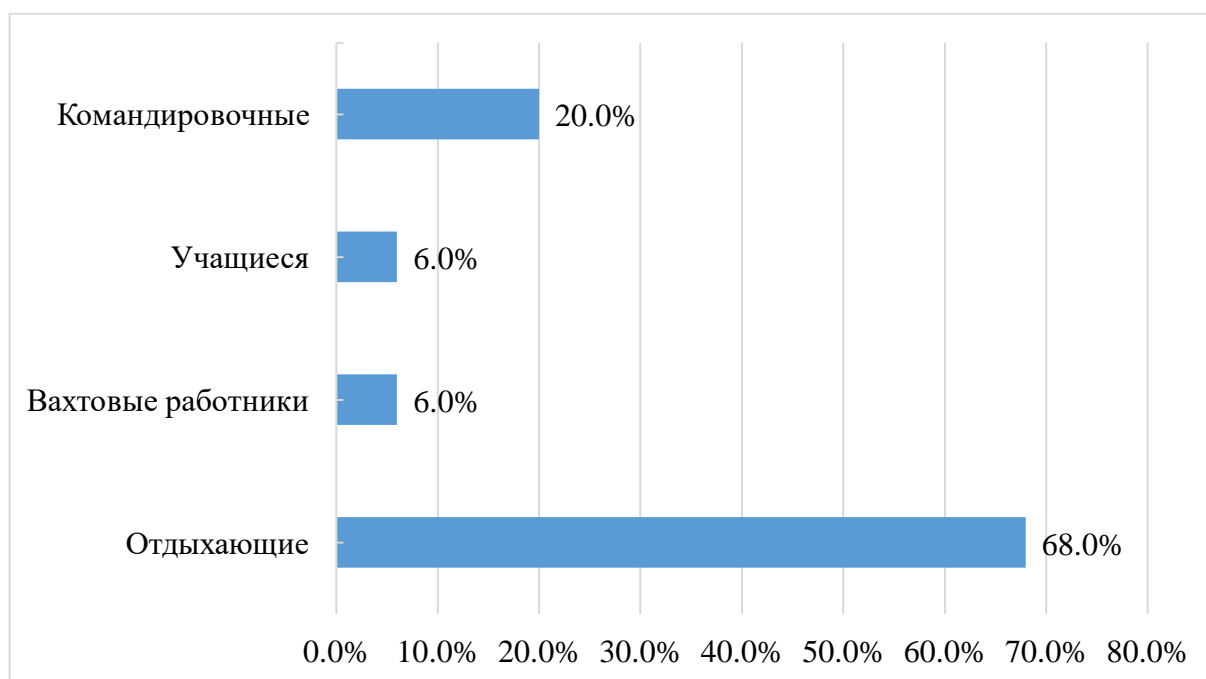


Рисунок 3. Основные потребители авиауслуг Белгородского аэропорта

<sup>1</sup> Официальный сайт ООО «Международный аэропорт Белгород». URL: <http://belgorodavia.ru/ob-aeroporte/obshhie-svedeniya/istoriya> (дата обращения: 19.12.2017).

Кроме того, результаты авторского опроса авиапассажиров позволили изучить уровень удовлетворенности качеством пассажирских услуг, предоставляемых Белгородским авиапредприятием. Благодаря исследованию удалось определить те сферы обслуживания, которые, по мнению большинства респондентов, нуждаются в улучшении (рисунок 4).



Рисунок 4. Уровень удовлетворенности авиапассажиров услугами Белгородского аэропорта

Согласно результатам исследования, нами было обнаружено, что наибольшее недовольство у пассажиров вызывают услуги по регистрации и оформлению багажа (31,9%). Кроме того, 20,4% из 100 пассажиров сталкивались с задержками при выдаче багажа в Белгородском аэропорту. Так же, затяжной процесс контроля безопасности не повышает уровень удовлетворенности услугами Белгородского авиапредприятия – 22% авиапассажиров отметили данный показатель как неудовлетворительный. Так, во время включенного наблюдения автора исследования, максимальное количество пассажиров в очереди на регистрацию составило 29 человек, а длина очереди – около 12 метров. Что касается оформления на стойке регистрации внутренних авиарейсов одним сотрудником Белгородского



авиапредприятия было обслужено за 15 минут десять авиапассажиров и двенадцать единиц багажа.

При оформлении международных воздушных линий, стоит отметить, что во время включенного наблюдения автора на одной стойке регистрации за час было обслужено 41 пассажира, а на стойке таможенного досмотра – 22 пассажира (при этом в 46% выполнялось декларирование), на стойке паспортно-визового контроля было обслужено 65 пассажиров.

Отсутствие оперативной информации и компенсации за некачественное обслуживание пассажирами были отмечены также как неудовлетворительные (11,6% и 10,1 % соответственно).

Согласно исследованиям зарубежных аналитиков, в среднем, если пассажиры стоят в очереди на регистрацию более 30 минут, их лояльность снижается на 10%. Таким образом, руководству Белгородского авиапредприятия необходимо концентрировать внимание именно в этих областях в целях улучшения системы качества обслуживания авиапассажиров.

В рамках исследования нами был выявлен уровень удовлетворенности авиапассажиров Белгородского аэропорта качеством наземного обслуживания объектами аэропортовой инфраструктуры.

Так, анализируя уровень авиационных услуг Белгородского авиапредприятия было выявлено, что основную неудовлетворенность пробуждают у пассажиров такие услуги, как (рисунок 5):

- низкая оперативность обслуживания (47,5%);
- низкая культура обслуживающего персонала аэропорта (43,9%);
- неполнота информационных обозначений расположения различных зон обслуживания – 4,3%;
- недостаточное количество стоек информации – 2,8%;
- недостаточное количество касс для продажи билетов -1,1%.



Рисунок 5. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Оцените качество авиационных услуг Белгородского аэропорта»

Оценивая качество предоставляемых Белгородским авиапредприятием неавиационных услуг, 81,4% из общего числа опрошенных отметили высокие цены на услуги общественного питания, 14,8% были не удовлетворены отсутствием багажных тележек. На недостаточный ассортимент коммерческих объектов указали 1,4% респондентов, а 0,8% остались не удовлетворены качеством доступа в интернет (рисунок 6).

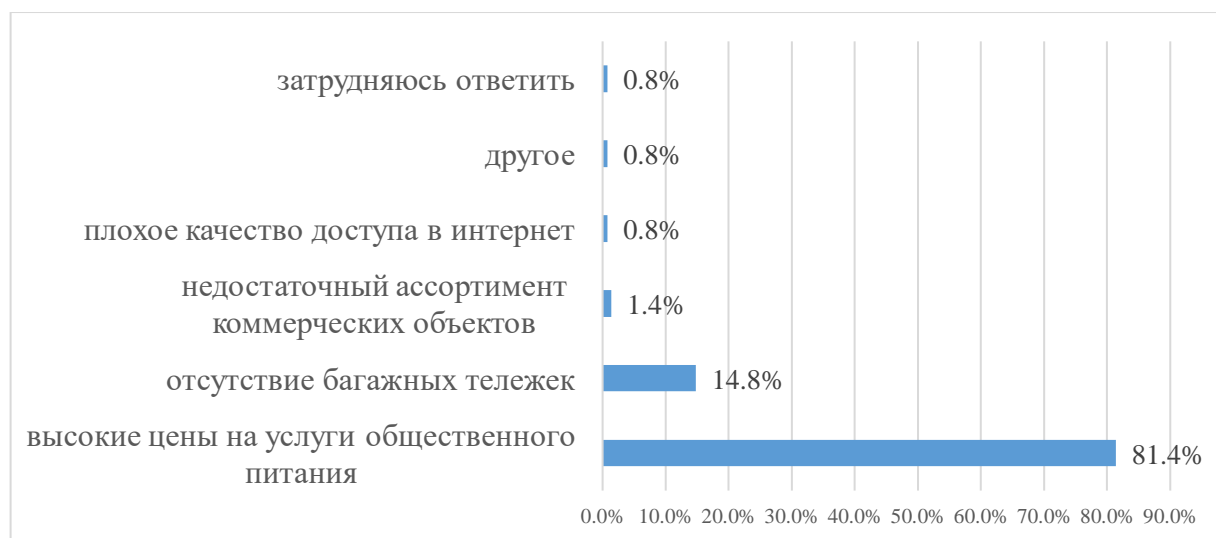


Рисунок 6. Оценка уровня удовлетворенности респондентами неавиационными услугами в Белгородском аэропорту

Кроме того, в целях исследования, пассажирам был задан вопрос: «Какие сферы обслуживания в Белгородском аэропорту, на Ваш взгляд, требуют улучшения в первую очередь?». Согласно опросу, большинство авиапассажиров отметили (рисунок 7):

- Выдача багажа (46,8%);
- Процесс регистрации и оформления багажа (43,5%);
- Процесс предполетного контроля (29,8%);
- Информационное обеспечение (16,8%);
- Посадка/высадка пассажиров (11,4%).



Рисунок 7. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Какие сферы обслуживания в Белгородском аэропорту, на Ваш взгляд, требуют улучшения в первую очередь? (укажите не более 3 вариантов ответа)».

Таким образом, большинство авиапассажиров считают одним из самых важных направлений в целях улучшения качества услуг, предоставляемых Белгородским авиапредприятием - усовершенствование процессов оформления и регистрации багажа, выдачи багажа. В усовершенствовании технологии досмотра и контроля авиабезопасности пассажиры наименее заинтересованы.

При оценке качества обслуживания авиапассажиров по прилету/вылету в Белгородском аэропорту респондентами отмечено, что необходимо было бы предоставлять информацию о статусе рейса, багажа и расположении залов в аэропорту на свои мобильные устройства в режиме реального времени – так считают около 40% из общего числа опрошенных.

В то же время, следует отметить, что, по мнению зарубежных исследователей, самообслуживание и мобильность будут являться ключевыми характеристиками услуг объектов аэропортовой инфраструктуры в ближайшей перспективе, что позволит в значительной степени минимизировать недовольство и чувство неуверенности пассажиров.

Решение выявленных при исследовании проблем, на наш взгляд, возможно достичь преимущественно за счет внедрения информационных технологий.

Таким образом, подводя итог, следует отметить, что оценка уровня качества предоставляемых услуг аэропортовой инфраструктуры является важнейшим элементом системы управления качеством. Она не только позволяет проводить контроль уровня качества аэропортового обслуживания, предоставляет базу для анализа и принятия управленческих решений, но и обеспечивает обратную связь, необходимую для любой устойчивой и способной к развитию системы.

Таким образом, изучив анализ качества обслуживания авиапассажиров в ООО «Международный аэропорт Белгород», можно сделать ряд выводов.

1. Общество с ограниченной ответственностью «Международный аэропорт Белгород», создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью». По итогам, 2017 год стал рекордным для международного аэропорта Белгород по количеству обслуженных пассажиров. Пассажиропоток аэропорта составил 468 787 человек. На внутренних рейсах было обслужено 353 017 пассажиров, на международных — 115 770. По сравнению с 2016 годом суммарный

пассажиропоток в 2017 году вырос на 35,3 %, на внутренних воздушных линиях прирост составил 13,4 %, на международных воздушных линиях — 228,8 %. Несомненно, возобновление полетов в турецком направлении и открытие чартерной программы в ОАЭ явилось существенным фактором значительного роста и достижения рекордных показателей пассажиропотока в прошлом году. В 2017 году аэропортом было обеспечено выполнение 3 432 рейсов. На внутренних воздушных линиях был обслужен 3 131 рейс, на международных — 301 рейс. По сравнению с 2016 г. прирост составил 18,5 %: число внутренних рейсов увеличилось на 12,8 %, международных — на 146,7%.

2. Международный аэропорт Белгород стал лауреатом ежегодной Премии «Права потребителей и качество обслуживания». Премия инициирована Фондом «Социальные проекты» и проводится при поддержке Роспотребнадзора РФ и Правительства Москвы уже шестой год подряд. Её цель — выявление наиболее успешных проектов, направленных на повышение качества обслуживания, выстраивание успешной коммуникации с потребителями и повышение лояльности клиентов. В рамках постоянного контроля за качеством услуг в аэропорту 2 года действовала программа «Тайный пассажир». Она давала возможность пассажирам, вылетающим из Белгорода, оценить работу служб авиапредприятия. На официальном сайте функционирует специальная форма Обратной связи. Эксперты независимого органа по сертификации систем менеджмента подтвердили соответствие системы менеджмента качества АО «Белгородавиа» требованиям международного стандарта ISO 9001:2008 (ГОСТ ISO 9001-2011). По итогам проверки экспертами сделано заключение о соответствии действующей СМК требованиям и рекомендовано продлить действие сертификата до 2019 года.

3. Результаты авторского опроса респондентов позволили исследовать уровень удовлетворенности качеством предоставляемых пассажирских услуг белгородской аэропортовой инфраструктуры и выявить сферы обслуживания, которые, по мнению потребителей, нуждаются в

улучшении. Было выявлено, что самым узким местом являются услуги по обработке багажа, а особую неудовлетворенность у пассажиров вызывают слишком длинные очереди при предоставлении услуг по регистрации билетов и оформлению багажа, а также услуг по предполетному досмотру и контролю безопасности. При анализе авиационных услуг аэропортовой инфраструктуры было выявлено, что наибольшую неудовлетворенность вызывают у пассажиров низкая оперативность наземного обслуживания, высокие цены на услуги общественного питания, отсутствие багажных тележек и другие. Устранение выявленных недостатков позволит в значительной степени минимизировать недовольство и чувство неуверенности пассажиров.

### **РАЗДЕЛ III. ВНЕДРЕНИЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБСЛУЖИВАНИЯ АВИАПАССАЖИРОВ В АЭРОПОРТУ**

Важнейшим звеном в системе управления качеством является его оценка, предоставляющая информацию для анализа, что позволяет проводить контроль качества оказываемых услуг и дает возможность менеджменту принимать наиболее целесообразные управленческие решения. Между тем, в области исследования проблем управления качеством в сфере аэропортовых услуг еще не решена задача разработки целостной, единой модели и методики оценки качества обслуживания. Повышение уровня качества оказываемых услуг и удовлетворенности потребителей в современном мире является одной из главных задач менеджмента в борьбе за потребителя<sup>1</sup>. Здесь следует говорить и о постоянно растущей конкуренции между поставщиками услуг, и о высоком уровне информированности пассажиров.

В этой связи, сервис, предоставляемый в аэропорту, приобрел статус не только одного из важнейших методов стратегической борьбы за потребителя, но и явился одним из самых серьезных инструментов при формировании долгосрочного конкурентного преимущества на рынке. В российских аэропортах отсутствует система единой оценки качества сервиса. Это делает разработку методики оценки качества аэропортовых услуг актуальной.

По мнению автора, оценка уровня качества услуг в аэропорту должна осуществляться по 2-м направлениям: качественная оценка и количественная оценка<sup>2</sup>.

Для того чтобы оценить уровень качества предоставления услуг в аэропорту, на первом этапе следует определиться с категорией потребителей этих услуг. По результатам проведенных исследований было установлено,

---

<sup>1</sup> Солуянов В.К. Механизм управления качеством услуг аэропорта // Реформы в России и проблемы управления – 2015. Материалы 30-й Всероссийской научной конференции молодых ученых. М., 2015. С. 174.

<sup>2</sup> Соколов Ю.И. Процессный подход и качество услуг // Мир транспорта. 2017. № 2. С. 105.

что деятельность аэропорта по предоставлению услуг направлена на четыре основные категории: пассажиры, арендаторы, авиакомпании и грузоперевозчики. Основной категорией потребителей в аэропорту являются пассажиры, в связи с чем в диссертационной работе основной акцент автор делает именно на эту категорию потребителей услуг. Поскольку в аэропорту кроме пассажиров присутствуют и другие категории потребителей услуг, то на втором этапе следует определить набор единичных показателей качества работы аэропорта, то есть выявить услуги, которые предоставляет аэропорт для выбранной категории потребителей.

Для пассажиров определены следующие единичные показатели качества (услуги):

- 1) Расписание рейсов
- 2) Указатели общественного транспорта
- 3) Визуальное и голосовое информирование о выполнении рейсов
- 4) Визуальное и голосовое информирование о проведении технологических процедур по обслуживанию пассажиров
- 5) Комнаты матери и ребенка
- 6) Игровые комнаты
- 7) Услуга доставки пассажиров на автобусе-шатле между терминалами
- 8) Предоставление интернет-услуг (Wi-Fi)
- 9) Обслуживание пассажиров с ограниченными возможностями
- 10) Предоставление багажных тележек и услуг носильщика
- 11) Услуги взвешивания багажа и ручной клади
- 12) Доставка пассажиров и принятых к воздушной перевозке грузов к ВС и обратно
- 13) Консультационные услуги в аэропорту (о движении ВС)
- 14) Предоставление медицинских услуг
- 15) Услуги отделения внутренних дел на ВТ
- 16) Услуги при задержке и отмене рейсов
- 17) Предоставление услуг по упаковке багажа и камеры хранения



- 18) Услуги ресторанов, магазинов, банков
- 19) Предоставление услуг по лечению аэрофобии
- 20) Услуги аренды автомобилей
- 21) Услуги предоставления гостиниц
- 22) Услуги турагентства
- 23) Предоставление почтовых услуг
- 24) Онлайн-услуги (бронирование гостиниц, билетов, туров, онлайн-регистрация на рейсы, регистрация через Skype, регистрация через онлайн-сервисы авиакомпаний)
- 25) Предоставление услуг в «Бюро находок» при потере вещей
- 26) Душевые кабины
- 27) Предоставление VIP-услуг (VIP-залы, залы официальных делегаций, бизнес-залы)
- 28) SMS-услуги (SMS-подписка на статусы рейса, SMS-информирование о статусе рейса)
- 29) Предоставление стоек самостоятельной регистрации
- 30) Пункт досмотра пассажиров и багажа, таможенный контроль, регистрация, паспортный контроль, специальный контроль
- 31) Услуга «Розыск багажа» при его потере
- 32) Предоставление услуг военного коменданта для военнослужащих<sup>1</sup>.

Проектное управление как новая организационная культура и технология позволяет перейти от отдельных проектов и программ через проектно-ориентированные организации к проектно-ориентированному управлению в целом. Широкие возможности, определяемые как «универсальные свойства» проектной деятельности, позволяют признать проектирование перспективным инструментом не только решения актуальных социальных проблем, но и инструментом управления социальным развитием любой организации.

---

<sup>1</sup> Курганов В.М. Логистические транспортные потоки. М., 2014. С. 68.

В целом анализ использования проектной технологии в управлении качеством обслуживания пассажиров в аэропорту позволяет сделать следующие выводы. Организация управления проектами:

- создаёт предпосылки для структуризации текущей деятельности, своевременного выявления проблем и их решения;
- повышает результативность деятельности системы управления аэропортом за счёт постановки конкретных измеримых целей в заданных временных ограничениях, мотивации сотрудников в зависимости от степени достижения этих целей;
- способствует повышению эффективности системы управления аэропортом за счёт повышения эффективности работы отдельных специалистов - руководителей и исполнителей проектов.

Основная задача внедрения проектной деятельности в управление качеством обслуживания авиапассажиров – перевести имеющиеся цели аэропортом в конкретные проекты, т.е. вывести неизвестную величину необходимых планов и мероприятий из наличного «уравнения» стратегических задач, определить время, в которое они будут реализованы, а также ресурсное обеспечение и риски, обеспечив высокий уровень качества обслуживания пассажиропотока.

Результаты проведенного нами социологического исследования свидетельствуют о том, что в ООО «Международный аэропорт Белгород» существует ряд проблем в сфере качества обслуживания авиапассажиров, что вызывает потребность в их решении посредством проектного менеджмента.

Для эффективного управления качеством обслуживания авиапассажиров необходимо внедрение проекта в ООО «Международный аэропорт Белгород» ***«Система качества обслуживания пассажиров: внедрение показателей и их контроль».***

**1. Обоснование проектных мероприятий.** Международный совет аэропортов (ACI), объединяющий собственников более 1 700 аэропортов в

174 странах, ежегодно проводит оценку аэропортов по программе «Качество обслуживания в Аэропортах» (ASQ). Методика оценки ASQ ACI включает в себя 36 параметров. Процесс обслуживания пассажиров - это совокупность десятков и сотен отдельных операций. А построение системы качества обслуживания пассажиров - сложная и кропотливая работа.

Высокий уровень качества обслуживания всех потребительских сегментов, означает удовлетворение их ожиданий и, вместе с тем, создание конкурентных преимуществ, которые являются залогом долгосрочного эффективного функционирования и развития.

Аэропорты по самой сути своей являются высокотехнологичными предприятиями, а потому внедрение и усовершенствование различных технологических новинок является неотъемлемой частью их существования. Да и конкуренция заставляет аэропорты постоянно повышать уровень сервиса.

Повышение уровня качества оказываемых услуг является одной из главных задач деятельности аэропорта. Следует отметить, что конкурентные преимущества аэропорта определяются масштабами и глубиной охвата целевого рынка. В этой связи для оценки уровня качества услуг, необходимо определить ряд ограничивающих факторов: тип потенциальных потребителей, ассортиментный набор параметров услуг аэропорта, а также уровень конкурентоспособности аэропорта на рынке с учетом объективных и субъективных факторов.

К качеству услуг должны предъявляться самые высокие требования. Это связано с тем, что продукция авиатранспорта производится и потребляется клиентом одновременно. В этой связи следует отметить тот факт, что при оказании услуг могут возникать определенные ошибки и проблемы, что может повлечь за собой потерю потребительской стоимости услуги и конкурентоспособности. Важнейшим звеном в системе управления качеством является его оценка, предоставляющая информацию для анализа, что дает возможность осуществлять контроль за качеством предоставляемых

услуг и дает возможность менеджменту принимать наиболее целесообразные управленческие решения.

Стратегическая ориентация деятельности аэропорта неизбежно вызывает необходимость реорганизации, расширения задействования организационных механизмов и средств управления. Для этих целей используются средства проектирования: разрабатываются специальные – организационные проекты (оргпроекты).

Именно организационные проекты представляют собой средство реорганизации собственной деятельности. Они позволяют выйти на режим управления, реально значимый на этапе реализации стратегии.

Организационные проекты возникают целенаправленно (в ходе стратегирования) – в отличие от прочих проектов (бизнес проектов, социальных проектов), которые появляются также инициативно-ситуативно.

Один из вариантов целевого формирования проектного поля оргпроектов – от проблем и через оргмеханизмы. Возможно также организационная развертка отдельных программных направлений в оргпроекты, прежде всего программы реализации стратегии развития аэропорта.

Результатом осуществления оргпроектов является необходимая корректировка используемых организационных механизмов и введение новых процедур для целей реализации стратегии аэропорта. В целом это способствует переводу деятельности руководства аэропорта в режим управления.

Ключевым направлением в оргпроектировании для целей реализации стратегии аэропорта является разработка оргпроектов по реорганизации деятельности руководства в стратегической ориентации. Среди них:

- функциональное определение (с учетом стратегической составляющей);
- структурное закрепление функций (с учетом типологических особенностей аэропорта, действующей структуры и кадрового состава);

- отладка взаимодействия подразделений (вертикального, горизонтального) через регламенты;
- настройка деятельности руководящего состава с помощью организационных механизмов и средств управления.

В целом оргпроекты направлены на дальнейшее расширение возможностей и реализацию имеющихся преимуществ, а также на снятие ограничений и решение возникающих проблем на пути стратегического развития аэропорта. Другими словами, можно сказать, что организационные проекты являются ключом к управлению реализацией стратегий развития аэропорта.

Основными принципами проекта являются:

Целостность – внедряемые решения интегрированы между собой и усиливают эффективность друг друга;

Простота – внедряемые решения упрощены и типизированы до уровня, позволяющего использовать их без потери эффективности с минимальными трудозатратами;

Гибкость – внедряемые решения могут адаптироваться к деятельности руководства аэропорта в минимальные сроки с учетом происходящих процессных, организационных и технологических изменений.

По своей сути, проект предполагает комплексную регламентацию проектно-ориентированной системы управления, модификацию существующих процессов управления.

В данный момент деятельность руководства аэропорта ведется путем процессно-ориентированной системы управления. В ней цели руководящего состава достигаются преимущественно через исполнение стандартизованных процессов (в рамках текущей деятельности), в то время как в проектно-ориентированной системе цели достигаются преимущественно через реализацию проектов.

**Цели и задачи внедрения проекта.**

Целью предлагаемого проекта является внедрение системы показателей качества обслуживания пассажиров и их контроль в ООО «Международный аэропорт Белгород».

К основным задачам предлагаемого проекта следует отнести:

1. Выявление уровня ожиданий пассажиров, обеспечение обратной связи, бенчмаркинг.
2. Анализ процессов, разработка и внедрение системы показателей качества обслуживания пассажиров, контроль показателей качества.
3. Реинжиниринг бизнес-процессов, обеспечение баланса между качеством, затратами и прибылью.
4. Регламентация процессов, создание рабочих инструкций и памяток, работа с персоналом.
5. Формирование имиджа аэропорта как ориентированного на качество обслуживания.

#### **Целевая группа участников проекта.**

В состав целевой группы участников предлагаемого к реализации проекта относятся: руководство и персонал ООО «Международный аэропорт Белгород», авиапассажиры.

**Сроки реализации проекта.** Предлагаемый к реализации проект относится к среднесрочным (2 года на реализацию).

#### **Состав мероприятий проекта.**

Реализация проекта предполагает осуществление следующих мероприятий.

#### ***Мероприятие 1. Обеспечение обратной связи с пользователями услуг аэропорта.***

Для построения системы качества обслуживания на том или ином уровне, необходимо этот уровень определить. И здесь следует использовать несколько групп инструментов.

*Работа с пассажирами: опросы, анкетирование.* Ранее эти инструменты использовались не систематически, а их результаты не учитывались в дальнейшей работе.

*Налаживание каналов обратной связи.* Обратная связь с пассажирами существует и осуществляется через официальный сайт аэропорта или телефонное обращение в справочную службу. Так, например, при поступлении жалобы, она подвергалась проверке и по итогам рассмотрения направлялся ответ. При этом каких-либо корректировок в работу служб не вносилось.

На наш взгляд, жалобы и обращения следует анализировать, рассматривая их не как проблемы, а как возможности для повышения качества. На их основе должны ставиться конкретные задачи и необходимо контролировать их исполнение. Кроме того, полезно организовать дополнительные каналы (социальные сети) и использовать альтернативные инструменты обратной связи. Всё это существенно расширяет возможности исследования уровня ожиданий пассажиров.

*Бенчмаркинг* позволит понимать, какое место в отрасли занимает Белгородский аэропорт по целому ряду показателей, то есть насколько эффективна его система качества.

Бенчмаркинг – «процесс выявления сильных сторон функционирования других организаций для сравнения их с особенностями функционирования собственно организации с целью повышения ее эффективности и производительности»<sup>1</sup>.

Технология бенчмаркинга заключается в заимствовании и применении достижений, полученных иными организациями и уже доказавших на практике свою эффективность. Данная технология нацелена не столько на получение непосредственно результативности деятельности организации, сколько на рассмотрение происходящих в ней организационных процессов и

---

<sup>1</sup> Гусева Н.М., Медведев Г.Б. Перспективы внедрения бенчмаркинга в государственном управлении // Финансы и бизнес. 2014. № 2. С. 93.

создания такого же особого порядка их выполнения, что и должно в итоге привести к достижению требуемой результативности.

Применение технологии бенчмаркинга дает возможность максимально эффективно использовать потенциал профессиональных знаний и опыта персонала различных структур аэропорта, а также обмену и внедрению лучших практик регулирования кадровых процессов и отношений.

Благодаря такой открытости возрастет объективность оценки результативности и продуктивности деятельности сотрудников аэропорта в ходе проведения контроля их деятельности. В последнее время данная технология набирает популярность, особенно на уровне регионального управления.

### ***Мероприятие 2. Разработка системы показателей качества обслуживания пассажиров.***

Основываясь на данных проведенного исследования, мы считаем целесообразным выделить, в первую очередь, те показатели, которые:

во-первых, отвечают ожиданиям пассажиров. Указанную группу показателей следует выявлять посредством анализа данных, поступающих по различным каналам обратной связи (обращения на сайте, в социальных сетях, анкетирование пассажиров и т.д.);

во-вторых, обеспечивают финансовую эффективность. Следует взаимоувязать внедрение системы качества обслуживания с внедрением программы бережливого производства, что позволит сократить затраты, как текущие, так и планируемые.

Таким образом, для ООО «Международный аэропорт Белгород» следует выделить такие показатели:

- скорость оформления пассажиров пунктом пропуска (паспортный контроль на прилёте);
- время регистрации пассажира;
- время ожидания в очереди на регистрацию;
- время ожидания первого места багажа.



Поэтапное внедрение контроля показателей системы качества обусловлено не только сложностью поиска оптимальной системы контроля каждого показателя, но и учётом человеческого фактора: во-первых, работникам требуется время для освоения новых методов работы и изменений технологического процесса, а во-вторых, любое изменение неизбежно влечёт за собой явление, известное каждому менеджеру как сопротивление персонала изменениям - на преодоление этого сопротивления также требуются время и усилия.

*Скорость оформления пассажиров пунктом пропуска через государственную границу.*

Если говорить о качестве обслуживания пассажиров, то, согласно авторскому исследованию, в Белгородском аэропорту длительность прохождения паспортного контроля на прилёте – одна из самых болевых точек: время обслуживания сотрудниками Пограничной службы одного рейса нередко достигало полутора, а иногда, и двух часов. Масштабы недовольства и количество жалоб пассажиров постоянно растут.

На наш взгляд, в первую очередь, следует наладить взаимодействие сотрудников Белгородского аэропорта с Пограничной службой, сформировав и поставив на контроль показатель скорости оформления пассажиров пунктом пропуска через государственную границу. При этом, следует выбрать в качестве единицы измерения время, затрачиваемое на оформление 100 пассажиров. При таком подходе к измерению качества обслуживания удобно масштабировать показатель применительно к ёмкости воздушного судна.

Измерение указанного показателя и анализ технологического процесса позволит разработать и реализовать комплекс мер, который достаточно быстро принесет эффективные результаты.

Так, например, при оценке скорости оформления пассажиров в Омском аэропорту, были выявлены существенные недостатки и руководством был предпринят комплекс мер, который позволил за 6 месяцев увеличить

скорость оформления пассажиров пунктом пропуска с 45 мин./100 пас. до 33, а за год - в среднем 25 мин./100 пас. При этом доля рейсов с периодом прохождения паспортного контроля свыше 50 минут сократилась с 16% до 9% за 1 год.

При установлении целевого показателя, можно ориентироваться на рекомендации ИКАО (Программа «Упрощение формальностей»), согласно которым оформление всех пассажиров, включая пограничный контроль, должно происходить в течение не более чем 45 минут с момента высадки пассажиров с борта ВС (безотносительно вместимости ВС и факта его прибытия по расписанию). Замеры показателя должны проводиться самими сотрудниками Пограничной службы, а контроль исполнения показателя на основе этих данных должен осуществляться и со стороны Пограничной службы, и со стороны аэропорта.

*Время регистрации пассажира.*

Данный показатель, на наш взгляд, является одним из ключевых в системе контроля качества обслуживания пассажиров, поскольку

во-первых, он входит в число показателей, на которых пассажир теряет время, поэтому он с одной стороны, участвует в формировании у пассажира общего ощущения уровня сервиса в аэропорту, а также текущего настроения, с другой стороны - влияет на запас свободного времени пассажира, которое он может посвятить спонтанным покупкам - то есть косвенным образом этот показатель (безусловно, только как одна из составляющих многофакторной модели) оказывает влияние на неавиационные доходы аэропорта;

во-вторых, от него зависит другой показатель - время ожидания в очереди на регистрацию;

в-третьих, влияет на одну из составляющих постоянных затрат - фонд оплаты труда; ведь чем меньше времени агент тратит на регистрацию одного пассажира, тем больше пассажиров он обслужит и тем меньшее количество работников необходимо для осуществления этой функции.

В этом плане примечателен пример Омского аэропорта. Во время формирования и внедрения системы качества и анализа технологических процессов, возникла необходимость в организации двух стоек регистрации в дополнение к восьми имеющимся. Увеличение количества стоек регистрации - это неизбежный рост затрат на оплату труда персонала. И вместе с одним миллионом единовременных затрат возникало около 3,5 миллионов ежегодно. Однако от дополнительных стоек регистрации в Омском аэропорту отказались и сосредоточились на внедрении контроля показателя времени обслуживания одного пассажира.

На наш взгляд, первоначально следует установить целевой показатель - 60 секунд. В качестве ориентира для установления целевого показателя мы руководствовались:

- рекомендации IATA;
- официальные российские стандарты (Приказ Минтранса РФ №63 от 24.02.2011 г.): рекомендованный максимум - 90 секунд;
- среднее время регистрации пассажира в ряде крупных российских региональных аэропортов, рекомендации ассоциаций и партнёрств авиационной отрасли, выявленное по результатам бенчмаркинга (например, целевой показатель в аэропорту г. Сочи в преддверии Олимпийских игр-2014 был снижен с рекомендованных Минтрансом РФ 90 секунд до уровня признанного мирового стандарта в 45 секунд);
- требования SLA авиакомпаний, совершающих рейсы в Омский аэропорт.

Проводить замеры и тем самым контролировать соблюдение любого целевого показателя, безусловно, удобнее с помощью автоматизированных систем. Однако в сегодняшних условиях Белгородского аэропорта (при годовом пассажиропотоке не более 1 млн человек) весьма ощутимые расходы на автоматизацию неоправданные. Замеры могут проводиться начальниками смены службы организации перевозок на каждой стойке раз в полчаса. Данные замеров должны вноситься в специальные формы, в которых

отражены также сведения о времени проведения замера по каждой стойке. От выполнения этого показателя могут зависеть размеры премирования.

Кроме того, во избежание фальсификации результатов следует разработать и внедрить систему выборочных контрольных замеров по записям камер видеонаблюдения, выведенных на мониторы сотрудников отдела стандартизации и качества.

*Время ожидания в очереди на регистрацию.*

Данный показатель также имеет прямое отношение к формированию у пассажира общего ощущения об уровне сервиса в аэропорту, к его настроению и к вопросу о свободном времени для совершения спонтанных покупок.

Выбирая целевой ориентир, как и в случае с предыдущим показателем, мы предлагаем руководствоваться международными и российскими стандартами и практикой аэропортов. Так, например, стандарт IATA ADR для аэропортов класса С определяет этот показатель на уровне 10-20 минут. Вышеупомянутый Приказ Минтранса РФ №63 говорит о верхней границе для пассажиров эконом-класса, равной 12-30 минутам. Стандарты сервиса, разработанные Ассоциацией производителей сервисных услуг для пассажиров на транспорте, устанавливают этот порог на уровне 12 минут<sup>1</sup>. Аэропорт г. Сочи, готовясь к принятию иностранных гостей на Олимпийских играх, установил цель в 15 минут.

Регулировать длину очереди можно разными способами, например:

увеличивать количество стоек регистрации: самый губительный с точки зрения финансовой эффективности путь - он означает неизбежный рост постоянных затрат плюс значительные единовременные инвестиции на организацию стойки и обучение дополнительного персонала; поэтому прибегать к этому способу целесообразно только тогда, когда другие способы себя исчерпали;

---

<sup>1</sup> Солюянов В.К. Механизм управления качеством услуг аэропорта // Реформы в России и проблемы управления – 2015. Материалы 30-й Всероссийской научной конференции молодых ученых. М., 2015. С. 173.

вводить раскреплённую систему регистрации, позволяющую выравнивать нагрузку между всеми стойками регистрации (снижать простои одних стоек, уменьшать «заторы» на других стойках) и тем самым сокращать очереди на регистрацию;

устанавливать автоматизированные киоски саморегистрации и стойки mobile check-in, разгружая операторов службы организации перевозок; и другие.

Систему замеров показателя и контроля следует осуществлять по тому же принципу, как и в случае с показателем времени регистрации пассажира.

*Время ожидания первого места багажа.*

Приказ Минтранса РФ №63 определяет время ожидания первого места багажа в 12-18 минут. Негосударственные мировые и российские стандарты - 12-15 минут<sup>1</sup>.

Обычно данный показатель считают с момента высадки пассажиров из перронного автобуса. На наш взгляд, замеры стоит проводить с момента установки колодок, приняв за целевую норму совокупное время операций подачи трапа к ВС, посадки пассажиров в перронный автобус и их доставку к зоне выдачи багажа равным 10 минутам. Таким образом, целевой показатель целесообразно установить на уровне 25 минут.

Данные о времени установки колодок фиксируются в ПДСА в RMS «Кобра», данные о времени выдачи первого места багажа - бригаиром грузчиков.

Благодаря такому подходу первичные замеры проходят по двум разным структурным подразделениям, снижая возможности фальсификации данных замеров; косвенным образом контролируется время прохождения операций обслуживания ВС и пассажиров на перроне (подача трапа к ВС,

---

<sup>1</sup> Об утверждении Федеральных авиационных правил «Общие правила воздушных перевозок пассажиров, багажа, грузов и требования к обслуживанию пассажиров, грузоотправителей, грузополучателей: Приказ Минтранса России от 28.06.2007 № 82 (ред. от 15.02.2016) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

посадка пассажиров в перронный автобус, доставка пассажиров к зоне выдачи багажа).

В целях дальнейшего совершенствования качества обслуживания авиапассажиров в Белгородском аэропорту можно определить ещё ряд показателей:

- время выдачи последнего места багажа;
- время ожидания пассажира в очереди на предполётный досмотр;
- количество случаев засылок багажа;
- количество случаев повреждений багажа;
- время ожидания в автобусе.

Помимо этого, нами были выделены необходимые для повышения удовлетворённости пассажиров и встречающих-проводящих такие факторы, как:

- обеспечение транспортной доступности: удобные парковки, общественный транспорт с удобным расписанием, наличие возможности арендовать автомобиль, доступность вызова такси;
- наличие ресторанов и баров, магазинов, вендинговых аппаратов с товарами женской и детской гигиены, напитками, быстрым питанием, шоколадам, газетами, журналами и т.д.;
- наличие банкоматов, отделений банков с возможностью обмена валюты и т.п.

### ***Мероприятие 3. Обеспечение баланса между качеством и затратами.***

При работе с авиакомпаниями следует определить следующие действия:

- оптимизация суточного расписания рейсов;
- внедрение гибкой политики скидок;
- внедрение и контроль ряда показателей качества обслуживания:
- процент рейсов, обслуженных в соответствии с разворотным временем;

- процент рейсов, вылетевших по расписанию.

Таким образом, сокращая время прохождения обязательных процедур, снижается уровень напряжённости пассажиров и увеличивается их свободное время, стимулируя к покупкам. В итоге и пассажиры, и арендаторы довольны, а аэропорт получает дополнительную прибыль.

#### ***Мероприятие 4. Регламентация системы качества обслуживания.***

Регламентация процессов, создание рабочих инструкций и памяток, работа с персоналом.

#### ***Мероприятие 5. Формирование имиджа аэропорта.***

Формирование имиджа аэропорта с точки зрения качества обслуживания - это подтверждение уровня качества обслуживания пассажиров различными сертификатами. Безусловно, это и наличие отметки Skytrax, ISAGO, отчёт «АвиаПорта», а также: внедрённая система менеджмента качества, также подтверждённая наличием соответствующего сертификата; внедрение принципов бережливого производства; информирование всех заинтересованных сторон об этом с использованием методов современной коммуникации (традиционные и интернет-СМИ, социальные сети, каналы прямой обратной связи с пассажирами, постоянный контакт и совместные PR-акции с авиакомпаниями).

#### **Планируемые результаты проекта.**

За период реализации предлагаемого проекта планируется достигнуть следующих результатов:

- скорость оформления пассажиров пунктом пропуска вырастет с 45 мин./100 пассажиров в среднем до 25 мин./100 пассажиров;
- доля рейсов с периодом прохождения паспортного контроля свыше 50 минут сократиться с 16% до 9%;
- время регистрации пассажира – до 50 секунд на одного пассажира;
- время ожидания в очереди на регистрацию сократиться до 15 минут;
- время ожидания первого места багажа – 15 минут.

#### **Оценка эффективности проекта.**

Социальный эффект. Основная задача для менеджмента аэропорта состоит в удовлетворении потребностей клиентуры и качественном оказании услуг. Результаты исследования позволят руководству аэропорта принимать обоснованные решения для повышения качества обслуживания клиентов и конкурентоспособности аэропорта. Кроме того, проект позволит выявить и систематизировать основные недостатки в системе качества обслуживания авиапассажиров в Белгородском аэропорту.

Экономический эффект от предлагаемого проекта будет заключаться в повышении выручки, увеличении темпов роста прибыли, внедрении новых видов услуг.

### **Ресурсное обеспечение проекта.**

Предложенный нами проект является не затратным материально, однако очень эффективным в достижении результатов.

При этом, на реализацию данного проекта потребуются денежные средства из бюджета Белгородского аэропорта на реализацию стимулирующих выплат сотрудникам, участвующим в предлагаемом проекте. Учитывая систему премирования сотрудников аэропорта на сегодняшний день, средняя сумма единоразовых премиальных выплат на одного сотрудника составит 5 тысяч рублей.

Так, премирование команды проекта, состоящей из 5 человек, составит в год 300 тыс.рублей.

### **Оценка рисков внедрения проекта.**

Для успешной реализации проекта необходим особенный механизм, который позволит проконтролировать возможные риски и снизить их влияние. Таким механизмом служит система управления рисками, позволяющая определить, измерить и проконтролировать тот или иной вид риска, что позволит минимизировать его воздействие. Рассмотрим подробнее возможные риски:



1. Финансовые риски связаны с возможными кризисными явлениями в экономике. Возникновение подобных рисков может препятствовать достижению цели проекта.

2. Организационные риски могут заключаться в неправильном планировании сроков исполнения работ, что может привести к срыву сроков реализации проекта. Во избежание этого необходимо предварительное согласование деятельности со всеми участниками реализации проекта.

3. Кадровые риски: недостаточная квалификация персонала; сопротивление нововведениям со стороны персонала.

Таким образом, в заключении третьего раздела магистерской диссертации в рамках внедрения проектного управления качеством обслуживания авиапассажиров в аэропорту, следует сделать ряд выводов.

1. Использование проектной технологии в управлении качеством обслуживания пассажиров в аэропорту создаёт предпосылки для структуризации текущей деятельности, своевременного выявления проблем и их решения; повышает результативность деятельности системы управления аэропорта за счёт постановки конкретных измеримых целей в заданных временных ограничениях, мотивации сотрудников в зависимости от степени достижения этих целей; способствует повышению эффективности системы управления аэропорта за счёт повышения эффективности работы отдельных специалистов - руководителей и исполнителей проектов.

2. В ООО «Международный аэропорт Белгород» существует ряд проблем в сфере качества обслуживания авиапассажиров, что вызывает потребность в их решении посредством проектного менеджмента. Для эффективного управления качеством обслуживания авиапассажиров необходимо внедрение проекта в ООО «Международный аэропорт Белгород» «Система качества обслуживания пассажиров: внедрение показателей и их контроль», целью которого является внедрение системы показателей качества обслуживания пассажиров и их контроль в ООО «Международный аэропорт Белгород».

3. К основным задачам предлагаемого проекта следует отнести: выявление уровня ожиданий пассажиров, обеспечение обратной связи, бенчмаркинг; анализ процессов, разработка и внедрение системы показателей качества обслуживания пассажиров, контроль показателей качества; реинжиниринг бизнес-процессов, обеспечение баланса между качеством, затратами и прибылью; регламентация процессов, создание рабочих инструкций и памяток, работа с персоналом; формирование имиджа аэропорта как ориентированного на качество обслуживания. За период реализации предлагаемого проекта планируется достигнуть следующих результатов: скорость оформления пассажиров пунктом пропуска вырастет с 45 мин./100 пассажиров в среднем до 25 мин./100 пассажиров; доля рейсов с периодом прохождения паспортного контроля свыше 50 минут сократится с 16% до 9%; время регистрации пассажира – до 50 секунд на одного пассажира; время ожидания в очереди на регистрацию сократится до 15 минут; время ожидания первого места багажа – 15 минут.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Повышение уровня качества оказываемых услуг является одной из главных задач деятельности аэропорта. Качество обслуживания авиапассажиров – это способность и возможность аэропорта предоставлять общественно-значимые услуги различным группам потребителей в строгом соответствии со стандартами качества, учитывающие их текущие потребности и факторы внешней среды. Следует отметить, что конкурентные преимущества аэропорта определяются масштабами и глубиной охвата целевого рынка. В этой связи для оценки уровня качества услуг, необходимо определить ряд ограничивающих факторов: тип потенциальных потребителей, ассортиментный набор параметров услуг аэропорта, а также уровень конкурентоспособности аэропорта на рынке с учетом объективных и субъективных факторов. Синергетический эффект при управлении деятельностью аэропорта может быть достигнут за счёт комплексного сочетания мер по обеспечению высокого уровня качества предоставляемых услуг в целях достижения устойчивых конкурентных преимуществ при влиянии факторов внешней среды.

Общество с ограниченной ответственностью «Международный аэропорт Белгород», создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью». По итогам, 2017 год стал рекордным для международного аэропорта Белгород по количеству обслуженных пассажиров. Пассажиропоток аэропорта составил 468 787 человек. На внутренних рейсах было обслужено 353 017 пассажиров, на международных — 115 770. По сравнению с 2016 годом суммарный пассажиропоток в 2017 году вырос на 35,3 %, на внутренних воздушных линиях прирост составил 13,4 %, на международных воздушных линиях – 228,8 %. Несомненно, возобновление полетов в турецком направлении и открытие чартерной программы в ОАЭ явилось существенным фактором

значительного роста и достижения рекордных показателей пассажиропотока в прошлом году. В 2017 году аэропортом было обеспечено выполнение 3 432 рейсов. На внутренних воздушных линиях был обслужен 3 131 рейс, на международных — 301 рейс. По сравнению с 2016 г. прирост составил 18,5 %: число внутренних рейсов увеличилось на 12,8 %, международных – на 146,7%.

Международный аэропорт Белгород стал лауреатом ежегодной Премии «Права потребителей и качество обслуживания». Премия инициирована Фондом «Социальные проекты» и проводится при поддержке Роспотребнадзора РФ и Правительства Москвы уже шестой год подряд. Её цель – выявление наиболее успешных проектов, направленных на повышение качества обслуживания, выстраивание успешной коммуникации с потребителями и повышение лояльности клиентов. В рамках постоянного контроля за качеством услуг в аэропорту 2 года действовала программа «Тайный пассажир». Она давала возможность пассажирам, вылетающим из Белгорода, оценить работу служб авиапредприятия. На официальном сайте функционирует специальная форма Обратной связи. Эксперты независимого органа по сертификации систем менеджмента подтвердили соответствие системы менеджмента качества АО «Белгородавиа» требованиям международного стандарта ISO 9001:2008 (ГОСТ ISO 9001-2011). По итогам проверки экспертами сделано заключение о соответствии действующей СМК требованиям и рекомендовано продлить действие сертификата до 2019 года.

Результаты авторского опроса респондентов позволили исследовать уровень удовлетворенности качеством предоставляемых пассажирских услуг белгородской аэропортовой инфраструктуры и выявить сферы обслуживания, которые, по мнению потребителей, нуждаются в улучшении. Было выявлено, что самым узким местом являются услуги по обработке багажа, а особую неудовлетворенность у пассажиров вызывают слишком длинные очереди при предоставлении услуг по регистрации билетов и оформлению багажа, а также услуг по предполетному досмотру и контролю

безопасности. При анализе авиационных услуг аэропортовой инфраструктуры было выявлено, что наибольшую неудовлетворенность вызывают у пассажиров низкая оперативность наземного обслуживания, высокие цены на услуги общественного питания, отсутствие багажных тележек и другие. Устранение выявленных недостатков позволит в значительной степени минимизировать недовольство и чувство неуверенности пассажиров.

Использование проектной технологии в управлении качеством обслуживания пассажиров в аэропорту создаёт предпосылки для структуризации текущей деятельности, своевременного выявления проблем и их решения; повышает результативность деятельности системы управления аэропорта за счёт постановки конкретных измеримых целей в заданных временных ограничениях, мотивации сотрудников в зависимости от степени достижения этих целей; способствует повышению эффективности системы управления аэропорта за счёт повышения эффективности работы отдельных специалистов - руководителей и исполнителей проектов.

В ООО «Международный аэропорт Белгород» существует ряд проблем в сфере качества обслуживания авиапассажиров, что вызывает потребность в их решении посредством проектного менеджмента. Для эффективного управления качеством обслуживания авиапассажиров необходимо внедрение проекта в ООО «Международный аэропорт Белгород» «Система качества обслуживания пассажиров: внедрение показателей и их контроль», целью которого является внедрение системы показателей качества обслуживания пассажиров и их контроль в ООО «Международный аэропорт Белгород».

За период реализации предлагаемого проекта планируется достигнуть следующих результатов: скорость оформления пассажиров пунктом пропуска вырастет с 45 мин./100 пассажиров в среднем до 25 мин./100 пассажиров; доля рейсов с периодом прохождения паспортного контроля свыше 50 минут сократится с 16% до 9%; время регистрации пассажира – до 50 секунд на

одного пассажира; время ожидания в очереди на регистрацию сократиться до 15 минут; время ожидания первого места багажа – 15 минут.

В заключении приведем ряд практических рекомендаций в адрес руководства ООО «Международный аэропорт Белгород» в целях улучшения системы качества обслуживания авиапассажиров.

1. В аэропорту пассажирам не оказываются услуги по переноске багажа - нет носильщиков, и отсутствуют тележки для перевозки багажа. Поэтому в целях улучшения сервиса в аэропорту необходимо поставить бесплатные (или платные) багажные тележки. Свободные тележки должны быть в наличии не только непосредственно у пункта выдачи багажа, а пользование ими следует разрешить и в зоне парковки.

2. В зоне вылета необходимо оборудовать специальную курительную комнату или курительные станции - новый для России класс оборудования. Это компактные стойки, оснащенные системой вытяжки и фильтрами, а также традиционными пепельницами. Использование такого оборудования повысит качество обслуживания пассажиров аэропорта и поможет предотвратить вредное воздействие табачного дыма на окружающих.

3. Кроме того, пассажирам можно предложить новую услугу - зарядку мобильных телефонов. Кафе в зале ожидания следует оснастить универсальными устройствами, позволяющими зарядить аккумуляторы разных моделей мобильных телефонов.

4. Поставить дополнительные сидячие места в накопителе и залах ожидания.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Воздушный кодекс Российской Федерации: федер. закон от 19.03.1997 № 60-ФЗ (ред. от 23.05.2016) [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

2. Об утверждении положения об аэропортах Российской Федерации (временного): Приказ Минтранса РФ от 01.11.1995 № ДВ-121 [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

3. Об утверждении Федеральных авиационных правил «Общие правила воздушных перевозок пассажиров, багажа, грузов и требования к обслуживанию пассажиров, грузоотправителей, грузополучателей: Приказ Минтранса России от 28.06.2007 № 82 (ред. от 15.02.2016) [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

4. ГОСТ Р 50.1.018–98 Обеспечение стабильности технологических процессов в системах качества по моделям стандартов ИСО серии 9000. Контрольные карты Шухарта. Издание официальное. Использование и издательское оформление [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

5. ГОСТ Р 50646–2012 Услуги населению. Термины и определения. Издание официальное. Использование и издательское оформление [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

6. Проектный менеджмент «Требования к управлению портфелем проектов» ГОСТ Р 54870-2011 [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

7. Проектный менеджмент «Требования к управлению проектом». ГОСТ Р 54869-2011 [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
8. Анисимов, С. Управление проектами. Российский опыт [Текст] / С. Анисимов, Е. Анисимова. – М. : Вектор, 2013. – 478 с.
9. Артамонов, Б.В. Маркетинг. Часть 1. Маркетинг как концепция современного бизнеса [Текст] / Б.В. Артамонов. - М.: Глобус, 2015. – 256 с.
10. Багриновский, К.А. Современные методы управления технологическим развитием [Текст] / К.А. Багриновский, М.А. Бендиков, Е.Ю. Хрусталева. – М. : РОССПЭН, 2014 . – 272 с.
11. Бакланова, Ю.О. Проектное управление инновациями: монография [Текст] / Ю.О. Бакланова. – Киров: МЦНИП, 2013. – 312 с.
12. Баранская, А.Н. Проекты как инструмент реализации стратегии [Текст] / А.Н. Баранская // Вест. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). – 2014. – №2. – С. 63-68.
13. Бастриков, М.В. Информационные технологии управления [Текст] / М.В. Бастриков. – Калининград : Изд-во Ин-та «КВШУ», 2015. – 140 с.
14. Белобжецкий, В.Н. Методы оценки качества услуг [Текст] / В.Н. Белобжецкий // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2014. – № 1. – С. 374-379.
15. Бердугин, П.А. Характеристики системы оценки качества транспортных услуг в процессе принятия управленческих решений [Текст] / П.А. Бердугин // Известия Южного федерального университета. Технические науки. – 2016. – № 17. – С. 313-319.
16. Большедворская, Л.Г. Единая транспортная система. Часть II. Основные принципы и области взаимодействия различных видов транспорта [Текст] / Л.Г. Большедворская. – М.: Московский государственный технический университет гражданской авиации, 2015. – 87 с.



17. Вендров, А.М. Проектирование программного обеспечения экономических информационных систем [Текст] / А.М. Вендров. – М. : Финансы и статистика, 2012. – 544 с.
18. Веснин, С. Р. Стратегическое управление [Текст] / С. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2012. – 328 с.
19. Вороницына, Г.С. Тенденции развития пассажирских перевозок и дополнительных услуг в гражданской авиации [Текст] / Г.С. Вороницына, М.И. Ребезова, Р.Т. Суринов // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. – 2015. – № 181. – С. 39-45.
20. Гайноченко, Т.М. Аэропорты России: состояние и перспективы развития [Текст] / Т.М. Гайноченко // Вестник транспорта. Научно-практический и информационно-аналитический журнал. – 2017. – № 1. – С. 24-32.
21. Гайноченко, Т.М. Концепция институциональных изменений на воздушном транспорте [Текст] / Т.М. Гайноченко // Бюллетень транспортной информации. – 2016. – № 7. – С. 9-15.
22. Гайноченко, Т.М. Развитие связи «человек-техника» и эффективность воздушного транспорта [Текст] / Т.М. Гайноченко // Вестник транспорта. Научно-практический и информационно-аналитический журнал. – 2015. – № 7. – С. 5-7.
23. Гареев, Р.Р. Особенности системы управления качеством в гостиничных предприятиях [Текст] / Р.Р. Гареев // Молодой ученый. – 2014. – № 11. – С. 315-319.
24. Горбунов, Г.А. Проект требует комплексного подхода [Текст] / Г.А. Горбунов // Национальные проекты. Инвестиции в будущее: Федеральный справочник. – М. : Родина-Про, 2012. – 421 с.
25. Консорциум Object Management Group Essence [Text]. – Kernel and Language for Software Engineering Methods, Beta 2. – 2014.

26. Курганов, В.М. Логистические транспортные потоки [Текст] / В.М. Курганов. - М.: Мир, 2014. – 152 с.
27. Лапыгин, Ю.Н. Управление проектами: от планирования до оценки эффективности [Текст] / Ю.Н. Лапыгин. – М. : Омега-Л, 2012. – 371 с.
28. Локк, Д. Основы управления проектами [Текст] / Д. Локк / Пер. с англ. – М. : «НИРРО», 1993. – 369 с.
29. Мансуров, А.М. Управление частно-государственным партнерством как единство процессного и проектного менеджмента [Текст] / А.М. Мансуров // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2013. - №4 (25). – С.303-306.
30. Минько, Э.В. Менеджмент качества. Стандарт третьего поколения [Текст] / Э.В. Минько, А.Э. Минько. – СПб. : Питер, 2013. – 272 с.
31. Мордвинцев, А.И. Институциональная адаптация государственно-частного партнерства к условиям и ресурсам региона [Текст] / А.И. Мордвинцев // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2015. - №33. – С.21-27.
32. Москвина, А.Ю. Использование проектного подхода в преподавании управленческих дисциплин при подготовке государственных служащих [Текст] / А.Ю. Москвина // Материалы научно-методической конференции Северо-Западного института управления. – 2014. - №1. – С.230-239.
33. Новиков, Д. А. Управление проектами. Организационные механизмы [Текст] / Д. А. Новиков. – М. : ПМСОФТ, 2012. – 269 с.
34. Ньюэлл, М. Управление содержанием проекта [Текст] / М. Ньюэлл // Директор ИС. – 2001. – №1. – С. 78-90.
35. Огвоздин, В. Ю. Управление качеством. Основы теории и практики [Текст] / В.Ю. Огвоздин. – М.: Дело и Сервис, 2013. – 304 с.
36. Орлов, А.И. Менеджмент [Текст] / А.И. Орлов. – М. : ИНФО, 2013. – 456 с.

37. Официальный сайт Министерства транспорта РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mintrans.ru/documents?type=7>.

38. Официальный сайт ООО «Международный аэропорт Белгород» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://belgorodavia.ru/ob-aeroporte/obshhie-svedeniya/istoriya>.

39. Официальный сайт Федерального агентства воздушного транспорта РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.favt.ru/>.

40. Погорелов, Д.В. Проектное управление как инструмент повышения качества государственного и муниципального управления [Электронный ресурс] / Д.В. Погорелов // Экономика, государство, общество. – Режим доступа: <http://ego.uara.ru/ru-ru/issue/2012/04/06/>.

41. Провалов, В.С. Информационные технологии управления [Текст] / В.С. Провалов. – М. : МПСИ, 2012. – 376 с.

42. Пронина, Е.В. Принципы формирования системы показателей для оценки качества работы аэропорта [Текст] / Е.В. Пронина // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. – 2014. – № 202. – С. 106-110.

43. Руководство к своду знаний по управлению проектами (РМВОК-4) 4-е изд. [Текст]. – М. : Стелс, 2010. – 496 с.

44. Рыбаков, М.Ю. Управление проектами в вашем бизнесе [Текст] / М.Ю. Рыбаков // Управление компанией. – 2015. – №12. – С. 45-60.

45. Савченко-Бельский, В.Ю. Управление качеством на транспорте [Текст] / В.Ю. Савченко-Бельский, М.В. Мальцева. – М.: Государственный университет управления, 2013. – 71 с.

46. Савчук, В. Анализ и разработка инвестиционных проектов [Текст] / В. Савчук. – Казань, 2011. – 236 с.

47. Соколов, Ю.И. Качество услуг и слагаемые эффективности [Текст] / Ю.И. Соколов, В.А. Шлеин // Мир транспорта. – 2017. – № 2. – С. 82-85.

48. Соколов, Ю.И. Комплексная оценка качества обслуживания грузовладельцев транспортной компанией [Текст] / Ю.И. Соколов, И.М.

Лавров // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2016. – № 2. – С. 136-143.

49. Соколов, Ю.И. Повышение качества транспортного обслуживания [Текст] / Ю.И. Соколов, И.М. Лавров // Экономика железных дорог. – 2015. – № 8. – С. 76-81.

50. Соколов, Ю.И. Процессный подход и качество услуг [Текст] / Ю.И. Соколов, В.Н. Нестеров // Мир транспорта. – 2015. – № 2. – С. 104-107.

51. Соколов, Ю.И. Процессный подход и качество услуг [Текст] / Ю.И. Соколов // Мир транспорта.- 2017. - № 2. - С. 104-108.

52. Солуянов, В.К. Взаимосвязь теоретических аспектов развития и практического использования принципов качества услуг [Текст] / В.К. Солуянов // Межвузовский сборник научных работ аспирантов и молодых ученых «Наука, техника, человек». – 2015. – № 4. – С. 136-140.

53. Солуянов, В.К. Методика оценки качества услуг деятельности аэропорта [Текст] / В.К. Солуянов, А.А. Фридлянд // Путеводитель предпринимателя. Научно-практический сборник трудов. – 2014. – № 24. – С. 411-422.

54. Солуянов, В.К. Механизм оценки качества услуг как инструмент повышения эффективности аэропортовой деятельности [Текст] / В.К. Солуянов // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. – 2014. – № 40. – С. 271-279.

55. Солуянов, В.К. Механизм управления качеством услуг аэропорта [Текст] / В.К. Солуянов // Реформы в России и проблемы управления – 2015: материалы 30-й Всероссийской научной конференции молодых ученых. – М.: Мир, 2015. - С. 172-178.

56. Степанова, Е.Е. Информационное обеспечение управленческой деятельности [Текст] / Е.Е. Степанова, Н.В. Хмелевская. – М. : Форум, 2014. – 154 с.

57. Тёрк, У. Управление проектами и здравый смысл [Текст] / У. Тёрк / Пер. с англ. А.Л. Раскина. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2013. – 566 с.
58. Тесленко, П.А. Синергетический синтез системы управления проектами [Текст] / П.А. Тесленко // Технический аудит и резервы производства. – 2013. - № 5. – С.3-11.
59. Удачин, И.О. Совершенствование процессов проектного управления в РФ [Текст] / И.О. Удачин // Наукоедение. – 2014. - №3. – С.3-11.
60. Харченко, К.В. Программно-целевое регулирование: проблемы и инновации [Текст] / К.В. Харченко // Практика муниципального управления. – 2013. – №4. – С. 28-31.
61. Шапиро, В.Д. Управление проектами [Текст] / В. Д. Шапиро. – СПб. : ДваТри, 2013. – 458 с.
62. Australian Institute for Project Management. National Competence Standard for Project Management – Guidelines [Text]. – 1996.
63. Crawford, L. Hard and soft projects: A framework for analysis [Text] / L. Crawford, J. Pollack // International Journal of Project Management. – 2004. – №22. – С.37.
64. ISO/TR 10006: 1997 (E) [Text]. Quality Management. Guidelines to quality in project management.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

## **Программа социологического исследования «Удовлетворенность авиапассажиров качеством обслуживания в Белгородском аэропорту»**

### *Обоснование проблемы исследования.*

Для повышения своей конкурентоспособности на рынке авиатранспортных услуг предприятиям приходится особое внимание уделять вопросам качества. Основными показателями качества услуг в авиационной деятельности являются безопасность и регулярность полетов, авиационная безопасность и сервисное обслуживание. В настоящее время недостаточно проработанные нормативно-методическая база и отсутствие утвержденного регламента оценки качества обслуживания пассажиров (клиентов) в аэропорту тормозят эффективность функционирования российских авиапредприятий. Проведенный анализ научных работ в области качества предоставления авиатранспортных и, в частности, аэропортовых услуг, показал, что в области аэропортовой деятельности эти вопросы исследованы и проработаны недостаточно, особенно в части разработки единой методики и модели для оценки уровня качества аэропортовых услуг. Этим и объясняется актуальность диссертационного исследования.

Повышение уровня качества оказываемых услуг является одной из главных задач деятельности аэропорта. Следует отметить, что конкурентные преимущества аэропорта определяются масштабами и глубиной охвата целевого рынка. В этой связи для оценки уровня качества услуг, необходимо определить ряд ограничивающих факторов: тип потенциальных потребителей, ассортиментный набор параметров услуг аэропорта, а также уровень конкурентоспособности аэропорта на рынке с учетом объективных и субъективных факторов.

К качеству услуг должны предъявляться самые высокие требования. Это связано с тем, что продукция авиатранспорта производится и потребляется клиентом одновременно. В этой связи следует отметить тот факт, что при оказании услуг могут возникать определенные ошибки и проблемы, что может повлечь за собой потерю потребительской стоимости услуги и конкурентоспособности. Важнейшим звеном в системе управления качеством является его оценка, предоставляющая информацию для анализа, что дает возможность осуществлять контроль за качеством предоставляемых услуг и дает возможность менеджменту принимать наиболее целесообразные управленческие решения. Внедрение проектного управления в Белгородской области связано с существующей сегодня необходимостью формирования у белгородцев проектного мышления и умения организовывать и осуществлять весь цикл создания материальных ресурсов. Абсолютная прозрачность и управляемость процессом, четкое распределение персональной ответственности и измеримый конечный результат на заранее спланированную дату – это далеко не все, что делает привлекательным проектное управление.

*Степень изученности проблемы.* Теоретическое осмысление процессов управления проектами на протяжении последних лет является предметом исследования представителей различных областей научных знаний. Наиболее активно эти проблемы разрабатывались в рамках экономических наук и менеджмента, информационных технологий, государственного и муниципального управления, социологии управления.

Концептуальной, теоретической и методологической основой исследования явились труды ведущих отечественных и зарубежных авторов, область интересов которых связана с управлением качеством услуг. Среди отечественных ученых и исследователей, занимавшихся вопросами управления качеством услуг на транспорте, следует назвать: В.Н. Белобжецкого, Т.М. Гайноченко, П.А. Ефимова, С.Н. Живайкина, О.Д. Манжурову, Д.Ю. Попова, А.В. Рябинина и других<sup>1</sup>. К зарубежным ученым, труды которых посвящены вопросам управления качеством услуг, следует отнести: Э. Деминга, Д. Джурана, К. Исикаву, Т.М.И. Нгуен, Г. Тагути, А. Фейгенбаума и других<sup>2</sup>. Однако в этих работах не отражены в необходимой мере вопросы оценки и управления качеством услуг в сфере аэропортовой деятельности.

### **Определение цели и задач исследования**

В качестве основной **гипотезы исследования** выступает предположение о том, что основные проблемы, связанные с недостаточно высоким качеством услуг аэропорта, могут быть обусловлены несовершенством существующих механизмов управления.

**Объект исследования** – пассажиры Белгородского аэропорта.

**Предмет исследования** – качество обслуживания пассажиров в Белгородском аэропорту.

---

<sup>1</sup> Белобжецкий В.Н. Методы оценки качества услуг // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2014. № 1; Гайноченко Т.М. Аэропорты России: состояние и перспективы развития // Вестник транспорта. Научно-практический и информационно-аналитический журнал. 2017. № 1; Ефимов П.А. Пути увеличения продаж авиатранспортных предприятий в современных условиях : дис. ... канд. экон. наук. М., 2003; Живайкин С.Н. Качество автотранспортных услуг как фактор социально-экономического развития региона : дис. ... канд. экон. наук. М., 2013; Манжурова О.Д. Повышение конкурентоспособности аэропортовых комплексов на международном рынке авиатранспортных услуг : дис. ... канд. экон. наук. М., 2011; Попов Д.Ю. Совершенствование организации управления российскими аэропортами на конкурентном рынке авиатранспортных услуг : дис. ... канд. экон. наук. М., 2012; Рябинин А.В. Анализ состояния и разработка организационных основ управления качеством российских авиапредприятий : дис. ... канд. экон. наук. М., 2013.

<sup>2</sup> Э. Деминг, Д. Джуран. Серия - все о качестве. Зарубежный опыт. Выпуск 15. М., 2012; Исикава К. Японские методы управления качеством. М., 1998; Нгуен Т.М.И. Механизм формирования гибких тарифов на рынке авиатранспортных услуг : дис. канд. экон. наук. СПб., 2005; Фейгенбаум А. Контроль качества продукции / авт. предисл. и науч. ред. А.В. Гличев; сокр. пер. с англ. М., 1986.



**Цель исследования** – выявить мнение авиапассажиров о системе качества обслуживания в аэропорту, выявить основные проблемы и определить направления совершенствования.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

- 1) выявить мнение авиапассажиров о качестве предоставляемых авиационных услуг в аэропорту;
- 2) выявить мнение авиапассажиров о качестве предоставляемых неавиационных услуг в аэропорту;
- 3) определить проблемы качества обслуживания авиапассажиров в ООО «Международный аэропорт Белгород»;
- 4) выявить мнение авиапассажиров о мерах совершенствования качества обслуживания авиапассажиров в ООО «Международный аэропорт Белгород».

### **Операционализация основных понятий.**

*Аэропорт* - комплекс сооружений, включающий в себя аэродром, аэровокзал, другие сооружения, и предназначенный для приема и отправки воздушных судов, обслуживания воздушных перевозок и имеющий для этих целей необходимые оборудование, авиационный персонал и других работников.

*Конкурентоспособность продукции (товаров или услуг)* - характеристика, отражающая её отличие от продукции конкурента как по степени соответствия конкретной общественной потребности, так и по затратам на её удовлетворение.

*Материальная услуга* - услуга по удовлетворению, прежде всего материальных потребностей человека.

*Нематериальная услуга* - услуга по удовлетворению в первую очередь духовных потребностей человека.

*Государственное регулирование в авиатранспортной отрасли* - совокупность мер, норм и правил, благодаря которым государство может воздействовать на участников рынка авиатранспорта для координации, воздействия и контроля за деятельностью авиационных предприятий.

*Качество* – это совокупность существенных признаков, свойств, особенностей, отличающих предмет или явление от других и придающих ему определенность.

*Результативность (по стандарту)* – это степень осуществления своей деятельности и достижения запланированных результатов. Результативность показывает нацеленность человека на результат.

*Эффективность (по стандарту)* – связь между полученным результатом и использованными ресурсами.

*Управление качеством* – разработка, проектирование, производство и обслуживание продукции, являющейся более полезной и полностью соответствующей требованиям потребителя.

*Качество аэропортовых услуг* - способность и возможность аэропорта предоставлять общественно-значимые услуги различным группам потребителей в строгом соответствии со стандартами качества, учитывающие их текущие потребности и факторы внешней среды.

### **Методика проведения исследования.**

Исследование проводилось посредством анкетного опроса авиапассажиров ООО «Международный аэропорт Белгород».

*Методы сбора информации:*

1. Анкетный опрос авиапассажиров ООО «Международный аэропорт Белгород».

*В ходе социологического исследования* было опрошено 100 респондентов.

*Обработка результатов социологического исследования* будет осуществляться с помощью компьютера при применении методов структурного, сравнительного, факторного анализа, группировки и типологизации социальных переменных.

*Сроки проведения исследования:* июль-август 2017 года.

### **Анкета**

#### **УВАЖАЕМЫЙ РЕСПОНДЕНТ!**

*Социологический опрос носит анонимный характер, все полученные данные будут использоваться только в обобщенном виде. Благодарим Вас за согласие принять участие в исследовании!*

1. Как часто Вы пользуетесь услугами Белгородского аэропорта?
  - 1) Один раз в месяц
  - 2) Один раз в год
  - 3) Несколько раз в год
  - 4) Другое: \_\_\_\_\_
  - 5) Затрудняюсь ответить
  
2. С какой целью Вы осуществляете перелеты?
  - 1) Обучение
  - 2) Командировки по работе
  - 3) Отдых/отпуск
  - 4) Работаю вахтовым методом
  - 5) Другое: \_\_\_\_\_
  
3. Какие сферы обслуживания в Белгородском аэропорту у Вас вызывают наибольшее недовольствие? (укажите не более 3-х вариантов ответа)
  - 1) Длинные очереди при регистрации и оформлении багажа
  - 2) Затяжной процесс контроля безопасности
  - 3) Задержки при выдаче багажа
  - 4) Нет компенсации за некачественное обслуживание
  - 5) Отсутствие оперативной информации
  - 6) Другое
  - 7) Затрудняюсь ответить

4. Какие авиационные услуги у Вас вызывают неудовлетворенность?
- 1) низкая оперативность обслуживания
  - 2) низкая культура обслуживающего персонала
  - 3) неполнота информационных обозначений расположения различных зон обслуживания
  - 4) недостаточное количество стоек информации
  - 5) недостаточное количество касс для продажи билетов
  - 6) Другое
  - 7) Затрудняюсь ответить
5. Какие неавиационные услуги у Вас вызывают неудовлетворенность?
- 1) высокие цены на услуги общественного питания
  - 2) отсутствие багажных тележек
  - 3) недостаточный ассортимент коммерческих объектов
  - 4) плохое качество доступа в интернет
  - 5) другое
  - 6) затрудняюсь ответить
6. Какие сферы обслуживания в Белгородском аэропорту, на Ваш взгляд, требуют улучшения в первую очередь?
- 1) Выдача багажа
  - 2) Процесс регистрации и оформления багажа
  - 3) Процесс предполетного контроля
  - 4) Информационное обеспечение
  - 5) Посадка/высадка пассажиров
  - 6) Дополнительные платные услуги
  - 7) Обеспечение дополнительной безопасности
  - 8) Другое
  - 9) Затрудняюсь ответить
7. Ваши предложения по улучшению качества работы аэропорта: \_\_\_\_\_
- 
- 

***В заключении просим Вас сообщить некоторые общие сведения о себе***

8. Ваш возраст:
- 1) До 29 лет
  - 2) 30-39 лет
  - 3) 40-49 лет
  - 4) 50-59 лет
  - 5) Старше 60 лет

**Благодарим за участие!**

**Паспорт проекта «Система качества обслуживания пассажиров:  
внедрение показателей и их контроль»**

<b>Цель проекта</b>	внедрение системы показателей качества обслуживания пассажиров и их контроль в ООО «Международный аэропорт Белгород».
<b>Способ достижения цели (мероприятия проекта)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обеспечение обратной связи с пользователями услуг аэропорта.</li> <li>2. Разработка системы показателей качества обслуживания пассажиров.</li> <li>3. Обеспечение баланса между качеством и затратами.</li> <li>4. Регламентация системы качества обслуживания.</li> <li>5. Формирование имиджа аэропорта.</li> </ol>
<b>Результаты проекта</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– скорость оформления пассажиров пунктом пропуска вырастет с 45 мин./100 пассажиров в среднем до 25 мин./100 пассажиров;</li> <li>– доля рейсов с периодом прохождения паспортного контроля свыше 50 минут сократится с 16% до 9%;</li> <li>– время регистрации пассажира – до 50 секунд на одного пассажира;</li> <li>– время ожидания в очереди на регистрацию сократится до 15 минут;</li> <li>– время ожидания первого места багажа – 15 минут.</li> </ul>
<b>Риски проекта</b>	<p>Финансовые</p> <p>Организационные</p> <p>Кадровые</p>
<b>Пользователи результата проекта</b>	руководство и персонал ООО «Международный аэропорт Белгород», авиапассажиры.