

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов  
Кафедра международной и управлеченческой экономики

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ С.Л. Улина  
подпись  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент  
38.03.02.05 Международный менеджмент

Совершенствование обслуживания клиентов в международном аэропорту в  
период пандемии (на примере ООО «Аэропорт Емельяново»)

Руководитель \_\_\_\_\_ старший преподаватель Т.Ю. Агеева  
подпись, дата

Выпускник \_\_\_\_\_ К.Я. Казакова  
подпись, дата

Красноярск 2021

Продолжение титульного листа БР по теме:

Совершенствование обслуживания клиентов в международном аэропорту  
в период пандемии (на примере ООО «Аэропорт Емельяново»)

Нормоконтролер

Г.А. Федоткина

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
**«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт экономики, государственного управления и финансов  
Кафедра международной и управлеченческой экономики

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ С.Л. Улина  
подпись  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г

**ЗАДАНИЕ**  
**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**  
в форме бакалаврской работы

Студентке Казаковой Ксении Ярославовне

Группа ЭЭ17-06Б-ММ

Направление (специальность) 38.03.02 Менеджмент

Профиль 38.03.02.05 Международный менеджмент

Тема выпускной квалификационной работы: «Совершенствование обслуживания клиентов в международном аэропорту в период пандемии (на примере ООО «Аэропорт Емельяново»)»

Утверждена приказом по университету №\_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

Руководитель ВКР: Т.Ю. Агеева

Исходные данные для ВКР:

- информация компании ООО «Аэропорт Емельяново»;
- информационно-аналитические статьи, опубликованные в научной и периодической печати, размещенные на официальных отечественных и зарубежных сайтах в Интернете.

Перечень разделов ВКР:

Введение

- 1 Теоретические основы обслуживания клиентов в международном аэропорту;
- 2 Характеристика деятельности ООО «Аэропорт Емельяново»;
- 3 Мероприятия по совершенствованию обслуживания клиентов в международном аэропорту Емельяново;

Заключение

Перечень графического или иллюстрированного материала с указанием основных чертежей, плакатов, слайдов:

- 23 Таблицы;
- 9 Рисунков;
- 5 Приложений.

Руководитель выпускной  
квалификационной работы

Т.Ю. Агеева

Задание принял к исполнению

К.Я. Казакова

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021г.

## **ANNOTATION**

This degree is devoted to the development of a set of measures to improve customer service at an international airport during a pandemic in example of group of companies «Yemelyanovo airport».

The object of the research is the group of companies «Yemelyanovo airport».

The subject of the research is customer service at an international airport during a pandemic.

The purpose of this course work is to create recommendations for improving customer service at Yemelyanovo International Airport during a pandemic.

For Yemelyanovo International Airport, the relevance of the topic is to improve the efficiency of services in the context of restrictive measures related to preventing the spread of coronavirus.

Successful achieving this goal requires fulfillment the following tasks:

- Investigate the infrastructure and services of international airports, and consider the main problems in organizing customer service during a pandemic;
- Analyze customer service at an international airport during a pandemic;
- Develop recommendations for improving customer service at Yemelyanovo International Airport during a pandemic.

The degree work consists of three chapters.

The first chapter discusses the theoretical foundations of customer service at Yemelyanovo International Airport.

The second chapter is devoted to the analysis of customer service at the Yemelyanovo international airport during the pandemic. An analysis was also made of airport services and the impact of the Sterile Airport project on the organization.

The third chapter describes recommended measures to improve the quality of customer service and an analysis of the effectiveness of these measures.

In the conclusion section, the final overview of the analysis and the author's proposals for improving the quality of customer service at the Yemelyanovo international airport are presented.

The diploma project contains 76 pages, 23 tables, 9 illustrations and 5 appendices.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Роль и место обслуживания клиентов в международном аэропорту .....	8
1.1 Особенности инфраструктуры и обслуживания в международном аэропорту .....	8
1.2 Анализ мировой практики в организации обслуживания клиентов в международном аэропорту.....	12
1.3 Особенности в обслуживании клиентов в период пандемии .....	17
2 Анализ обслуживания клиентов в международном аэропорту Емельяново в период пандемии .....	25
2.1 Анализ деятельности международного аэропорта Емельяново .....	25
2.2 Анализ обслуживания клиентов в период пандемии.....	33
2.3 Выводы и проблемы в обслуживании клиентов в период пандемии.....	41
3 Рекомендации по совершенствованию обслуживания клиентов в международном аэропорту Емельяново .....	46
3.1 Общая характеристика предлагаемых мер по совершенствованию обслуживания клиентов.....	46
3.2 Оценка эффекта предлагаемых мер.....	57
Заключение .....	62
Список сокращений .....	65
Список использованных источников .....	66
Приложение А .....	71
Приложение Б .....	72
Приложение В.....	74
Приложение Г .....	75
Приложение Д.....	76

## **ВВЕДЕНИЕ**

В современном обществе модернизация воздушно-транспортной системы повлияла на развитие внутригосударственных и международных аэропортов. Аэропорт является местом пересечения различной деятельности и интересов сторон, а также является одним из крупнейшим производителем услуг. Благодаря международному сотрудничеству, аэропорты получили возможность перенимать опыт других городов и стран, и тем самым развивать не только сферу управления воздушными перевозками, но и создавать новые пути обслуживания клиентов. Таким образом аэропорты становятся не только пунктом перевалочной остановки самолетов, но и центрами основания инфраструктуры вокруг себя.

Обслуживание пассажиров внутри аэропорта должно представлять из себя механизм часов, который работает слажено, не мешая иной деятельности предприятия. На рынке авиатранспортных услуг для повышения своей конкурентоспособности аэропортам приходится уделять особое внимание вопросам обслуживания клиентов. В авиационной деятельности основными показателями являются безопасность и регулярность полетов, а также сервисное обслуживание. На сегодняшний день недостаточно проработанная нормативно-методическая база и отсутствие утвержденного регламента оценки показателей обслуживания пассажиров в аэропорту тормозят функционирование российских авиапредприятий. Когда как зарубежные компании выходят на новый уровень предоставления услуг, используя современные технологии и методики обучения персонала.

Пассажир, оценивая уровень получаемого сервиса, воспринимает услуги обслуживания аэропорта и работой авиаперевозчика совместно. Конкурентная среда авиаперевозчиков заставила развить обслуживание на бортах самолета до высшего класса, когда как обслуживание в аэропорту не всегда может отличаться высокими показателями. Что касается российского рынка, то такое влияние прежде всего исходит из-за давления естественной монополии,

следовательно, нет как таковых стимулов к развитию предоставляемого обслуживания. Но не стоит забывать, что конкурентная борьба между поставщиками услуг перевозок побуждает руководителей воздушных терминалов к внедрению новых услуг и возможностей для того, чтобы усилить свое влияние на рынке и тем самым привлечь как можно больше пассажиропотока

Серьезным испытанием стала вспышка коронавирусной инфекции, начавшаяся 8 декабря 2019 года в Китае, и уже с 11 марта 2020 года она превратилась в пандемию COVID-19. [1] Пандемия COVID-19 стала причиной серьёзных социально-экономических последствий, включая крупнейшую мировую рецессию после Великой депрессии и массовый голод, затронувший около 265 млн человек. Это привело к переносу или отмене множества спортивных, религиозных, политических и культурных мероприятий, а широко распространённый дефицит поставок усугубился паническими покупками. Уменьшились выбросы загрязняющих веществ и парниковых газов. Школы, университеты и колледжи были закрыты либо на общенациональной, либо на местной основе, в 172 странах, что затронуло приблизительно 98,5 % мирового населения школьного и студенческого возрастов. Дезинформация о вирусе распространилась через социальные сети и средства массовой информации. Известны случаи ксенофобии и дискриминации в отношении китайского народа и тех, кто воспринимается как китайцы или выходцы из регионов с высоким уровнем инфицирования. С конца 2020 года ряд стран начал массовую вакцинацию против COVID-19.

Все предприятия так или иначе пострадали от начавшейся пандемии и последующего экономического кризиса, но больше всего затронуло организации, включенные в процесс обслуживания клиентов: турагентства, гостиницы, санатории, виды туристических перевозок (авто-, авиа-, ж/д, круизный транспорт). На сегодняшний день все еще невозможно вернуть прежний клиентооборот, вследствие чего многие организации обанкротились

или закрылись [2]. Аэропортовая деятельность стала одним из самых уязвимых мест перед лицом экономического кризиса из-за пандемии. Большинство стран мира наложили ограничения на авиасообщения, из-за резкого падения пассажиропотока и потери платежей от авиакомпаний и арендаторов аэропорты теряют почти 90% всей выручки, при этом затраты начинают увеличиваться. Аналитики по всему миру утверждают, что без поддержки государства отрасль может существенно отстать в развитии на несколько десятилетий [3]. Помимо падения трафика, аэропортам пришлось подстраиваться под внушительный список рекомендаций: социальная дистанция, ношение гигиенических масок и измерение температуры всем клиентам. Вместе с этим изменился подход к обслуживанию клиентов и контроль за их безопасностью.

На сегодняшний день актуальной темой стала как сама пандемия коронавирусной инфекции, так и ее влияние на экономический сектор стран. Введенные карантинные меры оказали существенное влияние на все сферы социально-экономической жизни, в том числе и на авиационную подвижность. Пандемия повлияла на потребительское поведение пассажиров, снизив их лояльность к воздушному транспорту. В свою очередь особую актуальность приобретают вопросы совершенствования обслуживания в условиях ограничительных мер, связанных с предотвращением распространения коронавируса.

Объектом исследования является Общество с ограниченной ответственностью «Аэропорт Емельяново».

Предмет исследования – обслуживание клиентов в международном аэропорту в период пандемии.

Цель данной курсовой работы – создание рекомендаций по совершенствованию обслуживания клиентов в международном аэропорту Емельяново в период пандемии.

Задачи, которые необходимо решить в рамках достижения вышеуказанной цели:

1. Исследовать роль и место обслуживания клиентов в международном аэропорту;
2. Проанализировать обслуживание клиентов в международном аэропорту в период пандемии;
3. Разработать рекомендации по совершенствованию обслуживания клиентов в международном аэропорту Емельяново в период пандемии.

Практическая значимость работы состоит в возможности использования полученных результатов международным аэропортом при формировании процессов, стандартов и показателей оценки обслуживания

# **1 Роль и место обслуживания клиентов в международном аэропорту**

## **1.1 Особенности инфраструктуры и обслуживания в международном аэропорту**

Аэропорт — комплекс зданий, включающий в себя аэродром, аэровокзал и другие сооружения, предназначенные для приема и отправки воздушных судов, а также их обслуживания, имеющий для этих целей необходимое оборудование, авиационный персонал и других работников [4].

Каждый аэропорт имеет свою собственную автономность от всей авиатранспортной сети, так как каждый может иметь в наличии надежного поставщика дополнительных услуг и партнера – авиаперевозчика, обладающего современным техническим оснащением и возможностями. Внутри аэропорта пересекаются множество различных типов деятельности, а также различные интересы продавцов и покупателей, и нельзя найти место лучше, где они смогли бы объединить все свои возможности и усилия и осуществить самый комфортабельный вид передвижения – воздушные перевозки. Стороны, взаимодействующие в одной аэропортовой деятельности, могут стать не только авиакомпании, но и компании обслуживающие воздушные борта, заправляющие их и осуществляющие наземное обслуживание пассажиров. Различные формы собственности не обошли и комплексы аэропортов, из-за развивающейся приватизации они стали также формировать собственные учреждения. Вместе с этим развитием стало понятно, что возрастут международный перелеты, а вместе с ними международная торговля. Реформирование доступа авиаперевозчиков на рынки спровоцировало рост конкуренции, а вместе с этим и снижение тарифов и издержек. Стало развиваться судостроение самолетов, из-за чего многие аэропорты смогли приобрести себе личные борта и развивать систему ворот для принятия новых моделей.

В настоящее время инфраструктура российских аэропортов самая различная:

- акционерные общества;
- унитарные государственные предприятия (УГП);
- организация, входящая в состав ОАО.

Современные аэропорты требуют больших капиталовложений как в инфраструктуру, так и в развитие внутренних функций. Такое себе могут позволить лишь частные аэропорты и аэропорты находящиеся под властью государства, которые созданы для создания максимальной прибыли от таких вложений [5]. Государственное регулирование может взять на себя несколько необходимых для рынка авиауслуг задач:

- недопущение монополизации на рынке;
- преодоление и ликвидация чрезвычайных ситуаций;
- развитие транспортной инфраструктуры;
- разработка и принятие государственных соглашений для международного взаимодействия в авиации;
- развитие внутриотраслевой конкуренции.

Из-за такого давления государства, аэропорты получили свои особенные задачи, которые они обязаны совершать для взаимодействия с пассажирами и партнерами, а также удерживать предприятия на плаву с помощью получения дохода от предоставляемых услуг. Такие задачи как:

1. Полное подчинение законодательству (нормативные акты, методология обслуживания и безопасности, и др.) той страны, в которой находится инфраструктура аэропорта;
2. Контроль и обеспечение безопасности как в здании аэровокзала, так и на взлетно-посадочной полосе, в целях предотвращения актов незаконного вмешательства в деятельность аэропорта и авиаперевозчиков;

3. Обеспечение требований по развитию, организации и эксплуатации аэропортового комплекса для использования всех финансовых и материальных ресурсов;

4. Контроль за строительством как на территории аэропорта, так и на близлежащих территориях в целях обеспечения безопасности для самолетов и очистки радиотехнического поля;

5. Сотрудничество с российскими и международными организациями для развития авиаперелетов;

6. Создание комфортных условий для всех клиентов, пользующихся услугами аэропорта.

На сегодняшний день функции аэропорта осуществляются в разных организационно правовых формах, а также имеют несколько статусов: внутригосударственного и международного значений, что указано в таблице 1.

Таблица 1 - Различие классификации аэропортов.

Признаки	Аэропорт внутренних перевозок	Международный аэропорт
Характер выполнимых перевозок	Перевозки рейсов по пунктам отправлений и назначений внутри страны	Международные рейсы с указанием точки отправления и назначения в аэропорту другой страны
Статус аэропорта	Региональный	Международный
Объем воздушных перевозок	Аэропорты 6 класса до 1000 тысяч пассажиров	Аэропорты 1-5 класс до 15000 тысяч пассажиров
Типы обслуживания самолетов	В зависимости от взлетно-посадочной полосы аэропорт может принимать любые виды самолетов внутренних перевозок	Взлетно-посадочная полоса позволяет принимать абсолютно все типы самолетов
Регулярность авиаперевозок	Редкие перевозки в основном в ближайшие небольшие города (население до 500 000) или только в большие города страны (население от 1 000 000)	Постоянные рейсы во все города мира, имеющие аэропорт со статусом международных перевозок
Наличие видов инспекции, необходимых для обслуживания международных перевозок	Нет	Есть
Наличие средств и сооружений для обслуживания международных клиентов	Нет	Есть

Для нас же представляет интерес именно международное значение, которое характеризуется как аэропорт, открытый для приема и отправления воздушных средств, которые выполняют международные перевозки, которые прошли все виды контроля (таможенный, пограничный, санитарно-карантинный и др.). Основными задачами международного аэропорта являются:

- обеспечение международных авиаперевозок пассажиров, грузов, почты;
- международных полетов иностранных и национальных воздушных судов;
- обслуживание прибывающих и улетающих из страны пассажиров;
- обслуживание экипажей иностранных воздушных судов и прочее.

Услуги, которые оказывает аэропорт можно разделить на три вида: аэропортовые, не аэропортовые и услуги по неавиационной деятельности. Данные виды регулируются и регламентируются Воздушным Кодексом страны, в которой находится здание аэропорта, а также для международного аэропорта технические стандарты безопасности и эксплуатационные процедуры устанавливаются международными соглашениями.

Аэропортовые услуги - услуги, связанные с предоставлением аэродрома, аэровокзала, взлетно-посадочных полос и аэродромного оборудования, мест стоянок, ангаров, услуг по авиационной, аeronавигационного обслуживания в зоне ответственности аэродрома.

Не аэропортовые услуги - услуги, связанные с продажей пассажирских и грузовых воздушных перевозок, а также с организационным обеспечением полетов, техническим обслуживанием и ремонтом воздушных судов.

Услуги по неавиационной деятельности оказываются не только авиакомпаниям, но и предприятиям, организациям, а также пассажирам. Такие услуги связаны с предоставлением в аренду зданий и сооружений, помещений и рабочих площадей, территорий и автостоянок, каналов и средств связи,

информационных систем и технологического оборудования для выполнения наземного обслуживания и иных видов деятельности.

Физические структуры, обслуживающие миллионы отдельных пассажиров и рейсов, являются одними из самых сложных и взаимосвязанных в мире. Но не каждый воздушный терминал способен выполнять данные требования на высшем уровне и поэтому, как и в каждой системе, возможно найти свои недочеты и проблемы, которые следует решить, опираясь на опыт других аэропортов.

## **1.2 Анализ мировой практики в организации обслуживания клиентов в международном аэропорту**

Аэропорт является одним из самых сложных и загруженных транспортных предприятий, он обязан постоянно поддерживать высокий уровень пропускной способности как пассажиров, так и воздушных судов, и совершать множество трудных решений для выполнения данных задач. Основной продукцией аэропорта является сама по себе отправка пассажиров и иных грузов, предназначенных для перевозки по воздуху. Так как реализация данного продукта происходит одновременно с производством и потреблением, в этом и есть особенность аэропортового рынка от рынка вещественных товаров.

Основные проблемы, с которыми сталкивается отечественный производитель аэропортовых услуг можно свести к 4 причинам:

- старение инфраструктуры и отсутствие желания ее развивать;
- отсутствие финансовой помощи от государства;
- обучение персонала и соответственно несовершенное управление сферами аэропорта;
- устаревшая нормативно-правовая база по регулированию вопросов гражданской авиации и безопасности полетов.

Для того чтобы определить какие слабые стороны может иметь такой важный процесс как обслуживание клиентов в аэропорту, нужно рассмотреть все сферы, направленные на комфортное пребывание пассажиров в стенах аэровокзала. Существует множество функций аэропорта и их классификаций, которые могут распределяться между структурным подразделениями и службами аэропорта. Вот основные из них:

- наземное обслуживание;
- организация воздушного движения;
- ремонтно-технические службы;
- служба безопасности;
- таможенные, миграционные, медико-санитарные службы и т.д.

На сегодняшний день аэропорт является центром агломерации и так называемым фильтром миграции, позволяющий противодействовать терроризму и распространению запрещенных товаров (наркотики, оружие и др.). Аэропорт является органом содействия международных экономических отношений, а также институтом обслуживания клиентов, которые пользуются различными услугами аэропортов. Деятельность аэропорта реализуется в интересах всех потребителей авиауслуг и партнеров, осуществляющих авиационные перевозки либо способствующие их осуществлению. Такой важный объект совмещает в себе множество различных служб и для их слаженной работы необходимо обеспечивать повышенную безопасность.

Сегодня уровень обслуживания в российских аэропортах намного ниже современных зарубежных аэрокомплексов и отечественный сервис не может предоставить такие услуги, которые могли бы отвечать требованиям потребителей. Осенью 2017 года портал AVIA.ru совместно с консалтинговым агентством «ИнтерМедиаКом» провели исследование «Работа и перспективы развития крупнейших аэропортов России» [6]. В данной работе приняли участие около 100 экспертов из разных стран: авиакомпании, компании-арендаторы в аэропортах, деловые сообщества и профильные органы государственной власти. Все они подтвердили наличие проблем, связанных с

предоставляемым обслуживанием. Вместе с результатом рейтинга журнала Forbes «Самые удобные аэропорты России» в 2020 году имеющих 100 максимально возможных баллов первые 4 места разделили между собой Шереметьево – 65,1 балл, Аэропорт Емельяново, г. Красноярск – 60,9 баллов, Домодедово – 59,9 баллов, Аэропорт Симферополя – 59 баллов [7]. Главными критериями отбора стали сервис в аэропорту, транспортная доступность, пунктуальность и международные заслуги. Распределение долей на рынке аэропортового обслуживания среди крупнейших аэропортов РФ представлено на рисунке 1.



Рисунок 1 - Распределение долей на рынке аэропортового обслуживания среди крупнейших аэропортов РФ, 2020 г

Найденные минусы в лучших аэропортах страны позволили выявить недостатки в обслуживании пассажиров аэропортов, такие как:

- низкая пропускная способность терминала, а вместе с этим длительность технологических процессов;
- регистрация билетов, досмотр пассажиров, таможенное оформление и погрузка/ выгрузка багажа;
- плохо развитая сфера общественного питания;
- недостаточный уровень клиентаориентированности;

- недостаточное количество сидячих мест в аэровокзале;
- отсутствие доступной медицинской помощи и аптек;
- малая площадь магазинов для торговли.

Международный аэропорт можно назвать не только местом слияния культур, но и показательным объектом лучшего обслуживания клиентов. Международный совет аэропортов ACI собирает информацию о всех известных аэропортах мира и составляет рейтинг на премию Airport Service Quality Awards [8]. В 2020 году уже готов список самых лучших аэропортов мира, а вместе с ними причины, по которым они заняли этот пьедестал. В этом году премиями отличились 84 аэропорта, но интерес для нас представляют лишь первые 3 места.

Неизменный победитель премии ASQA Международный аэропорт Индианаполис, США [9]. Поскольку здесь находится второй по величине хаб FedEx Express в мире, IND занял шестое место по загруженности аэропортов США по объему грузовых авиаперевозок в 2020 году. Аэропорт отличился несколькими успешными нововведениями: он находится близко к центру города, что позволяет всем пассажирам удобно добираться до любой точки города на общественном транспорте; в 2008 году был открыт новый пассажирский терминал, который позволил обслуживать дополнительно по 4 миллиона пассажиров в год, а так же облегчить процесс международных рейсов и таможни, предлагая 46 ворот для обслуживания самолетов. Быстрый и удобный сервис – вот что помогло им занять первую строчку в рейтинге.

Второе место занял международный аэропорт Пекина, Китай [10]. По словам постоянных клиентов: «Внутри все сделано для людей!». В Beijing Capital International просторный зал ожидания с комфортабельными зонами, подходящими для любого человека, отлично развита сеть кафе и ресторанов, а также сделано все возможное для быстрого обслуживания в зоне регистрации и проверки багажа. Терминалы могут одновременно принять 16 самолетов, это второй по величине пассажирский терминал во всем мире (980 тыс. кв. м.). Следующий аэропорт занял 3 место в данном рейтинге, но за последние 19 лет

аэропорт Сингапура Чанги был 10 раз признан лучшим аэропортом Мира. Более того, он занимает первую позицию уже 7 лет подряд, по рейтингам Skytrax.[11]. Ключ к безупречному обслуживанию клиентов в международном аэропорту был найден в современных технологиях. Многие процессы работают автоматически: регистрация на рейс, сдача багажа, выход на посадку и даже за чистотой следят роботы. Для людей, у которых возможна долгая пересадка или перенос рейса на неопределенное время, аэропорт способен предложить тур по Сингапуру совершенно бесплатно, современные развлекательные зоны, комфортабельные рестораны, а самое главное - в аэропорту Чанги расположен сад бабочек с бассейном и водопадами, которые делают это место центром притяжения не только пассажиров, но и обычных туристов и жителей города.

Повышение показателей обслуживания клиентов является важной бизнес-стратегией в аэропортовой индустрии, где конкуренция постоянно растет. Реализуемая ACI глобальная программа ASQ является единственной программой, которая не только отдает должное высоким стандартам деятельности, но и предлагает аэропортам объективную оценку и сравнительный анализ.[12].

Развитие обслуживания клиентов стало возможным благодаря точным инструментам:

- детальность аэропорта стала отдельно разделять понятия оператора и авиакомпании;
- были созданы единые правила доступа и применения на рынке наземного обслуживания аэропорта;
- появился строгий контроль операторов со стороны государственной власти посредством лицензий;
- определение количества операторов на рынке НО аэропорта;
- централизованная инфраструктура стала четко определяться вместе с услугами и получением равного доступа к ним.

Система контроля является одной из самых показательных сфер, которые способны оценить технологические возможности аэропортового обслуживания, их оптимизацию и совершенствование. Данная система, основанная на обратной связи потребителей услуг, показывающая реальную картину всего рынка услуг аэропорта, способствует находить и искоренять недостатки в системе обслуживания. Для обеспечения постоянного совершенствования обслуживания клиентов стоит исследовать рынок авиауслуг в полной мере и разработать системы контроля по предоставлению сервиса. Совершенствование обслуживания пассажиров преимущественно осуществляется с помощью улучшения техники, оборудования и обучения персонала, а также улучшение среди партнеров (развитие беспошлинной торговли, вендинговые аппараты, выставка и др.). Чтобы понять какие нововведения стоят усилий нужно рассмотреть отечественный и зарубежный опыт в данном вопросе, а также разобрать с обеих сторон их способы борьбы с проблемами, которые были указаны выше.

Исследуя международный опыт, анализ практики показал, что лучшие аэропорты по обслуживанию клиентов обладают несколькими важными факторами: индивидуальный подход к каждому пассажиру, удобство и комфорт в период ожидания рейса, и использование современных технологий в процессе обслуживания клиентов.

### **1.3 Особенности в обслуживании клиентов в период пандемии**

Пандемия COVID-19 больше всего поразила аэропортовую отрасль. 110 аэропортов существенно ограничили воздушное движение, что составляло около 98% авиационного рынка [13]. Прогнозы восстановления пассажирских перевозок пессимистичны и для этого есть множество причин. COVID-19 вызвал глобальный экономический спад, спад международной торговли, сказался на аэропортовой отрасли. Деловая активность из-за карантина вышла в Интернет, кроме этого, бизнес сократил бюджеты на поездки. Рост

пассажиропотока также будет сдерживаться требованиями по соблюдению расстояния между пассажирами в терминале и самолете, новыми визовыми ограничениями, а также беспокойством самих пассажиров. Девальвация, ограниченная государственная поддержка бизнеса и населения приведет к дополнительному снижению покупательной способности населения. К этому времени финансовые подушки подавляющего большинства аэропортов будут исчерпаны, а обязательства перед персоналом и банками должны будут выполняться в обычном графике. Результатом анализа текущей экономической ситуации в области аэропортов можно сделать вывод о том, что восстановление пассажирских перевозок займет не менее двух лет.

Огромной проблемой для всей экономики стала вспышка коронавирусной инфекции. Все предприятия, участвующие в процессе обслуживания: туроператоры и туристические агентства, гостиницы, санатории, дома отдыха и пансионаты, путеводители, компании, предоставляющие медицинские услуги, отдых и развлечения, авто-, авиа-, железнодорожные перевозки, круизы и другие типы туристического транспорта предстали под ударом текущей ситуации.

Таблица 2 отражает пассажиропоток по регионам мира за 2019/2020 гг.

Таблица 2 - Динамика пассажиропотока в мире, 2019/2020гг.

Регион	Пассажиропоток 2020г., млн. чел.	Пассажиропоток 2019г., млн. чел.	Отклонение, %
Asia Pacific	427 599	1 162 147	-63.2
Europe	340 153	1 174 418	-71.0
North America	235 490	580 606	-59.4
Total	1 021 142	3 003 567	-66.0

Имеющихся на сегодня данных пока недостаточно, чтобы сделать однозначные выводы по всем регионам, предварительная информация показывает, что европейские аэропорты больше всего пострадали от кризиса. Пассажиропоток в 2020 году снизился на 71 процент по данным 28 крупных

аэропортов, в то время как в Азиатско-Тихоокеанском регионе снижение составило 63 процента по данным 21 хаба [14].

В таблице 3 указаны 10 крупнейших аэропортов мира и их пассажиропоток за 2019/2020 гг.

Таблица 3 - Пассажиропоток крупнейших стран мира, 2019/2020гг.

2020 rating	2019 rating	Airport	Passengers, 2020	Passengers, 2019	Percent change
1	11	Guangzhou, CH	43 767 558	73 394 810	-40.4
2	1	Indianapolis IND, US	42 918 685	110 531 300	-61.2
3	24	Chang, SP	40 741 509	55 858 552	-27.1
4	10	Dallas/Fort Worth TX, US	39 364 990	75 066 956	-47.6
5	26	Shenzhen, CH	37 916 054	52 931 925	-28.4
6	2	Beijing, CH	34 513 827	100 013 642	-65.5
7	16	Denver CO, US	33 741 129	69 015 703	-51.1
8	37	Kunming, CH	32 990 805	48 076 238	-31.4
9	46	Shanghai, CN	31 165 641	45 637 882	-31.7
10	40	Xi'an, CN	31 073 924	47 220 745	-34.2

«Наш отчет показывает, что влияние кризиса COVID-19 остается неравномерным, поскольку различные регионы сталкиваются с различными вызовами и требуют различных политических решений, а также государственной поддержки, чтобы создать основу для восстановления. С некоторыми положительными признаками, особенно в странах с высоким уровнем вакцинации, устойчивое глобальное восстановление будет достигнуто только за счет ускоренных кампаний вакцинации, постоянной разработки цифровых паспортов вакцин и скоординированной и последовательной политической поддержки со стороны правительства», - заявил де Оливейра [15].

В таблице 4 представлены грузоперевозки 10 крупнейших аэропортов мира за 2019/2020 гг.

Таблица 4 - Грузоперевозки крупнейших аэропортов мира, 2019/2020 гг.

2020 rating	2019 rating	Airport	Cargo (metric tonnes), 2020	Cargo (metric tonnes), 2019	Percent change
1	2	Memphis NT, US	4 613 431	4 322 740	6.7
2	1	Hong Kong SAR, HK	4 468 089	4 809 485	-7.1
3	3	Shanghai, CN	3 686 627	3 634 230	1.4
4	6	Anchorage AK, US	3 157 682	2 745 348	15.0
5	4	Louisville KY, US	2 917 243	2 790 109	4.6
6	5	Incheon, KR	2 822 476	2 764 369	21.
7	9	Chinese Taipei	2 340 714	2 182 342	7.4
8	13	Los Angeles CA, US	2 229 476	2 092 003	6.6
9	8	Doha, GA	2 175 292	2 215 804	-1.8
10	12	Miami FL, US	2 137 699	2 092 472	2.2

Пандемия оказала меньшее влияние на воздушный грузовой сектор. Объем грузовых перевозок в мире в прошлом году (2019) упал лишь на 8,9 процента. Это соответствует уровню 2016 года. В то же время в 2020 году объемы грузов выросли на целых 3 процента [16].

Международный опыт в период пандемии показал, что необходимое реагирование на все сферы обслуживания клиентов не было осуществлено. Резкий скачок вниз пассажирооборота и рост грузоперевозок заставил аэропорты выходить на новые модели обслуживания, которые стоило разработать для каждого отдельного клиента, включая авиакомпании, гостиницы, парковки и арендаторов помещений внутри терминала.

В таблице 5 указан приоритет клиентов в разных регионах мира за 2019/2020 гг.

Таблица 5 - Приоритет обслуживания клиентов на мировом опыте, 2019/2020гг.

Регион	Тип клиента							
	Пассажир		Грузоотправите ль		Гостиница		Арендатор	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Европа	1	1	2	2	3	4	4	3
Азия	1	2	2	1	4	4	3	3
Северная Америка	1	4	3	2	4	3	2	1
Южная Америка	1	1	3	2	2	3	4	4
Африка	1	2	2	1	3	3	4	4
Австралия	1	1	3	2	2	4	4	3

Исходя из данных в таблице 5 можно сделать вывод, что только страны Азии и Африки смогли перенаправить деятельность на обслуживание грузоотправителей, а Северная Америка обратила внимание на арендаторов, которые также пострадали финансово, как и весь торговый сектор. Аэропорты Европы, Южной Америки и Австралии не решились поменять стратегию и оставили пассажиропоток в приоритете для себя, тем самым упустив проблему соблюдения норм санитарной безопасности для всех клиентов.

Три лучших аэропорта мира по мнению премии ASQA, установившие современную политику обслуживания клиентов не смогли попасть и в 10 успешных аэропортов грузоперевозок, так как всю деятельность основали вокруг пассажиропотока [8]. Изучение опыта борьбы с последствием пандемии международных аэропортов позволяет понять их подход к совершенствованию обслуживания в период пандемии. Однако исследование показало, что основной упор был сделан на пассажиропоток, когда он и сократился. Страны Европы, Южной Америки и Австралии требовательно относятся к обслуживанию клиентов в международных аэропортах, направляя все силы на их санитарную безопасность как внутри стен терминала, так и в самом воздушном судне. Страны Запада так же обращают внимание к грузоперевозчикам, делая их услуги доступнее и безопаснее для всех клиентов.

Рисунок 2 демонстрирует ситуацию со стороны Российской Федерации и показатели крупнейших аэропортов, обслужившие более 1 миллиона пассажиров в год в сравнении 2019 и 2020 годов.

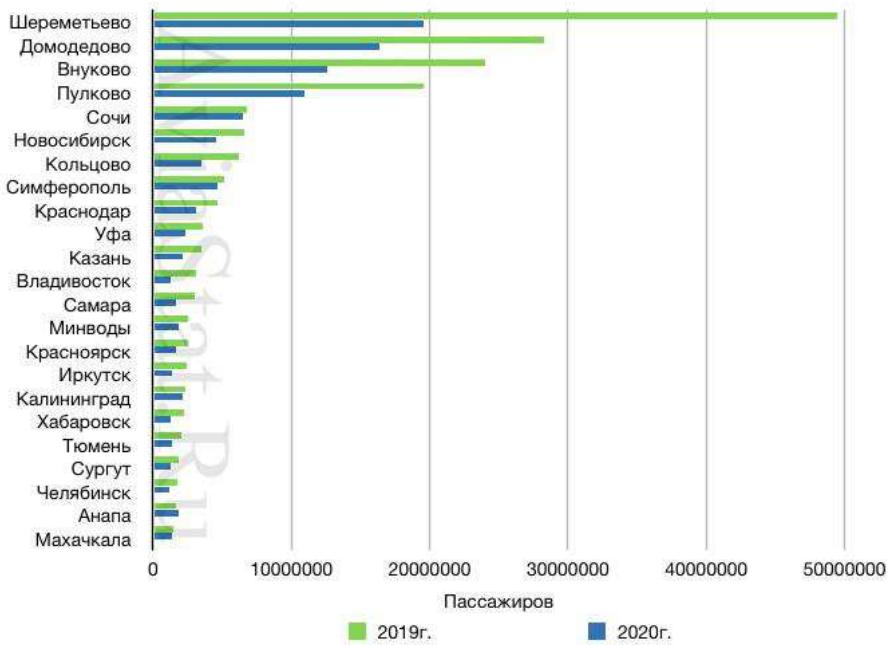


Рисунок 2 - Крупнейшие аэропорты России, обслужившие более 1 млн. пасс, 2019/2020 г.

Российские аэропорты пережили 2020 с потерями, но распределились они неравномерно [19]. Наибольшие провисания произошли в международных аэропортах крупных городов: Москвы, Санкт-Петербурга, Новосибирска, Екатеринбурга. К следующему десятилетию подготовили программы «Развитие транспортной системы», которая направлена на развитие транспортной инфраструктуры, быстрое взаимодействие с товародвижением и снижение транспортных издержек, повышение доступности авиауслуг для населения страны, а также повышение конкурентоспособности и реализация транзитного потенциала страны. Объем финансирования программы составит около 1,5 трлн. руб., которые в планах помогут поднять пассажирооборот на 52% из них международные перелёты на 36%. Таким образом, государственные меры, направленные на развитие перевозок воздушным транспортом, позволят

увеличить их роль в транспортном балансе страны. В свою очередь, рост экономических показателей пассажирских и грузовых авиаперевозок позволит оптимизировать транспортные издержки экономики и повысить доступность данных транспортных услуг для населения [20].

В России уровень осведомленности о коронавирусной инфекции и готовность к ограничительным мерам, направленным на предотвращение распространения заболевания, согласно исследованию ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный педиатрический медицинский университет» составляет примерно 3,85/5 баллов [21]. Для большинства респондентов наиболее усвоенной оказывается информация о том, что «У пожилых людей вероятность тяжелого течения заболевания выше», «Заразиться можно от других людей, если они инфицированы», «Заболевание может передаваться при кашле и чихании». В наименьшей степени респонденты осведомлены о том, что «Риск заражения от человека, не имеющего никаких симптомов новой коронавирусной инфекции, крайне низок». (2,55 балла из 5 возможных). Это может быть свидетельством высокого уровня социальной настороженности и отсутствия целостного понимания клинической картины заболевания [22].

В таблице 6 показан уровень осведомленности россиян о рисках заболевания COVID-19 за 2020 год.

Таблица 6 - Уровень осведомленности людей в период пандемии, 2020 г.

Информация	До внедрения мероприятий (max 5 баллов)
«У пожилых людей вероятность тяжелого течения заболевания выше»	2,1
«Заразиться можно от других людей, если они инфицированы»	2,6
«Заболевание может передаваться при кашле и чихании»	2,5
«Риск заражения от человека, не имеющего никаких симптомов новой коронавирусной инфекции, крайне низок»	1,9
«Ультрафиолетовая лампа для дезинфекции (УФ-лампа) позволяет уничтожить коронавирус» (ложный факт)	3,08
«Регулярное промывание носа солевым раствором может защитить от заражения коронавирусом» (ложный факт)	3,21

Недостаточная осведомленность клиентов аэропорта может сыграть важную роль в процессе передачи инфекции как внутри терминала, так и внутри воздушного судна. Ответственность за доступное и понятное объяснение информации и мер, принимаемых для предотвращения коронавирусной инфекции, в аэропорту лежит на обслуживающем персонале. Недостаточное информирование персонала также влияет на качественное осуществление всех мер, направленных на снижение риска передачи заболевания, что прямо влияет на обслуживание клиентов.

При сравнении аэропорта внутренних перевозок и международного мы показали, что особый интерес для нашего исследования представляет международный аэропорт, так как он обладает широкой инфраструктурой и возможностью обслуживания клиентов на мировом уровне. Крупнейшие аэропорты мира потеряли около 70% пассажиропотока, что заставило их изменять свои стратегии и ориентироваться на новых клиентов, но не каждый аэропорт смог это осуществить. В России вместе с потерей пассажиропотока появилась недостаточная осведомленность клиентов об опасностях коронавирусной инфекции из-за недостаточного информирования со стороны персонала аэропорта.

## **2      Анализ обслуживания клиентов в международном аэропорту Емельяново в период пандемии**

### **2.1    Анализ деятельности международного аэропорта Емельяново**

Аэропорт Красноярск является транспортным центром Красноярского края, важнейшей частью транспортной инфраструктуры региона. Основным предназначением Аэропорта является обеспечение транспортной целостности края, поддержание мобильности его населения, обеспечение авиасообщения Красноярского края с основными деловыми и туристическими центрами России и зарубежья.

Название аэропорта тесно связано с историей его создания. Когда у правительства города назрел вопрос вынести аэропорт за пределы застраивающегося города, в 1976 году начали вырубать лес в 27 км от Красноярска — под Емельяново [24]. Запуск аэропорта с одноименным названием состоялся 25 октября 1980 года. Статус международного новый аэропорт в Емельяново получил спустя 13 лет после запуска, в 1993 году. Прошли годы, и к Универсиаде 2019г. запустили новый терминал, который будет принимать международные и внутренние рейсы. Сменилось и название аэропорта: теперь вместо вывески с буквами «Емельяново», на нем красуется «Красноярск» [25]. В конкурсе «Великие имена России»: 31 мая 2019 г. имя для аэропорта было выбрано в честь Д. А. Хворостовского [26]. Сегодня аэропорт имеет как юридическое имя ООО «Аэропорт Емельяново», так и официальное имя для всех гостей и жителей города международный аэропорт Красноярск имени Д.А. Хворостовского.

Организационная структура международного аэропорта Красноярска представляет собой иерархическую пирамиду или попросту линейно-функциональный вид управления (приложение А). Такое многоуровневое управление и вертикальная форма контроля позволяет по цепочке низшему уровню подчиняться высшему. Из достоинств данной структуры можно

выделить: легкую управляемость, правильное использование ресурсов и четкое распределение ответственности между подразделениями. Из недостатков видно, что данный вид имеет сложности с взаимодействием между подразделениями, отсутствует гибкость, а также возникает заинтересованность функциональных руководителей только в собственных показателях [27].

В целях четкого распределения задач и функций между подразделениями разрабатываются положения о структурных подразделениях, в которых указаны: общие положения; задачи и функции подразделения; нормативные документы, регламентирующие производственную деятельность подразделения; ответственность подразделения; обеспечение объективности при проведении оценки сотрудника, в том числе и аттестации в части, касающейся выполнения должностных обязанностей. Как мы видим в структуре международного аэропорта Красноярска правильно подобранный вид структуры позволяет правильно распределять ответственность между функциональными руководителями, при этом не теряя контроль над исполнением обязанностей.

Международный аэропорт Красноярск — один из важнейших авиатранспортных узлов региона, играющий огромную роль в развитии торгово-экономических связей Красноярского края. Аэропорт Красноярск имеет выгодное географическое положение и является стратегическим транзитным узлом в воздушном сообщении между Европой и Азией.

По итогам 2019 года, через международный аэропорт Красноярск осуществляют регулярные и чартерные пассажирские перевозки 27 ведущих российских и зарубежных авиакомпаний, маршрутная сеть аэропорта насчитывает 69 направлений.

По данным ТКП пассажиропоток российских аэропортов за 2019 вырос на 7,0%. Данный показатель ниже, чем аналогичный показатель по объему пассажирских перевозок воздушным транспортом по гражданской авиации (за январь-декабрь 2019 составил 10,3%). Отставание связано с ростом объемов международных перевозок российскими авиакомпаниями и снижением доли

иностранных перевозчиков в пассажиропотоке российских аэропортов. Для примера, в аэропорту Новосибирск (Толмачево) количество пассажиров, перевезенных иностранными перевозчиками, снизилось на 32%, в аэропорту Красноярск на 6,4%. Рост сегмента МВЛ по рынку в целом составил 8,6%, сегмента ВВЛ 6,2%. Сокращение объемов перевозок иностранных авиакомпаний в аэропорты РФ, связано как с ростом конкуренции со стороны российских перевозчиков лоу-кост сегмента (Победа, NordWind Airlines, Utair), так и с ростом тарифов на обслуживание в аэропортах [28].

Инвестиционная деятельность - основа экономического роста компании, отрасли, экономики региона и страны. Фактическая инвестиционная активность Аэропорта снижается и связана с окончанием строительства в 2017 году нового пассажирского терминала – крупного инвестиционного проекта. Инвестиционные вложения в развитие инфраструктуры Аэропорта за последние 3 года (2017-2019 гг.) составили 7 033 млн руб. (приложение Б)

На рисунке 3 представлено изменение инвестиционной деятельности ООО «Аэропорт Емельяново» в период 2017-2019 гг.

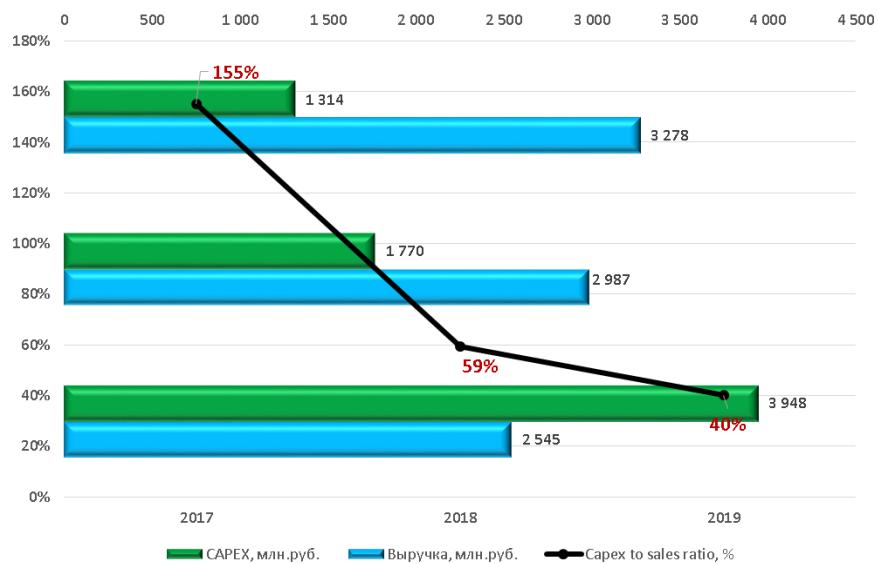


Рисунок 3 - Инвестиционная деятельность Аэропорта за 2017-2019 гг.

Рассмотрим общую динамику основных экономических показателей, чтобы рассмотреть связь между разными годами и зафиксировать процесс изменений в структуре деятельности.

В таблице 7 показаны ключевые объемные показатели ООО «Аэропорт Емельяново» на 2020г.

Таблица 7 - Ключевые объемные показатели за 2020г.

Показатель	2020 План	2020 Факт	Отклонение План 2020	Отклонение Факт 2020, %
Выручка по авиационной деятельности, млн. руб.	2546	1916	-630	-25%
Самолетовылеты, ед.	13636	11235	-2401	-18%
Пассажиропоток, тыс. чел.	2489	1434	-1055	-42%
Средняя загрузка на рейс, чел./1 рейс	183	128	-55	-30%
Выручка по неавиационной деятельности, млн.руб.	583	559	-24	-4%
Парковка. тыс. авто	209	100	-109	-52%
Загрузка номерного фонда гостиничного комплекса	20030	20991	961	5%
Реклама	233	509	273	117%
Аренда	8296	11679	3383	41%

По оценке выручки от авиационной деятельности, мы видим спад на 25%, что случилось в основном из-за уменьшения количества самолетовылетов и снижение пассажиропотока. Снижение финансовых результатов компаний побудило их начать поиск новых источников финансирования. Чтобы определить точную причину данного спада нужно провести динамику за весь 2020 год.

На рисунке 4 представлен рейтинг направления рейсов в Аэропорте Емельяново в сравнении 2018 и 2019 гг.

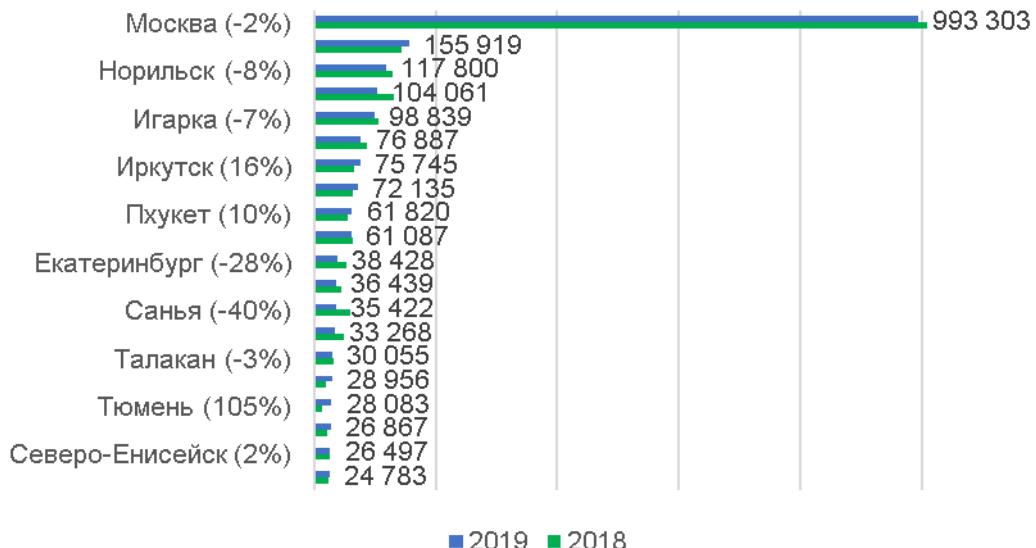


Рисунок 4 - Рейтинг направлений Аэропорта Красноярск 2019/2018, пасс.

Самым популярным направлением является Москва – из 2,6 млн. пассажиров аэропорта почти 1 млн. выполнили перелеты в столицу России. На втором месте основной региональный хаб Сибири, базовый аэропорт авиакомпании S7 Airlines – Новосибирск. Удобное волновое расписание, широкая маршрутная сеть и низкие трансферные тарифы на перелеты через аэропорт Толмачево сделали его основным региональным направлением перелетов из Красноярска. На третьем месте рейтинга северный аэропорт Красноярского края – Норильск. Красноярский аэропорт является ближайшим для норильчан крупным узловым аэропортом.

В структуре пассажиропотока по перевозчикам в 2019 году основную долю (21,5%) обеспечила Группа «Аэрофлот» (авиакомпании Аэрофлот, Аврора, Россия). Далее следуют авиакомпании NordStar и S7 Airlines (16% и 15,1% соответственно), пятерку крупнейших перевозчиков замыкают авиакомпании Utair (ЮТэйр - пассажирские перевозки + ЗАО Ютэйр, 10,3%) и NordWind Airlines (8,8%). Рост сегмента региональных направлений обеспечен, в большей степени, ростом пассажиропотока авиакомпании S7 Airlines. Пассажиропоток перевозчика в 2019 году вырос на 29% за счет открытия

третьей ежедневной частоты полетов в Новосибирск, а также выполнения в летний период рейсов в Иркутск (5 р/нед.) и Нижневартовск (2 р/нед.).

Самый внушительный рост пассажиропотока в 2019 году (52%) продемонстрировала авиакомпания Utair, увеличив частоту полетов в Тюмень до 5 р/нед. Пассажиропоток авиакомпании NordWind Airlines снизился на 13%. Перевозчик в 2019 году значительно сократил чартерные программы по туристическим направлениям, из-за задержек при регистрации воздушных судов в сертификате эксплуатанта.

Рисунок 5 отражает объем и прирост пассажиропотока по основным перевозчикам в Аэропорту Красноярск в сравнении 2019 и 2018 годов.

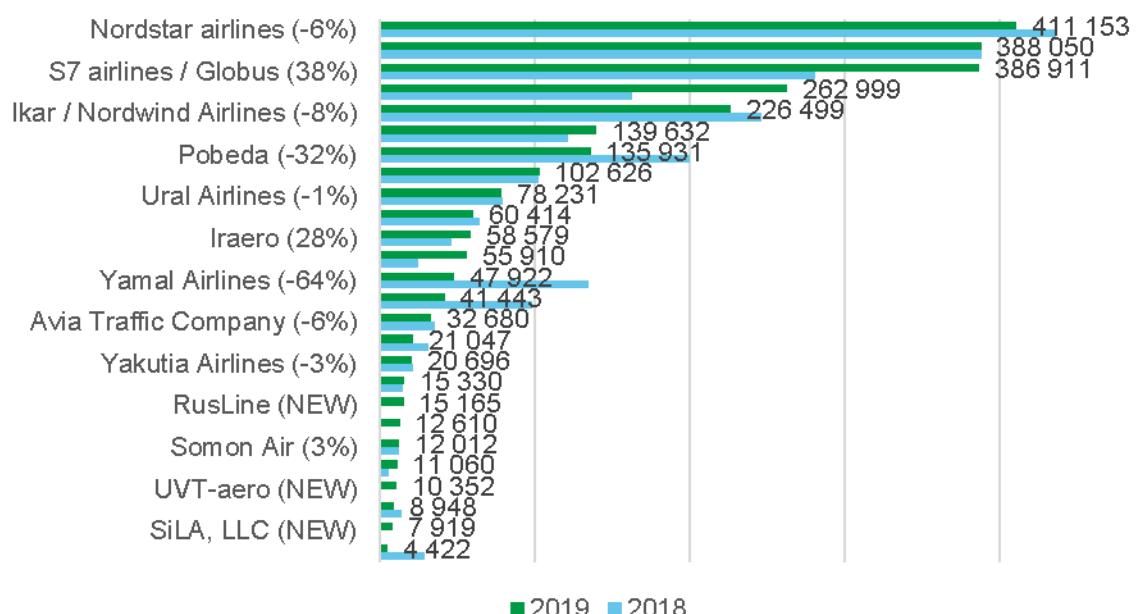


Рисунок 5 - Объем и прирост пассажиропотока по основным перевозчикам (% к предыдущему году. ист. ИС Аэропорт) в Аэропорту Красноярск.

На московском направлении прирост пассажирского трафика обеспечили авиакомпании: Аэрофлот (+82 тыс. пасс., увеличение частоты полетов до 4 ежедневных рейсов), Победа (+55 тыс. пасс., открытие ежедневного рейса), Nordwind Airlines (+46 тыс. пасс., открытие до 4 рейсов в неделю) и Utair (+27 тыс. пасс., увеличение частоты полетов до ежедневной).

Пассажиропоток сегмента СНГ вырос за счет авиакомпании ИрАэро (увеличение частоты полетов в Баку до 3 рейсов в неделю, +11,7 тыс. пасс), Уральские Авиалинии (открытие полетных программ в Душанбе и Ош, +9,7 тыс. пасс.), Avia Traffic Company (увеличение частоты полетов по направлениям Ош и Бишкек до 2 раз в неделю, +5 тыс. пасс.). Рост пассажиропотока в сегменте «Туристические чартеры» обеспечен за счет развития выездного потока (увеличение частоты полетов чартерных рейсов по курортным маршрутам Юго-Восточной Азии, открытие новых направлений в Суратхани, Фукуок, Дубай, +10,1 тыс. пасс.) и восстановлением авиакомпанией S7 Airlines регулярных рейсов в Бангкок (+8,9 тыс. пасс.).

Стоит также отметить, что среди российских аэропортов более "продвинутыми" в этом плане являются те, что управляются крупными аэропортовыми холдингами, имеющими опыт деятельности в данном направлении [31]. В качестве положительных примеров можно привести аэровокзалы Екатеринбурга, Новосибирска, Сочи, Краснодара. В частности, целевые показатели доли неавиационных доходов в аэропортах УК "Аэропорты регионов" - 30-50%, но в силу уникальности каждого региона и аэровокзала они отличаются [32].

Таблица 8 показывает долю доходов неавиационной деятельности коммерции в структуре аэропортов РФ за 2019 год.

Таблица 8 - Доля доходов неавиационной коммерции в структуре доходов аэропортов РФ, 2019 г.

Аэропорт	Доля доходов неавиационной коммерции в структуре доходов аэропорта
Московские авиаузлы	35%
Якутск	25%
Екатеринбург	22%
Владивосток	21%
Аэропорты Юга (Сочи, Краснодар, Анапа)	20%
Красноярск	19%
Пермь	12%

Так из таблицы 8 мы видим, что доля от неавиационных услуг в аэропорту г. Красноярск находится на уровне чуть ниже среднего, если сравнить с показателями других крупных региональных аэропортов и остается незначительной на общероссийском и мировом фоне. В московских авиационных узлах эта доля колеблется от 25% до 45%. В российских региональных аэропортах показатель может быть нулевым – если говорить о маленьких аэровокзалах на севере Сибири или Дальнего Востока. В более развитых аэропортах он варьируется от 15% до 20%.

Доля неавиационной составляющей в структуре доходов аэропорта Красноярск за предыдущие годы не превышала 19% (без учета ТЗК).

По данному направлению аэропорт Красноярска, как и многие региональные аэропорты России уступает в первую очередь зарубежным аэропортам, а также крупным авиаузлам Москвы как по внешним, так и по внутренним факторам. К основным внешним факторам можно отнести:

- низкий объем транспортной работы аэропорта;
- структура пассажиропотока.

В 2020 году ожидаемая выручка от неавиационной деятельности составит 356 млн. руб., рост выручки по отношению к 2019 году составит -33%. Это обусловлено снижением пассажиропотока ввиду наложения ограничений из-за COVID-19. Общее снижение выручки происходит за счет снижения выручки по направлениям Услуги залов повышенной комфортности, Упаковка и Реклама.

Объем грузовых авиаперевозок в мире в 2019 году сократился на 3,3% согласно данным Международной ассоциации воздушного транспорта (IATA) [30]. Снижение было отмечено впервые с 2012 года, при этом оно стало самым сильным со времен глобального финансового кризиса в 2009 году, когда показатель упал на 9,7%.

В настоящее время Россия не использует свой потенциал по причинам закрытости воздушного пространства, сложности предоставления коммерческих прав и пролетов над территорией [33]. В то же время страны южного СНГ предоставляют иностранным перевозчикам все возможные

свободы воздуха, что немедленно дает эффект как для развития национальных аэропортов и авиакомпаний, так и для промышленности, налоговых сборов и рабочих мест в этих странах и уже сегодня привлекают транзитные грузопотоки и зарабатывают на логистических услугах.

Неблагоприятное влияние оказал слабый рост мировой торговли в 2019 году - всего на 0,9%. Более слабое деловое и потребительское доверие вместе с падением экспортных заказов, последствия борьбы со вспышкой коронавируса также способствовали ухудшению ситуации с грузовыми авиаперевозками. Все введенные ограничения будут тормозить экономический рост 2020 год станет еще одним сложным годом для грузовых авиаперевозок.

## **2.2 Анализ обслуживания клиентов в период пандемии**

Рынок пассажирских перевозок в 2020 году оказался в неблагоприятной ситуации. С одной стороны, взрывной рост, который наступил после мирового финансового кризиса 2014 года и стагнации в отрасли, к 2019 году значительно замедлился, с другой стороны, пандемия коронавируса, которая явила причиной снижения коммерческой загрузки у авиаперевозчиков более чем в два раза и даже приостановления полётов некоторых из них. По оценке экспертов, процесс восстановления прежнего объема перевозок займет от трех до пяти лет. В дальнейшем отрасль будет развиваться по эволюционному сценарию, который подразумевает среднегодовой рост на уровне 3,2% (оценки концернов Airbus и Boeing) [29].

Сокращение объемов авиаперевозок грузов в прошлом году продемонстрировали все регионы мира, кроме Африки. В том числе Азиатско-Тихоокеанский регион продемонстрировал снижение на 3,5%, Ближний Восток - на 3,4%, Северная Америка - также на 3,4%, Европа - на 1,1%, Латинская Америка - на 5,3%. В Африке показатель вырос на 10,3%. Общий объем авиагрузового рынка в России в 2019 году составил 1,1 млн.тонн, что на 2,4% меньше 2018 года. Ожидается, спрос на авиационные грузы будет высоким,

поскольку предприятия начнут пополнять свои запасы в начале экономического подъема.

Рисунок 6 представляет доли деятельности ООО «Аэропорт Емельяново» в 2019 г.

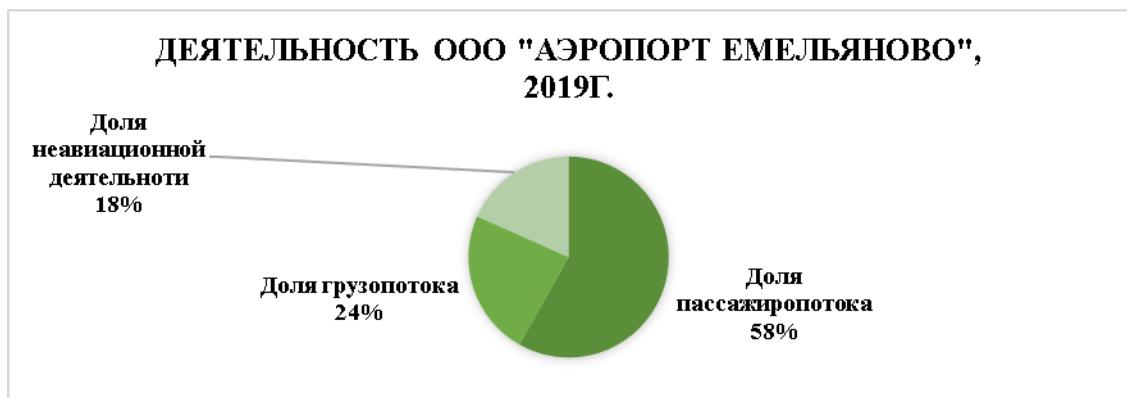


Рисунок 6 - Деятельность ООО «Аэропорт Емельяново» в долях, 2019г.

На диаграмме видно, как в 2019 году пассажиропоток составлял около 60% всей деятельности аэропорта и все процессы были направлены только на них, оставляя других клиентов без должного внимания компании.

Рисунок 7 демонстрирует доли деятельности ООО «Аэропорт Емельяново» в 2020 г.

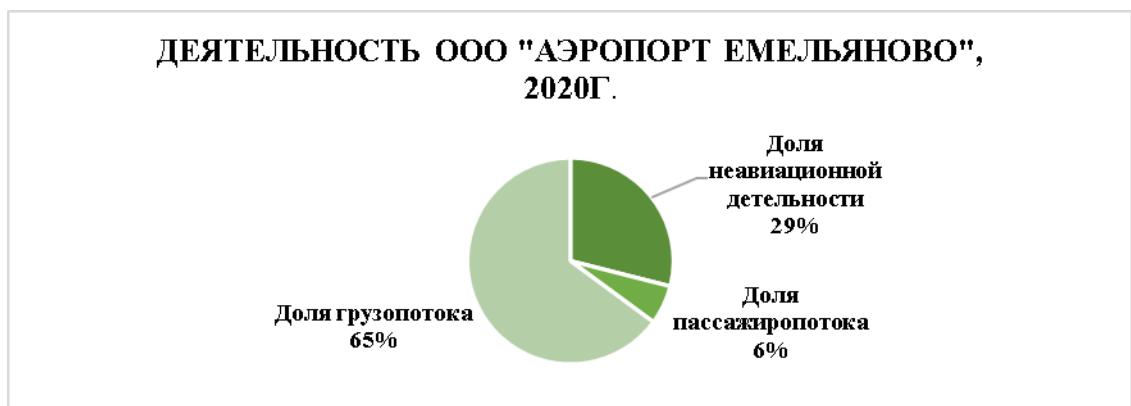


Рисунок 7 - Деятельность ООО «Аэропорт Емельяново» в долях, 2020г.

При сравнении долей деятельности за 2019/2020 гг. деятельности аэропорта Красноярск можно увидеть, как пандемия повлияла на

перераспределение сил в организации. До объявления коронавирусных ограничений Аэропорт получал прибыль в основном от пассажиропотока, но после внедрения новых мер с 2020 года пассажиропоток упал до минимума, оставляя авиационный рынок выживать лишь на грузопотоках (почта, медицинские материалы, важные грузы) и неавиационной деятельности (гостиница, ПЦР-тесты). Нельзя сказать, что пассажиропоток ушел из деятельности авиаперевозчиков и аэропортов полностью. Вывозные рейсы из других стран, принятие рабочих-вахтовиков, перевозка медперсонала и частные рейсы позволили получить небольшую прибыль в данном секторе.

На рисунке 8 показано разделение неавиационной деятельности по долям на типы клиентов в 2020 году.

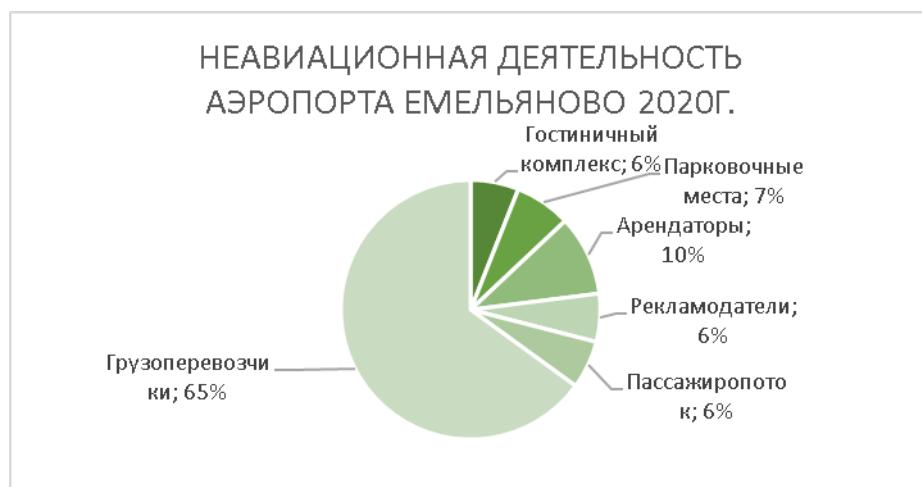


Рисунок 8 - Доли клиентов деятельности аэропорта Емельяново 2020г.

Доля неавиационной деятельности выросла по сравнению с 2019 годом, что аэропорт Емельяново упустил в своем решении о ограничительных мерах, не разделив клиентов всей деятельности аэропорта. В связи с неблагоприятной эпидемиологической обстановкой были оценены следующие события, которые побудили создать проект «Стерильный аэропорт».

Анализ рисков, связанных с неблагоприятной эпидемиологической обстановкой в аэропорте показан в таблице 9.

Таблица 9 - Уровень риска событий в международном аэропорту Емельяново, 2020г.

Вероятность наступления События (B)	Серьезность последствий (A)				
	Большая (A1)	Значительная (A2)	Умеренная (A3)	Минимальная (A4)	Незначительная (A5)
Частая (B1)	-	-	-	-	-
Периодическая (B2)	1	2	5	-	-
Незначительная (B3)	-	-	6	-	-
Маловероятная (B4)	-	4	3;8	-	-
Крайне маловероятная (B5)	-	-	7	-	-

Под номерами имеется в виду данное событие:

1. Ухудшение эпидемиологической обстановки, закрытие авиасообщения с регионами, закрытие границ;
2. Недостаток финансовых средств на реализацию проекта;
3. Увеличение стоимости специализированного оборудования для профилактики коронавирусной инфекции;
4. Снижение тарифов на оказание услуг аэропортов конкурентов и уход авиакомпаний к другому оператору.
5. Штрафные санкции со стороны контролирующих органов;
6. Неготовность к внедрению нововведений;
7. Давление со стороны основной деятельности;
8. Ошибки, допущенные в ходе реализации проекта, имеющие влияние на весь проект в целом (увеличение сроков и другое).

В ходе исследования стало понятно, что риск неготовности к внедрению нововведений у клиентов сыграло свою роль в плане их осведомленности о новых ограничениях, связанных с распространением коронавирусной инфекции.

Наиболее существенными рисками проекта являются ухудшение неблагоприятной эпидемиологической обстановки и недостаток финансовых средств на реализацию проекта. С возобновлением воздушного сообщения в период пандемии крайне остро стоит вопрос санитарной безопасности, поэтому международный аэропорт Красноярск принимает ряд мер, направленных на профилактику заражения инфекционными и вирусными заболеваниями. Аэропорт реализует концепцию «Стерильный аэропорт», направленную на профилактику распространения коронавирусной инфекции.

Введенные карантинные меры оказали существенное влияние на все сферы социально-экономической жизни, в том числе и на авиационную подвижность. В свою очередь особую важность приобретают вопросы безопасного пребывания в аэропорту как клиентов, так и сотрудников, в условиях ограничительных мер, связанных с предотвращением распространения коронавируса, в связи с чем воздушным гаваням приходится устанавливать новые системы и разрабатывать новые технологии в обслуживания пассажиров и воздушных судов, обработки багажа и грузов.

#### Содержание проекта:

1. Разработать технологии, обеспечивающие наиболее безопасные методы работы с точки зрения исключения передачи инфекции;
2. Осуществить возможность работать с необходимой пропускной способностью в условиях сложной эпидемиологической обстановки;
3. Отладить взаимодействие с авиакомпаниями в отношении новых технологий и услуг, связанных с новыми условиями работы;
4. Обеспечить безопасное обслуживание грузовых воздушных судов и санитарную обработку грузов;
5. Обеспечить безопасность персонала, пассажиров, экипажей воздушных судов, всех посетителей аэропорта;
6. Добиться необходимых разрешений от регулирующих органов на работу аэропорта во всех интересующих сферах деятельности без ограничений в условиях сложной эпидемиологической обстановки.

Целью проекта является - безостановочная операционная деятельность международного аэропорта Красноярск им. Д.А. Хворостовского в период неблагоприятных условий санитарно-эпидемиологического характера и иных чрезвычайных ситуаций, закрепления за ним статусов «стерильный пассажирский аэропорт», «стерильный грузовой аэропорт», путем разработки комплексного плана организационно-технических мероприятий по проекту “Стерильный аэропорт” для обеспечения обслуживания воздушных судов, пассажиров, грузов с применением максимально-автоматизированных процессов. Реализовать и внедрить новые услуги и технологии для обслуживания пассажиров и авиакомпаний.

Результат проекта в грузовой части:

1. Сохранение существующих и привлечение новых операторов грузовой логистики в аэропорт в период пандемии и ЧС;
2. Сохранение транспортной обеспеченности территории;
3. Обеспечение оперативной доставки грузов (в т.ч. медицинских, гуманитарных и иных) в любую точку мира;
4. Возможность создания "стерильной точки входа" грузов, импортируемых в ЕАЭС или следуемых транзитом по коридору "Азия - Европа".

В пассажирской части:

1. Восстановление пассажиропотока и обеспечение стабильной работы предприятия;
2. Обеспечение безопасности транспортного узла для пассажиров: от туристов до сотрудников крупных предприятий регионов, следующих в регион для работы на вахте;
3. Увеличение возможности получения разрешения на восстановление части международных рейсов через аэропорт.

Основные затраты проекта были связаны с оборудованием по снижению опасности передачи коронавирусной инфекции и на расходники для данного оборудования. Мероприятий начитывается больше 50, но для анализа

понадобятся только основные, участвующие в процессе непосредственно в данное время и не нуждающиеся в дальнейшей разработке, но могут быть усовершенствованы или заменены на аналоги.

Бюджет основных мероприятий по проекту «Стерильный аэропорт» показан в таблице 10.

Таблица 10 - Бюджет основных мероприятий по проекту «Стерильный аэропорт», 2020г.

Процесс	Мероприятие	Разовые затраты, руб.	Затраты на расходные материалы в мес., руб.	Затраты в год, руб.
Установка паркоматов	Приобретение и установка в паркоматы в место сбора парковочных карт генераторов озона, которые позволяют обеспечить дезинфекцию карт	8000	0	8000
Вход в терминал	Кабины для дезинфекции пассажиров (2 позиции)	1 100 000	805 200	4 831 200
Обслуживание входной секции	Установить стационарные тепловизоры, обеспечивающие дистанционную термометрию на всех на въездах в контрольно-пропускные пункты. (3 позиции)	2 575 110	0	2 575 110
Входная группа	Автоматизированная дезинфекция лотков	40 000	0	40 000
Регистрация пассажиров	Разработать технологии, исключающую касание личных вещей пассажиров (или свести к минимуму риски передачи инфекции) + репринтеры для саморегистрации	920 000	0	920 000
Обслуживание багажной линии	Дезинфекция багажа на ленте	200 000	0	200 000
Доставка экипажа и пассажиров на борт ВС	Оснастить телетрапы UV лампами, дезинфекционными распылителями	160 000	0	160 000
Обеспечение безопасности персонала	Дезинфекция помещений, в которых находится персонал	60 000	60 000	780 000
Дезинфекция	Оборудование для дезинфекции поверхностей и проведения процесса	248 000	60 000	308 000
Мониторинг	Периодическая оценка эффективности противоэпидемиологических мероприятий	0	20 648	247 776
Иные мероприятия				5 590 436
Итого				15 590 436

После данного анализа был выведен бюджет для данного проекта на 2021 года в 15 590 436 руб. Бюджет проекта на 2020 год 14 063 229 рублей. Что означает, что бюджет может с каждым годом расти, но не приносить полного

эффекта компании. Следует понять какие существуют допущения в проекте, чтобы сделать выводы о благоприятных и неблагоприятных сторонах проекта.

Ограничения проекта и допущения проекта:

1. Законодательные ограничения деятельности;
2. Высокая стоимость оборудования и услуг;
3. Наличие лицензии на определенные виды деятельности.

Компания определила данные допущения проекта, но данный анализ не охватывает полный спектр задач проекта, что мешает аэропорту составить для себя две стороны плюсов и минусов проекта, и определить основную проблему проекта. В таблице 11 указаны благоприятные и неблагоприятные стороны, основанные на анализе проекта «Стерильный аэропорт»

Таблица 11 - Благоприятные и неблагоприятные стороны проекта

Благоприятные стороны	Неблагоприятные стороны
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Активное вовлечение государственных служб.</li><li>2. Обеспечение санитарного коридора при обслуживании пассажиров на рейс;</li><li>3. Развитие онлайн-сервисов по услугам аэропорта;</li><li>4. Применение новых технологий по обеззараживанию пассажиров;</li><li>5. Проведение ПЦР-тестов на выявление РНК коронавируса у пассажиров;</li><li>6. Проведение услуг по организации дезинфекции ВС.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Ограниченный бюджет на реализацию мероприятий, указанных в проекте;</li><li>2. Лояльность клиентов к рискам заражения коронавирусной инфекцией;</li><li>3. Неустойчивое экономическое положение компаний в условиях неблагоприятной эпидемиологической обстановки в стране и мире.</li><li>4. Недостаток внимания на сферу обслуживания всех клиентов в пользу наращивания пассажиропотока.</li></ol>

В результате мы можем сделать вывод, что благоприятных сторон у проекта больше, но неблагоприятные имеют большое влияние на проект и деятельность аэропорта в целом. Поэтому стоит создать цепочку причинно-следственных связей неблагоприятных сторон и понять, как именно они оказывают влияние на обслуживание пассажиров.

Проанализировав обслуживания клиентов в период пандемии в аэропорту Емельяново компанией были проранжированы основные риски процессов организации, но не созданы мероприятия по их снижению. Поэтому эпидемиологическая обстановка при проекте может ухудшиться, если не взять под контроль данные процессы. Бюджет проекта достаточно большой и для компании идеальным вариантом станет уменьшение или сохранения его размера.

### **2.3 Выводы и проблемы в обслуживании клиентов в период пандемии**

С возобновлением воздушного сообщения в период пандемии крайне остро стоит вопрос санитарной безопасности, поэтому международный аэропорт Красноярск принимает ряд мер, направленных на профилактику заражения инфекционными и вирусными заболеваниями. Аэропорт реализует концепцию «Стерильный аэропорт», направленную на профилактику распространения коронавирусной инфекции.

Мы выяснили, что благоприятные стороны проекта, такие как обеспечение санитарного коридора, развитие новых технологий по обслуживанию клиентов, проведение дезинфекции и взятие ПФР-тестов, привнесли свой положительный эффект для компании, но остались существовать неблагоприятные стороны. Ограниченный бюджет проекта, лояльность клиентов к рискам заражения, неустойчивая эпидемиологическая обстановка и недостаток внимания на сферу обслуживания всех клиентов, все это негативным образом влияет как на проект, так и на деятельность аэропорта в целом.

При формировании проекта были созданы основные этапы:

1. Проведен анализ процессов по наземному обслуживанию ВС и грузов и идентификация рисков нарушения стерильности в рамках пандемии;

2. Проведена оценка и выбор необходимых превентивных мероприятий для снижения уровня рисков и для обеспечения стерильности, оценка необходимых ресурсов. Осуществлен выбор методов контроля за соблюдением необходимых процедур и мер по стерильности, где это применимо;

3. Разработаны полноценные схемы процессов наземного обслуживания ВС и грузов с учетом необходимых мероприятий и идентифицированных рисков.

Оценка влияния внешней среды на проект “Стерильный аэропорт”: во время подготовки проекта были рассчитаны риски передачи инфекции в соответствии с процессом [34]. Риски были проранжированы в соответствии с вероятностью их наступления и серьезностью последствий (приложение В) и указаны в таблице 12.

Таблица 12 - Реестр рисков передачи инфекции с оценками, 2020 г.

Процесс	Риск	Средний уровень риска
Приемка груза от грузоотправителя	Риск передачи инфекции при контакте с другими грузоотправителями и диспетчером по ОПГП	0,53
Хранение и подготовка груза к перевозке	Риск попадания инфекции на поверхность груза во время хранения	0,36
Транспортировка и загрузка груза	Риск передачи инфекции при перемещении скомплектованного груза со склада в зону ожидания для перевозки по перрону	0,42
Процедуры по вылету ВС	Риск передачи инфекции при взаимодействии экипажа, службы	0,68
Процедуры по прилету ВС	Риск передачи инфекции при взаимодействии персонала авиакомпании с персоналом НО на перроне по прилету	0,68
Транспортировка и разгрузка груза	Риск при контакте с поверхностями прибывшего груза	0,37
Передача груза грузополучателю	Риск при контакте с другими грузоотправителями и диспетчером по ОПГП	0,53

Оценка рисков позволила увидеть, что передачи инфекции в стенах аэропорта вероятна и очень опасна для человека, и требует мероприятий по

снижению уровня рисков. Самым высокий уровень 0,68 Ко принадлежит процессу по прилету и вылету воздушного судна, где сосредоточено большинство клиентов аэропорта. Следующие показатели 0,53 Ко приемка груза от грузоотправителя и передача груза грузополучателю имеют также высокий уровень риска. Процедуры почти похожи по исполнению, но главным различием является место осуществления приема/передачи груза, которое иногда может обладать своим показателем риска, но для нашего анализа взято среднее значение. Оставшиеся риски по хранению и транспортировке груза имеют меньший показатель риска, но также представляют особую угрозу для человека.

В процессе реализации мы видим все шаги компании, которые они предпринимают для достижения своих целей. В условиях пандемии аэропорт принял на себя большую ответственность по безопасности своего персонала и пассажиров, пользующихся их услугами.

Оценка воздействия проекта. Оценка экологического и биологического эффекта рассматривается в проекте следующими органами: осуществление утилизации использованных средств защиты, материалов для обработки помещений и других форм ресурсов, осуществляющие профилактику заражения инфекционными и вирусными заболеваниями. Проведение смызов с поверхности в часто используемых помещениях для анализа на наличие инфекционного материала. Ответственным за проведение данных мероприятий должно стать - Федеральное бюджетное учреждение здравоохранения "Центр гигиены и эпидемиологии в Красноярском крае" [36].

Социальная оценка исходит непосредственно от сотрудников и пассажиров аэропорта Красноярск отражает взаимодействие с работой персонала и обслуживанием пассажиров в стенах аэропорта. Основными потребителями результатов оценки и основной группой лиц, формулирующих вопросы для ее проведения, стали те, кто эту оценку финансировал. К числу групп могут принадлежать: спонсоры программы, лица, занятые в оперативном управлении проектом, непосредственные клиенты проекта, жители других

регионов страны, которые, возможно, захотят повторить выполняемую по проекту работу, если проект оказался успешным. Оценка клиентов неоднозначна и обозначает несколько проблем:

1. Самым слабым местом с точки зрения профилактики коронавируса оказался отрезок между терминалом и самолетом. Аэропорт старается использовать телетрапы на всех рейсах, но обеспечить ими всех невозможно, а в так называемых перронных автобусах, курсирующих между бортом и терминалом, невозможно использовать социальную дистанцию;

2. Посадка пассажира без измерения температуры - самое распространенное нарушение, допущенное перевозчиками;

3. Практически все путешествующие стараются носить маски по крайней мере в салоне самолета. Персонал аэропортов в подавляющем большинстве случаев не делает замечаний тем, кто без маски или перчаток.

Подводя итоги данной главы следует составить наглядно стороны, которые отражаются в проекте «Стерильный аэропорт» и которые в дальнейшем следует усовершенствовать в данной работе. Данные стороны следует взять во внимание при проведении анализа на совершенствование обслуживания клиентов в международном аэропорту в период пандемии, используя неблагоприятные стороны как проблемы проекта, необходимые для поиска решения.

До пандемии Аэропорт Емельяново успешно проводил свою деятельность терминала по обеспечению международных перевозок. Через его стены проходили миллионы пассажиров и тонны грузов каждый год, но с объявлением COVID-19 и последующих ограничительных мер, посещаемость Аэропорта резко снизилась, оставляя организацию в безнадежном положении. Аэропорт Емельяново, оценив все риски по передаче инфекции внутри аэропорта и на ВС, принял меры по созданию проекта «Стерильный аэропорт», который содержал в себе мероприятия по обеспечению стерильной безопасности всех пассажиров, но не учел, что в 2020 году главным поставщиком деятельности в аэропорту станут грузоотправители, гостиничный

комплекс и арендаторы. Но несмотря на проведение мероприятий, созданных компанией, в сфере обслуживания клиентов остаются проблемы:

1. Недостаточное финансирование ограничивает полноту и количество исполнения мероприятий аэропорта для обслуживания клиентов из-за дорогостоящего оборудования, направленное на осуществление ограничительных мер;

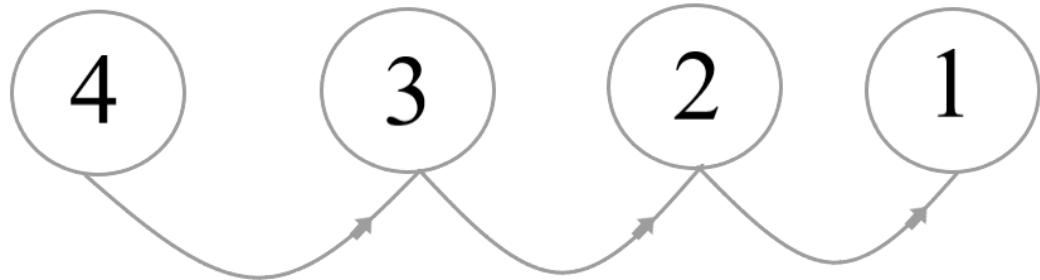
2. Низкий уровень осведомленности клиентов о коронавирусной инфекции из-за недостаточного информирования персоналом о данных мерах;

3. Недостаток внимания на сферу обслуживания всех клиентов в пользу наращивания пассажиропотока.

### **3 Рекомендации по совершенствованию обслуживания клиентов в международном аэропорту Емельяново**

#### **3.1 Общая характеристика предлагаемых мер по совершенствованию обслуживания клиентов**

Анализируя результаты исследования системы управления предприятием, выявлены следующие системообразующие элементы и факторы внутренней и внешней среды предприятия, которые имеют негативную оценку в проекте “Стерильный аэропорт”. Для того чтобы раскрыть пути решения проблем необходимо углубиться в их источники и подробно разобрать причинно-следственную связь проблем «Стерильный аэропорт», которые разобраны в рисунке 9.



**Рисунок 9 – Цепочка причинно-следственных связей проблем проекта  
«Стерильный аэропорт»**

Под номерами имеется ввиду данная проблема:

1. Лояльность клиентов к рискам заражения коронавирусной инфекцией;
2. Недостаток внимания на сферу обслуживания всех клиентов в пользу наращивания пассажиропотока;

3. Ограниченный бюджет на реализацию мероприятий, указанных в проекте;

4. Неустойчивое экономическое положение компании в условиях неблагоприятной эпидемиологической обстановки в стране и мире.

Неустойчивое экономическое положение компании в условиях пандемии заставило аэропорт Емельяново задуматься о создании проекта «Стерильный аэропорт», бюджет которого стал достаточно крупным для компании и любое отклонение в плане может повлечь проблемы и в других отраслях деятельности аэропорта. Такой ограниченный бюджет привел к тому, что возник недостаток внимания на сферу обслуживания всех клиентов, так как все описанные мероприятия проекта были направлены только на пассажиропоток. Такое упущение привело к низкой осведомленности всех клиентов из-за недостаточного информирования со стороны персонала об опасности заражения коронавирусной инфекцией.

Таблица 13 показывает воздействие мероприятий проекта «Стерильный аэропорт» на клиентов в 2020 году.

Таблица 13 - Воздействия мероприятий проекта «Стерильный аэропорт» (со сниженным уровнем риска) на клиентов, 2020г.

Мероприятия	Тип клиента					
	Авиакомпании	Пассажиры	Грузоперевозчики	Посетители гостиницы	Автомобилисты на парковке	Арендаторы
Максимально -бесконтактные технологии	+	+				
Информирование грузоотправителей о необходимости использования СИЗ и соблюдении мер и правил поведения для обеспечения стерильности			+			
Дезинфекция погрузо-разгрузочного оборудования			+			
Дезинфекция ВС, транспортных средств, осуществление транспортировки летных экипажей по перрону	+	+	+			

### Окончание таблицы 13

Мероприятия	Тип клиента					
	Авиакомпании	Пассажиры	Грузоперевозчики	Посетители гостиницы	Автомобилисты на парковке	Арендаторы
Разработать технологии, исключающую касание личных вещей пассажиров (или свести к минимуму риски передачи инфекции) + репринтеры для саморегистрации		+		+		+
Дезинфекция багажа на ленте	+	+	+			
Установить стационарные тепловизоры, обеспечивающие дистанционную термометрию на всех на входах в контрольно-пропускные пункты. (3 единицы)		+	+	+		+
Автоматизированная дезинфекция лотков		+	+			

По таблице 13 можно сделать вывод, что не все мероприятия затрагивают потребности клиентов в аэропорту во время пандемии. Для полного анализа необходимо рассмотреть воздействие приобретенного оборудования на клиентов международного аэропорта Емельяново.

Таблица 14 показывает воздействие приобретенного оборудования и мероприятий проекта «стерильный аэропорт» на клиентов в 2020 году.

Таблица 14 - Воздействие оборудования и мероприятий проекта «Стерильный аэропорт» на клиентов, 2020г.

Мероприятия	Тип клиента					
	Авиакомпании	Пассажиры	Грузоперевозчики	Посетители гостиницы	Автомобилисты на парковке	Арендаторы
Приобретение и установка в паркоматы в место сбора парковочных карт генераторов озона, которые позволят обеспечить дезинфекцию карт				+	+	
Кабины для дезинфекции пассажиров (2 единицы)		+				+

## Окончание таблицы 14

Мероприятия	Тип клиента					
	Авиакомпании	Пассажиры	Грузоперевозчики	Посетители гостиницы	Автомобилисты на парковке	Арендаторы
Разработать технологии, исключающую касание личных вещей пассажиров (или свести к минимуму риски передачи инфекции) + репринтеры для саморегистрации		+		+		+
Дезинфекция багажа на ленте	+	+	+			
Установить стационарные тепловизоры, обеспечивающие дистанционную термометрию на всех на входах в контрольно-пропускные пункты. (3 единицы)		+	+	+		+
Автоматизированная дезинфекция лотков		+	+			

После анализа таблиц 14 и 15 можно сделать вывод, что мероприятия, представленные в проекте «Стерильный аэропорт» недостаточно проработаны для общего использования для обслуживания клиентов в международном аэропорту Емельяново. Авиакомпании, посетители гостиницы и арендаторы принимают на себя лишь 5 мероприятий, а автомобилисты на парковке всего лишь 1, когда как на пассажиров и грузоотправителей направлено 10. От недостатка баланса данных мер появляются предпосылки к совершенствованию проекта.

Используя проблемы, найденные при анализе проекта «Стерильного аэропорта» в общей сфере, можно выделить недостатки для поиска проблем обслуживания клиентов в международном аэропорту в период пандемии и представить варианты их решения. Общая проблема - соблюдение норм санитарной безопасности клиентов в международном аэропорту Емельяново в период пандемии. Данную проблему можно разделить на несколько сфер:

1. Недостаточное финансирование ограничивает полноту и количество исполнения мероприятий аэропорта для обслуживания клиентов из-за дорогостоящего оборудования, направленное на осуществление ограничительных мер;

2. Низкий уровень осведомленности клиентов о коронавирусной инфекции из-за недостаточного информирования персоналом о данных мерах;

3. Недостаток внимания на сферу обслуживания всех клиентов в пользу наращивания пассажиропотока.

Тема дорогостоящего обслуживания проекта отражается на финансовой отчетности предприятия. Рычагом управления, рассматриваемым предприятием является ведение двойного бюджета, т.е. разделение бюджета на два: фактический и плановый, особенно если расходы на осуществления мероприятий по профилактике коронавирусной инфекции занимают достаточную часть в этом бюджете.

Следует рассмотреть затраты на проект «Стерильный аэропорт», где после подсчета всех необходимых мероприятий сумма затрат составляет 15 590 436 рублей. В данный момент предприятие не располагает достаточными средствами для осуществления обслуживания, но при первой же возможности аэропорту необходимо разобраться со следующими пунктами:

1. Оценить и проранжировать плановые мероприятия по профилактике коронавирусной инфекции;

2. Сравнить цены поставщиков на оборудования и вспомогательные элементы, для возможной замены дорогостоящего оборудования аналогами;

3. Проанализировать загруженность персонала проекта для поиска дополнительной прибыли.

На основании интервью с руководителем проекта «Стерильный аэропорт» мы можем проанализировать сколько процентов своей работы затрачивает сотрудник мероприятия проекта и, исходя от них, проанализировать стоимость проекта.

План загруженности проекта обычно не создается, потому что основная часть оплаты труда сотрудников – сдельная, и гораздо меньшая часть – фиксированная, в пределах установленного законодательством минимума. Руководитель отдела контролирует загруженность сотрудников и количество сотрудников.

Таблица 15 показывает изменение загруженности сотрудников на текущий 2021 год.

Таблица 15 - Изменение загруженности сотрудников на текущий год, 2021г.

Сотрудник	Обязанности	% загруженности до повышения	% загруженности после повышения
Менеджер по клинингу	Обучение новых сотрудников и проведение повышения квалификации для уже работающих	60%	75%
Служба безопасности багажа и грузов	Разрабатывает и осуществляет меры по обеспечению безопасности воздушных судов, пассажиров и сохранности груза	70%	85%
Мойщики ВС	Мойка внешней и мойка/дезинфекция внутренней оболочки воздушных судов.	60%	75%
Инспектор по досмотру пассажиров	Проводит досмотр пассажиров, членов экипажей воздушных судов, обслуживающего персонала и тд.	70%	85%

Из таблицы 15 видно, что персонал, обслуживающие клиентов в период пандемии не загружен на 100%. Поэтому, если увеличить загруженность сотрудников на 15%, то обслуживание клиентов может улучшиться, а стоимость проекта не изменится.

Для оптимизации управленческой функции предприятия, считаем возможным обеспечить некоторые мероприятия:

1. Реализация бизнес-тренингов, которые проводятся в функциональных подразделениях специально привлекаемыми специалистами, которые смогут повысить работу в период пандемии;
2. Осуществление доступного получения средств защиты для сотрудников и контроля за их использованием.

Для того, чтобы решить данную проблему необходимо:

1. Скоординировать действия психологического сообщества по разработке рекомендаций, направленных на снижение психологического

дискомфорта и напряженности, которые могут возникнуть в связи с длительной изоляцией и карантином;

2. Широко информировать население о проводимых мероприятиях, обозначить четкие регламенты поведения.

После внедрения данных мероприятий у посетителей аэропорта может повысится уровень осведомленности о путях передачи коронавирусной инфекции и появится четкое понимание правил при внедрении ограничительных мер по предотвращению распространения заболевания.

За основу анализа уровня осведомленности мы взяли исследование ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный педиатрический медицинский университет», которое они проводили в России, опрашивая простых жителей городов. За основу мы взяли 4 самых узнаваемых факта о распространении коронавирусной инфекции и провели собственное исследование в стенах аэропорта, опрашивая его клиентов.

Таблица 16 показывает собственное исследование осведомленности клиентов в международном аэропорту Емельяново в 2020 г.

Таблица 16 - Уровень осведомленности до и после внедрения мероприятий, 2020г.

Информация	Уровень осведомленности (max 5 баллов)		
	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий	Отклонение
«У пожилых людей вероятность тяжелого течения заболевания выше»	2,1	3,2	1,1
«Заразиться можно от других людей, если они инфицированы»	2,6	3,5	0,9
«Заболевание может передаваться при кашле и чихании»	2,5	3,5	1,0
«Риск заражения от человека, не имеющего никаких симптомов новой коронавирусной инфекции, крайне низок»	1,9	2,9	1,0
Среднее изменение показателей	2,275	3,275	1,0

В таблице 16 указан общий уровень осведомленности всех клиентов и из этих данных мы можем сделать вывод, что в целом разработанные мероприятия повышают уровень осведомленности, но для нашего исследования необходимо

разделить клиентов на группы и провести проанализировать ответы каждой из них.

В таблице 17 указан уровень осведомленности пассажиров международного аэропорта Емельяново о коронавирусной инфекции в 2020 году.

Таблица 17 – Уровень осведомленности пассажиров о коронавирусной инфекции, 2020 г.

Информация	Уровень осведомленности (max 5 баллов)		
	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий	Отклонение
«У пожилых людей вероятность тяжелого течения заболевания выше»	2,1	3,9	1,8
«Заразиться можно от других людей, если они инфицированы»	2,6	3,9	1,0
«Заболевание может передаваться при кашле и чихании»	2,5	4,1	1,6
«Риск заражения от человека, не имеющего никаких симптомов новой коронавирусной инфекции, крайне низок»	1,9	3,4	1,5
Среднее изменение показателей	2,275	3,75	1,475

Как мы видим осведомленность пассажиров после внедренных мероприятий значительно улучшилась, что говорит о качественном информировании персоналом именного этого типа клиентов. Данный показатель объясним тем, что деятельность аэропорта направлена на обслуживание пассажиров, но в ситуации 2020 года необходимо не забывать и о других клиентах аэропорта.

В таблице 18 проанализирован уровень осведомленности грузоперевозчиков международного аэропорта Емельяново о коронавирусной инфекции в 2020 году.

Таблица 18 – Уровень осведомленности грузоперевозчиков о коронавирусной инфекции, 2020г.

Информация	Уровень осведомленности (max 5 баллов)		
	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий	Отклонение
«У пожилых людей вероятность тяжелого течения заболевания выше»	2,1	2,9	0,8
«Заразиться можно от других людей, если они инфицированы»	2,6	3,1	0,5
«Заболевание может передаваться при кашле и чихании»	2,5	3,3	0,8
«Риск заражения от человека, не имеющего никаких симптомов новой коронавирусной инфекции, крайне низок»	1,9	2,5	0,6
Среднее изменение показателей	2,275	2,95	0,675

Анализ таблицы 18 показал, что сотрудники аэропорта Емельяново недостаточно информировали грузоперевозчиков об риске заражения коронавирусной инфекцией.

Таблица 19 показывает уровень осведомленности арендаторов риске заражения коронавирусной инфекцией в международном аэропорту Емельяново в 2020 году.

Таблица 19 – Уровень осведомленности арендаторов о коронавирусной инфекции, 2020г.

Информация	Уровень осведомленности (max 5 баллов)		
	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий	Отклонение
«У пожилых людей вероятность тяжелого течения заболевания выше»	2,1	2,7	0,6
«Заразиться можно от других людей, если они инфицированы»	2,6	3,3	0,7
«Заболевание может передаваться при кашле и чихании»	2,5	3,1	0,6
«Риск заражения от человека, не имеющего никаких симптомов новой коронавирусной инфекции, крайне низок»	1,9	2,8	0,9
Среднее изменение показателей	2,275	2,975	0,7

Данные в таблице 19 показывают, что категории клиентов, связанных с торговлей точками внутри аэропорта также как и грузоперевозчики получили недостаточное информирование о рисках распространения и заражения коронавирусной инфекцией.

Из данного анализа можно сделать вывод, что аэропорту необходимо разработать систему информирования всех клиентов и обучить персонал базовым знаниям и методам для успешного выполнения всех мероприятий. Изучив международный опыт коллег, аэропорт Емельяново принял решение о проведении политики наращивания пассажиропотока. Такой прием не захватывал всех клиентов аэропорта, следовательно клиенты грузоперевозок, парковки, гостиницы и арендаторы не смогли получить должного внимания в данном периоде. В 2019 приоритетными клиентами международного аэропорта в мире был пассажиро- и грузоперевозки. С внедрением карантинных ограничений и закрытие границ пассажиропоток упал на 90% и в аэропортах фокус с пассажира начал меняться в сторону других клиентов. Решение данной проблемы следует рассматривать для дальнейшего ведения политики обслуживания клиентов и придерживаться идеи, что проблемы 2020 года могут повториться в любое время.

Для решения данной проблемы следует придерживаться следующих пунктов:

1. Необходимо обозначить группы клиентов для аэропорта и оценить важность каждого в деятельности компании;
2. Создать план мероприятий и выделить все группы клиентов, застраивающихся в них;
3. Создать чек-лист для контроля за выполнением мероприятий.

В таблице 20 представлен заполненный пример оформления плана мероприятий, которые действуют или не действуют на определенный тип клиентов.

Таблица 20 - Пример оформления плана мероприятий.

Мероприятия	Тип клиентов					
	Авиакомпании	Пассажиры	Арендаторы	...	...	...
Информирование о профилактике заражения новой коронавирусной инфекцией	Действует	Действует	Действует			

## Окончание таблицы 20

Мероприятия	Тип клиентов					
	Авиакомпании	Пассажиры	Арендаторы	...	...	...
Ежедневные инструктажи персонала по работе в условиях распространения инфекции	Не действует	Действует	Действует			
...	...	...	...	...	...	...
Усиление санитарно-карантинного контроля в отношении воздушных судов и лиц, прибывших из зарубежных стран	Действует	Действует	Не действует			

Главное в плане указать мероприятия, которые могут подойти для всех клиентов международного аэропорта Красноярск или используются для блага всего комплекса.

В таблице 21 показан заполненный пример чек-листа для контроля выполнений мероприятий в аэропорту Емельяново.

Таблица 21 - Пример чек-листа для проведения контроля соблюдения мер профилактики COVID-19

Требования	Выполнены/Не выполнены	Примечания
Проведение опроса (анкетирования) сотрудников о возможных контактах с больными коронавирусной инфекцией	Выполнены	
Организация мест обработки рук антисептиками с помощью установленных дозаторов	Выполнены	
...	...	...
Проведение ежедневной влажной уборки служебных помещений и мест общественного пользования	Не выполнены	Пропущены комнаты 102,106

Мониторинг за соблюдением всех мероприятий по профилактике коронавирусной инфекции позволит точно определить, где возникают недостатки проекта и что еще нуждается в совершенствовании.

Общей характеристикой предлагаемых мер по совершенствованию обслуживания клиентов в международном аэропорту Емельяново является возможность проекта «Стерильный аэропорт» разделить своих клиентов на группы для удобства взаимодействия с ними. Для этого не нужно увеличивать бюджет, достаточно увеличить занятость уже существующих работников на 15%, для получения положительного эффекта. Необходимо выделить типы клиентов и заменить мероприятия на те, которые будут направлены на каждую сферу обслуживания и помогут повысить уровень их осведомленности о опасностях коронавирусной инфекции.

### **3.2    Оценка эффекта предлагаемых мер**

Оценка эффекта является важным элементом разработки проектных и плановых решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующей структуры, разрабатываемых проектов или плановых мероприятий и проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа ее совершенствования.

Экономические и социальные стороны имеют принципиальную взаимосвязь: с одной стороны, социальная сторона представляется в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда существование организации является надежным, и она получает прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы; с другой стороны, экономической можно добиться только в том случае, если сотрудники предоставляют в распоряжение организации свою рабочую силу, что они обычно бывают готовы сделать только при наличии определенного уровня социальной ответственности. В процессе изучения рисков были предложены возможные мероприятия по снижению текущего уровня рисков и проанализирован средний уровень риска после внедрения мероприятий.

Проанализированные уровни риска показали, что уровень риска передачи инфекции очень высок и требует мероприятий, направленных на его снижение.

В разработанных ранее мероприятиях не были учтены все типы клиентов, не был проанализирован уровень осведомленности данных типов и не взят под контроль весь процесс проведения этих рекомендаций, я разработала собственные мероприятия, которые компания взяла на заметку и внедрила в организацию. Разработанные мероприятия по снижению текущего уровня риска указаны в таблице 22.

Таблица 22 - Реестр мероприятий по снижению текущего уровня риска с оценками, 2020г.

Процесс	Возможные мероприятия по снижению текущего уровня риска	Средний уровень риска	Средний уровень риска после внедрения мероприятий	Отклонения
Приемка груза от грузоотправителя	Максимально -бесконтактные технологии (электронная очередь, идентификация постоянных клиентов через мобильные устройства, мобильные кассы, система получения чип-пропусков)	0,53	0,16	0,37
Хранение и подготовка груза к перевозке	Информирование о необходимости использования СИЗ и соблюдения мер и правил поведения для обеспечения стерильности (соблюдение дистанции, отсутствие рукопожатий и т.д.) посредством голосового оповещения, информации на пропуске.	0,36	0,2	0,16
Транспортировка и загрузка груза	Дезинфекция погрузо-разгрузочного оборудования, лестниц, трапов, перил и тд.	0,42	0,13	0,29
Процедуры по вылету ВС	Дезинфекция верхней палубы ВС; сотрудники службы безопасности в СИЗ; дезинфекция транспортных средств, осуществляющих транспортировку летных экипажей по перрону	0,68	0,18	0,5
Процедуры по прилету ВС	Отдельный коридор для прохождения таможенных процедур и паспортного контроля для прилетающих экипажей; проверка температуры для прилетающих экипажей	0,68	0,14	0,54
Транспортировка и разгрузка груза	Дезинфекция груза рансовым методом на перроне; дезинфицирующая установка для дезинфекции машин и оборудования, мойка внутри помещений	0,37	0,17	0,2
Передача груза заказчику	В административно бытовой комплекс грузового терминала установлен дезинфицирующий туннель для всех посетителей; использование СИЗ грузоотправителями и диспетчерами	0,49	0,16	0,33
Итого в среднем отклонение				0,34

Высокий уровень риска был замечен на отрезке пути пассажира по прилету и вылету ВС. Обеспечение дезинфекции ВС, проверка температуры и СИЗ каждого пассажира составили основные мероприятия данного уровня риска. Такие меры отлично показали свое действие, снизив показатель на 0,5 Ко.

Для дальнейшей деятельности аэропорта Емельяново важно выделить типы клиентов и разработать новую систему, которая поможет равномерно распределить средства и усилия по ограничению распространения коронавирусной инфекции. Такие типы как: авиакомпании, пассажиры, грузоотправители, посетители гостиницы, автомобилисты на парковке и арендаторы нуждаются в особом внимании, которое будет равномерно распределяться на всех клиентов.

В таблице 23 представлено воздействие разработанных мероприятий на типы клиентов международного аэропорта Емельяново в период пандемии в 2020 году.

Таблица 23 – Воздействие мероприятий на клиентов международного аэропорта Емельяново, 2020г.

Мероприятия	Тип клиента					
	Авиакомпании	Пассажиры	Грузоперевозчики	Посетители гостиницы	Автомобилисты на парковке	Арендаторы
Максимально -бесконтактные технологии (электронная очередь, идентификация постоянных клиентов через мобильные устройства, мобильные кассы, система получения чип-пропусков)	+	+	+	+	+	+
Информирование грузоотправителей о необходимости использования СИЗ и соблюдения мер и правил поведения для обеспечения стерильности (соблюдение дистанции, отсутствие рукопожатий и т.д.) посредством голосового оповещения, информации на пропуске	+	+	+	+	+	+
Дезинфекция погрузо-разгрузочного оборудования, лестниц, трапов, перил и тд.	+	+	+	+	+	+

### Окончание таблицы 23

Дезинфекция верхней палубы ВС; сотрудники службы безопасности в СИЗ; дезинфекция транспортных средств, осуществляющих транспортировку летных экипажей по перрону	+	+	+	+	+	+
Отдельный коридор для прохождения таможенных процедур и паспортного контроля для прилетающих экипажей; проверка температуры для прилетающих экипажей	+	+	+	+	+	+
Дезинфекция груза рансовым методом на перроне; дезинфицирующая установка для дезинфекции машин и оборудования, мойка внутри помещений	+	+	+	+	+	+
В административно бытовой комплекс грузового терминала установлен дезинфицирующий туннель для всех посетителей; использование СИЗ грузоотправителями и диспетчерами	+	+	+	+	+	+

Данные меры позволили каждому типу клиента оказаться во внимании компании и получить свои меры санитарной безопасности. Для проведения исследования на уровень осведомленности не хватает ресурсов и времени, но мы можем предположить, что осведомленность значительно повысится, так как каждый будет получать достаточно информации о проводимых мероприятиях и об опасностях риска заражения коронавирусной инфекцией.

Каждый из клиентов обязан понимать и совершать все примененные ограничительные меры в международном аэропорту, направленные на снижения риска передачи инфекции. Для этого персонал аэропорта обязан знать базовые требования и оповещать об этих мерах, чтобы снизить лояльность всех находящихся вокруг людей. Для того, чтобы персонал смог активно принимать участие в проекте «Стерильный аэропорт» следует повысить его загруженность на 15%, чтобы улучшить показатели деятельности аэропорта, не повысив стоимость проекта.

В проекте были достигнуты следующие изменения:

1. Стоимость проекта не была изменена с учетом повышения загруженности сотрудников на 15%;

2. Персонал был обучен базовым знаниям о распространении и передачи коронавирусной инфекции, тем самым улучшив показатель осведомленности клиентов в среднем на 1,45 балла (из 5 возможных);

3. Создана система, которая позволит равномерно распределить средства и усилия по осуществлению ограничительных мер на всех клиентов международного аэропорта Емельяново в период пандемии.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Сегодня страны находятся на переходном этапе: в транспортной сфере наблюдается адаптация к обновленным условиям деятельности и постепенное восстановление после кризиса. Тем не менее по-прежнему сохраняется целый ряд рисков. Ожидание второй волны пандемии, рост количества заболевших COVID-19 в некоторых регионах мира, частичное восстановление ранее снятых ограничений и другие факторы создают дальнейшую неопределенность в отношении международных аэропортов.

В данной выпускной работе были поставлены и решены следующие задачи:

1. Исследована роль и место обслуживания клиентов в международном аэропорту;

При сравнении аэропорта внутренних перевозок и международного мы показали, что особый интерес для нашего исследования представляет международный аэропорт, так как он обладает широкой инфраструктурой и возможностью обслуживания клиентов на мировом уровне. Анализ практики показал, что лучшие аэропорты по обслуживанию клиентов обладают несколькими важными факторами: индивидуальный подход к каждому пассажиру, удобство и комфорт в период ожидания рейса, и использование современных технологий в процессе обслуживания. Но пандемия COVID-19 навсегда изменила подход к обслуживанию клиентов. Крупнейшие аэропорты мира потеряли около 70% пассажиропотока, что заставило их изменить свои стратегии и ориентироваться на новых клиентов, но не каждый аэропорт смог это осуществить. В России, вместе с потерей пассажиропотока, появилась недостаточная осведомленность клиентов об опасностях коронавирусной инфекции из-за недостаточного информирования со стороны персонала аэропорта.

2. Проанализированы принятые ограничительные меры для предотвращения распространения коронавирусной инфекции в международном аэропорту Емельяново;

До пандемии Аэропорт Емельяново успешно проводил свою деятельность терминала по обеспечению международных перевозок, но с объявлением пандемии и последующих ограничительных мер, посещаемость аэропорта резко снизилась. Оценив все риски по передаче инфекции внутри аэропорта и на ВС, аэропорт принял меры по созданию проекта «Стерильный аэропорт», который содержал в себе мероприятия по обеспечению стерильной безопасности всех пассажиров, но не учел следующие проблемы:

- недостаточное финансирование ограничивает полноту и количество исполнения мероприятий аэропорта для обслуживания клиентов из-за дорогостоящего оборудования, направленное на осуществление ограничительных мер;
- низкий уровень осведомленности клиентов о коронавирусной инфекции из-за недостаточного информирования персоналом о данных мерах;
- недостаток внимания на сферу обслуживания всех клиентов в пользу наращивания пассажиропотока.

3. Разработаны рекомендации по совершенствованию обслуживания клиентов в международном аэропорту Емельяново в период пандемии.

Проблема соблюдения норм санитарной безопасности клиентов в международном аэропорту Емельяново в период пандемии позволила разобрать ситуацию на определенные сферы для поиска определенных недостатков в сферах деятельности аэропорта. Разработан комплекс мероприятий по совершенствованию обслуживания клиентов в международном аэропорту Емельяново в период пандемии:

- стоимость проекта не была изменена с учетом повышения загруженности сотрудников на 15%;

- персонал был обучен базовым знаниям о распространении и передачи коронавирусной инфекции, тем самым улучшив показатель осведомленности клиентов;
- создана система, которая позволит равномерно распределить средства и усилия по осуществлению ограничительных мер на всех клиентов международного аэропорта Емельяново в период пандемии.

Цель данной выпускной работы была достигнута. Разработаны мероприятия по совершенствованию обслуживания клиентов в международном аэропорту Емельяново в период пандемии.

## **СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ**

- ВС** – Воздушное судно
- ЕАЭС** – Евразийский экономический союз
- НО** – Наземное обслуживание
- КПП** – Контрольно-пропускной пункт
- ОПГП** – Организация почтово-грузовых перевозок
- ПЦР-тест** - Полимеразная цепная реакция
- СИЗ** – Средства индивидуальной защиты
- ТКП** – Транспортная клиринговая палата
- ТЗК** – Топливно-заправочная компания
- ЧС** – Чрезвычайная ситуация
- ACI** - Airport Council International (Международный совет аэропортов)
- ASQ** - American Society for Quality (Американское общество качества)
- IATA** - International Air Transport Association (Международная ассоциация воздушного транспорта)
- UV** – Ultraviolet (Ультрафиолетовое излучение)

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. О пандемии COVID-19 [Электронный ресурс]: научная статья от 01.12.2019 // Энциклопедия Википедия - Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Пандемия-COVID-19>
2. Березин И.П. Что мы покупаем. Крупнейшие потребительские рынки России: учебное пособие / И.П. Березин. – Москва: АСВ, 2010. - 145с.
3. Основные тенденции мирового развития авиаперевозок и прогноз авиаперевозок в МАУ до 2030 года [Электронный ресурс]: исследовательская статья // Журнал «Aviation Explorer». - Режим доступа: <https://www.aex.ru/docs/2/2010/10/25/1194/>
4. Воздушный кодекс Российской Федерации: федер. закон от 19.03.1997 № 60- З ред. от 23.05.2016. – Москва: Кнорус – 157 с.
5. Костромина Е. В. Авиатранспортный маркетинг: учебное пособие / И.В. Костромина. – Санкт-Петербург: ИНФРА-М, 2012. – 210 с.
6. IATA Economics reports [Электронный ресурс]: экономический отчет // The International Air Transport Association. - Режим доступа: <https://www.iata.org/en/publications/economics/?EconomicsL1=144&EconomicsL2=146#searchForm>
7. Рейтинг Forbes. 20 самых удобных аэропортов России [Электронный ресурс]: научное исследование // Forbes финансово-экономический журнал. - Режим доступа: <https://www.forbes.ru/biznes-photogallery/399177-20-samyh-udobnyh-aeroportov-rossii-reyting-forbes>
8. Airport Council International Awards. [Электронный ресурс]: собрание победителей премии ACIA // Airport Council International. - Режим доступа: <https://aci.aero/customer-experience-asq/asq-awards-and-recognition/asq-awards/>
9. Indianapolis International Airport [Электронный ресурс]: ознакомительная статья // Indianapolis International Airport. - Режим доступа: <https://www.indianapolisairport.com/>

10. Beijing Capital International Airport [Электронный ресурс]: ознакомительная статья // Beijing Capital International Airport. - Режим доступа: <https://www.beijing-airport.com/>
11. Рейтинг Skytrax «10 лучших аэропортов мира» [Электронный ресурс]: научное исследование // Skytrax – World. Режим доступа: <http://www.worldairportawards.com/>
12. ASQ Services [Электронный ресурс]: научное исследование // Airport Service Quality. - Режим доступа: <https://aci.aero/customer-experience-asq/services/>
13. Показатели работы ГА России за 2020 год [Электронный ресурс]: экономический отчет // Журнал «Aviation Explorer». - Режим доступа: <https://www.aex.ru/docs/2/2021/1/28/3193/>
14. Объемы перевозок через аэропорты России [Электронный ресурс]: экономический отчет // Федеральное агентство воздушного транспорта. - Режим доступа: <http://favt.gov.ru/dejatelnost-aeroporty-i-ajerodromy-osnovnie-proizvodstvennie-pokazateli-aeroportov-obyom-perevoz/>
15. Влияние пандемии на результаты работы крупнейших аэропортов мира [Электронный ресурс]: научное исследование // Cofrance SARL. - Режим доступа: <https://aviav.ru/bg/vliyanie-pandemii-covid-19-na-rezultaty-raboty-krupnejshih-aeroportov-mira-v-2020-godu.html>
16. Статистика пассажиропотока аэропортов мира [Электронный ресурс]: статистическое исследование // Avia advisor. - Режим доступа: <https://www.avia-adv.ru/placement/airports/passenger-traffic-foreign.htm>
17. Популярные внутренние туристические направления в России и СНГ [Электронный ресурс]: журналистская статья // Biletix. - Режим доступа: <https://www.tourprom.ru/pressrelease/4049/>
18. Опрос: можно ли прожить без отпуска? [Электронный ресурс]: журналистская статья // Aviasales. - Режим доступа: <https://travelvesti.ru/novosti/opros-aviasales-mozhno-li-prozhit-bez-otpuska.html>

19. Гайноченко, Т.М. Аэропорты России: состояние и перспективы развития / Т.М. Гайноченко // Вестник транспорта.: Научно-практический и информационно-аналитический журнал. –Москва, 2009. - №11 – С. 5-7.

20. Постановление Правительства Российской Федерации от 30 марта 2021 года № 483 «О внесении изменений в государственную программу Российской Федерации «Развитие транспортной системы». – Москва: МТРФ – 79 с.

21. Рекомендации ВОЗ для населения в связи с распространением нового коронавируса (2019-nCoV): мифы и ложные представления [Электронный ресурс]: рекомендации // Всемирная организация здравоохранения. - Режим доступа: <https://www.who.int/ru/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/myth-busters>

22. Осведомленность о коронавирусной инфекции и готовность к ограничительным мерам [Электронный ресурс]: научное исследование // Психологическая газета. - Режим доступа: <https://psy.su/feed/8106/>

23. Численность населения Красноярского края [Электронный ресурс] : статистическое исследование // Управление Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю, Республике Хакасия и Республике Тыва. - Режим доступа: <https://krasstat.gks.ru/folder/32970>

24. Историческая справка [Электронный ресурс]: историческая справка // Сайт Международного аэропорта Красноярск. - Режим доступа: <https://www.kja.aero/about/istoricheskaya-spravka/>

25. Аэропорт Емельяново поменял название [Электронный ресурс]: журналистская статья // Сайт Журнал Авиация России. - Режим доступа: <https://aviation21.ru/aeroport-emelyanovo-pomenyal-nazvanie-i-nachal-obsluzhivanie-passazhirov-v-novom-terminal/>

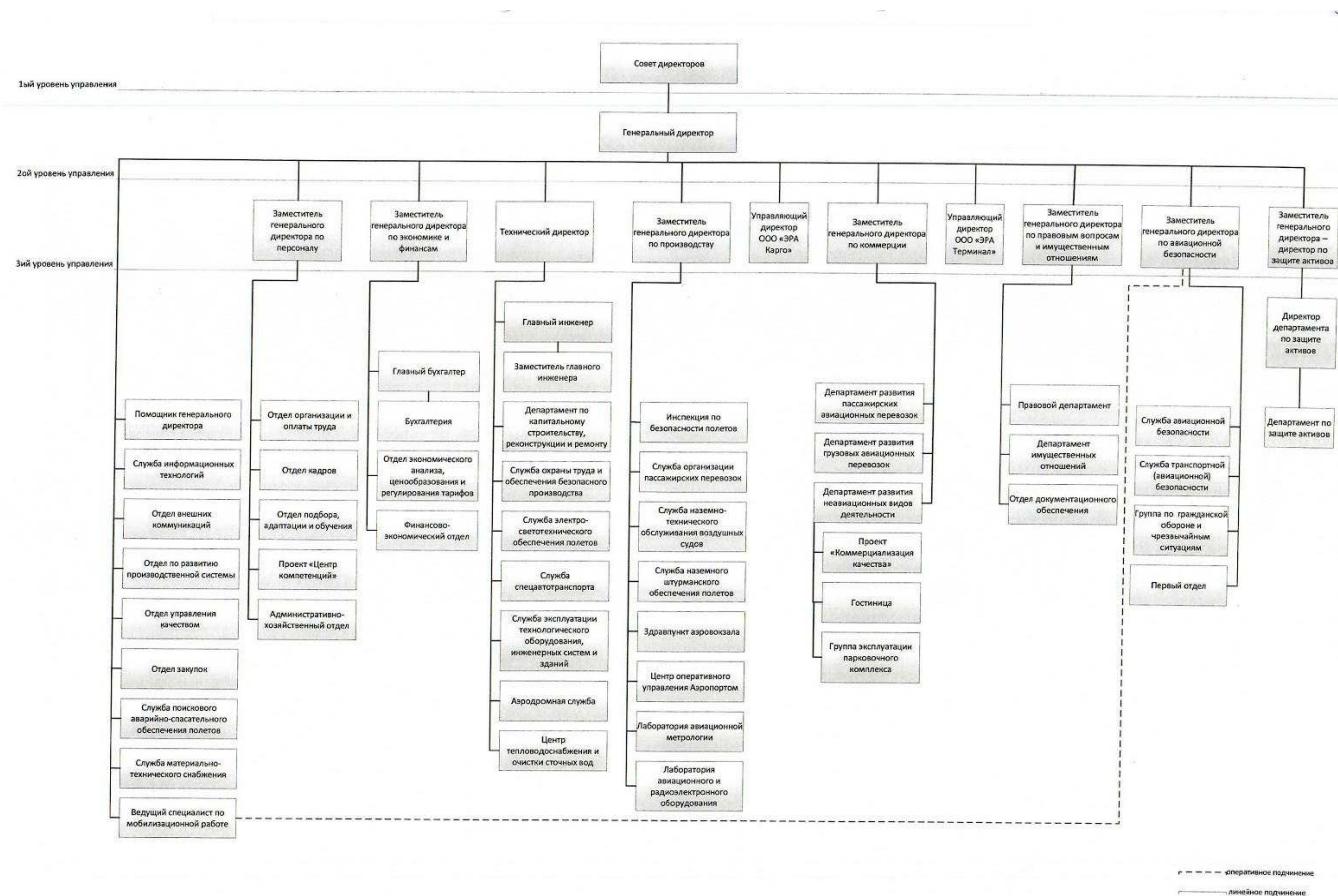
26. Победители конкурса «Великие имена России» [Электронный ресурс]: собрание победителей премии // Великие имена России. - Режим доступа: <https://великиеимена.рф/news/38>

27. Громов, Н.Н. Менеджмент на транспорте: учебное пособие / Н.Н.Громов, В.А.Персианова. Н.С. Усков –Москва: Издательский центр «Академия», 2006. – 481 с
28. Сведения об объеме перевозок через аэропорты. [Электронный ресурс]: экономический отчет // Росавиация. - Режим доступа: <http://www.favt.ru/public/materials//e/1/d/e/3/e1de3380546b9c2f993ced8ec10a9e26.pdf>
29. Среднесрочные перспективы дуополии Airbus-Boeing [Электронный ресурс]: научное исследование // Сайт Журнал Авиация России. - Режим доступа: <https://aviation21.ru/krizis-covid-19-i-srednesrochnye-perspektivy-duopolii-airbus-boeing/>
30. Публикации ИАТА [Электронный ресурс]: ознакомительная статья // Международная ассоциация воздушных перевозок. - Режим доступа: <https://www.iata.org/en/publications/economics/>
31. Гутарев, А.В. Состояние и перспективы развития аэропортовой деятельности России / А.В. Гутарев // Вестник транспорта: Научно-практический и информационно-аналитический журнал. – 2009. - №11 – С. 5-7.
32. Отчет об объеме пассажироперевозок в аэропортах РФ. [Электронный ресурс]: экономический отчет // Росавиация. - Режим доступа: <http://www.favt.ru/public/materials//e/1/d/e/3/e1de3380546b9c2f993ced8ec10a9e26.pdf>
33. Транспортная стратегия РФ на период до 2030 года (от 11 июня 2014) [Электронный ресурс]: проектный отчет // Министерства транспорта. - Режим доступа: <http://rosavtodor.ru/documents/transport-strategy-2030/>
34. ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент риска. Методы оценки риска. – Введ 01.12.2011. – Санкт-Петербург: Стандартинформ,2005. – 79 с.
35. Крестьянинов, А.Н. Управление проектами: учеб. Пособие для вузов / А.Н. Крестьянинов, Ю.Н. Жулькова. – Нижний Новгород: ННГАСУ, 2017. – 89 с.

36. Центр гигиены и эпидемиологии в Красноярском крае [Электронный ресурс]: ознакомительная статья // Центр гигиены и эпидемиологии в Красноярском крае. - Режим доступа: <https://fbuz24.ru/>

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Организационная структура управления ООО «Аэропорт Емельяново»



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Перечень проектов перспективного развития ООО «Аэропорт Емельяново»

Наименование проекта	Сумма инвестиций, млрд. руб.	Источник финансирования
Проекты с привлечением внешних источников финансирования:		
1. Создание международного транспортно-логистического и производственного центра на базе аэропорта Красноярск (Емельяново)	64,017	Инвестор
2. Строительство новой железнодорожной ветки «Бугач - Аэропорт «Емельяново»	7,7	Федеральный бюджет/ОАО «РЖД»
3. Реконструкция перрона	5,135	Краевой Бюджет/Источник требует дополнительного согласования*
4. Удлинение магистральной рулежной дорожки (МРД-А)	1,719	Источник требует дополнительного согласования*
5. Реконструкция аэродрома	4,2-4,7	Источник требует дополнительного согласования*
Итого	82,8-83,3	
Внутренние проекты Аэропорта:		
6. Реконструкция здания бывшего аэровокзала (Т1) под VIP-терминал	0,940	Аэропорт
7. Реконструкция комплекса очистных сооружений	0,120	Аэропорт
8. Организация бизнеса по обработке груза и почты	0,6	Аэропорт
9. Реконструкция Терминала № 2 под ММПО	0,25-0,3	ФГУП «Почта России»
10. Проект «Реконструкция здания доксклада под авиационное отделение перевозки почты (АОПП)»	0,234	ФГУП «Почта России»
11. Реконструкция Терминала № 3	не определена	не определен
12. Создание центра технического обслуживания и ремонта	1,5	Аэропорт/Инвестор
13. Система водоснабжения (водозабор, насосная станция водоснабжения)	не определена	не определен

## Окончание приложения Б

14. «Система водоотведения (хоз.-бытовая канализация: насосная станция, напорный коллектор, очистные сооружения)»	не определена	не определен
15. Система теплоснабжения	не определена	не определен
16. Система электроснабжения	не определена	не определен
17. Система ливневой канализации	не определена	не определен
18. Служебные объекты и производственные здания аэропорта (административный комплекс, CCT и др.)	не определена	не определен
19. Строительство нового Защитного сооружения ГО	не определена	не определен
Итого	3,64-3,69	
ВСЕГО	86,44-86,99	

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Матрица рисков

Вероятность наступления События-(B)¶	Серьезность последствий-(A)¶				
	Большая-(A1)¶	Значительная-(A2)¶	Умеренная-(A3)¶	Минимальная-(A4)¶	Незначительная-(A5)¶
Частая-(B1)¶	(R1)-1.00¶	(R1)-0.80¶	(R1)-0.60¶	(R2)-0.40¶	(R3)-0.20¶
Периодическая-(B2)¶	(R1)-0.80¶	(R1)-0.64¶	(R2)-0.48¶	(R3)-0.32¶	(R4)-0.16¶
Незначительная-(B3)¶	(R1)-0.60¶	(R2)-0.48¶	(R2)-0.36¶	(R3)-0.24¶	(R4)-0.12¶
Маловероятная-(B4)¶	(R2)-0.40¶	(R3)-0.32¶	(R3)-0.24¶	(R4)-0.16¶	(R5)-0.08¶
Крайне-маловероятная-(B5)¶	(R3)-0.20¶	(R4)-0.16¶	(R4)-0.12¶	(R5)-0.08¶	(R5)-0.04¶

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Блок матрицы вероятность событий

		<i>Вероятность события (столбец В)</i>
B1	<b>Частая</b>	Может возникать многократно, уже неоднократно возникало
B2	<b>Периодическая</b>	Может возникать время от времени, возникало эпизодически
B3	<b>Незначительная</b>	Маловероятно, но может возникнуть (возникало редко)
B4	<b>Маловероятная</b>	Очень малая вероятность возникновения (случаи не известны)
B5	<b>Крайне-маловероятная</b>	Почти невозможно представить ситуацию, в которой происшествие может возникнуть

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Блок матрицы серьезность последствий

	Серьезность последствий (строка А)	
A1	<b>Больша яя</b>	Необратимые последствия для людей, авиакомпании, техники, заказчиков
A2	<b>Значите льнаяя</b>	Существенное изменение в деятельности авиакомпании, вред здоровью людей, потеря функционала техники и оборудования, ущерб заказчику
A3	<b>Умеренн аяя</b>	Серьезный инцидент в деятельности авиакомпании, травмы и незначительный вред здоровью людей, повреждения оборудования и инфраструктуры, повреждение груза заказчика
A4	<b>Минима льнаяя</b>	Снижение производительности оборудования, эксплуатационные ограничения, возможность негативного влияния на груз заказчика
A5	<b>Незначи тельнаяя</b>	Последствия, не влияющие на деятельность авиакомпании, людей, оборудования и инфраструктуры, груз заказчика

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов  
Кафедра международной и управлеченческой экономики

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

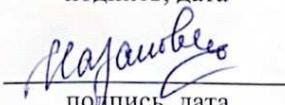
  
С.Л. Улина  
подпись  
«15 » 06 2021 г.

### БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент  
38.03.02.05 Международный менеджмент

Совершенствование обслуживания клиентов в международном аэропорту в  
период пандемии (на примере ООО «Аэропорт Емельяново»)

Руководитель   
старший преподаватель Т.Ю. Агеева  
подпись, дата

Выпускник   
К.Я. Казакова  
подпись, дата

Красноярск 2021