

УДК 338.47

В. О. Ермилов

Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет),
Москва, e-mail: ermiloffvlad@mail.ru

Е. Н. Ермолаева

Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет),
Москва, e-mail: 2107166@mail.ru

ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО АВИАКОМПАНИИ КАК СУБЪЕКТ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ ПОСТАВЩИКОВ НАЗЕМНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

Ключевые слова: пассажирские авиаперевозки, воздушный транспорт, экономика транспорта, представительство авиакомпании, наземное обслуживание, поставщики услуг, контроль, мониторинг, качество услуги, уровень обслуживания, договорные обязательства, стандарты, модель управления, соглашение об уровне обслуживания.

В современных условиях экономическая эффективность участников рынка авиационных услуг может значительно различаться, отличительной чертой успешных авиакомпаний является способность менеджмента принимать гибкие решения и адаптировать производственные процессы к быстроменяющейся внешней среде. По мнению авторов статьи, для достижения экономичности рейса, его безопасности, пунктуальности и комфорта для пассажиров каждому перевозчику необходимо разработать собственную бизнес-модель управления качеством при взаимодействии с поставщиками наземного обслуживания. Авторы предлагают создать бизнес-модель по контролю и надзору за провайдером наземных услуг на базе представительства авиакомпании. В статье приведен анализ рынка поставщиков наземного обслуживания в России, выявлены ключевые лидеры рынка, определен перечень предоставляемых услуг. Особое внимание уделяется раскрытию понятия SLA и его применимости в авиационной сфере. В завершении исследования предлагается авторская бизнес-модель, приводятся краткие выводы и ожидаемый эффект от внедрения.

V. O. Ermilov

Moscow Aviation Institute (National Research University), Moscow,
e-mail: ermiloffvlad@mail.ru

E. N. Ermolaeva

Moscow Aviation Institute (National Research University), Moscow,
e-mail: 2107166@mail.ru

AIRLINE REPRESENTATIVE STATION AS THE SUBJECT OF MANAGEMENT AND ECONOMIC CONTROL OF GROUND HANDLING PROVIDERS

Keywords: Passenger air transportation, air transport, transport economics, airline station, ground handling, service providers, control, monitoring, service quality, service level, contractual obligations, standards, management model, service level agreement.

In modern conditions, the economic efficiency of participants in the aviation services market can vary significantly, the hallmark of successful airlines is the ability of management to make flexible decisions and adapt production processes to a rapidly changing external environment. According to the authors of the article, in order to achieve the cost-effectiveness of the flight, its safety, punctuality and comfort for passengers, each carrier needs to develop its own quality management business model when interacting with suppliers of unearthy services. The authors propose to create a business model for the control and supervision of ground service providers based on the station office of the airline. The article provides an analysis of the market for ground handling providers in Russia, identifies key market leaders, and defines the list of services provided. Particular attention is paid to the disclosure of the concept of SLA and its applicability in the aviation industry. At the end of the study, the author's business model is proposed, brief conclusions and the expected effect of implementation are given.

Актуальность исследования и постановка проблемы. Развитие гражданской авиации как сферы экономических отношений в России неразрывно связано с актуализацией нормативно-правовой базы авиапредприятий, открытием новых и усовершенствованием старых подходов в управлении коммерческой деятельностью авиаперевозчиков, расширением и обновлением аэропортовой инфраструктуры, созданием новейшего радиотехнического оборудования и разработкой современных летательных аппаратов. С уверенностью можно сказать, что авиационный сектор на сегодняшний день является высокотехнологичным сегментом производства, в котором сконцентрировано значительное количество хозяйствующих субъектов различных организационно-правовых форм собственности, а достижение экономической эффективности и рентабельности российских авиакомпаний определяет квалифицированный менеджмент, способный выстроить гибкую бизнес-модель предприятия в быстроменяющейся внешней среде, учитывая всю многогранность и специфику авиационной сферы. Благодаря такому вектору развития авиации, авиакомпании смогут достигнуть основной цели, зафиксированной в Воздушном Кодексе России, – удовлетворить потребности граждан и экономики страны в воздушных перевозках [1].

В современных реалиях и вопреки положительным тенденциям в пассажирских авиаперевозках существует ряд острозлободневных экономических проблем, с которыми сталкиваются отечественные авиаперевозчики: удорожание топлива и горючесмазочных материалов, дефицит авиазапчастей и запрет на техобслуживание из-за авиасанкционного давления Европейских стран [5] и, что не менее важно сегодня, – это **отсутствие разработанных программ надзора и контроля за внешними поставщиками услуг по наземному обеспечению перевозок (включая аудиты)**. По мнению авторов, при разработке качественно новых программ невозможно обойтись без таких обособленных подразделений как представительства авиакомпании, которые могут стать ключевым механизмом для реализации поставленной цели исследования. Благодаря им можно выстроить современную бизнес-модель взаимодействия между авиакомпанией и аэропортом, которая будет соответствовать требованиям авиапредприятия, отраслевым и международным стандартам.

На сегодняшний день недооценены роль и потенциал этих структурных единиц, так как сказываются процессы глобализации и тенденции развития коммерческо-договорных отношений в сторону аутсорсинга. Менеджмент авиакомпаний закрывает представительства и сокращает персонал, часть функций распределяется между аэропортом и обслуживающими компаниями (контрагентами), все это приводит к снижению качества авиауслуг и негативно отражается на эксплуатации воздушного транспорта, экономической эффективности, пунктуальности и авиационной безопасности при наземном обслуживании.

Вопросам качества и экономической эффективности наземного обслуживания в аэропортах посвящена не одна международная конференция, ведущие отраслевые специалисты сравнивают отечественную практику с опытом зарубежных аэропортов, внедрение и оптимизацию тех или иных бизнес-процессов [6]. На взгляд авторов, проблема наземного обслуживания в РФ является комплексной и решение лежит вне плоскости обновления аэропортового оборудования, либо субсидирования конкретных регионов, хотя при этом такие методы будут весьма полезны для отрасли. В данной статье наземное обслуживание рассматривается:

Во-первых, с точки зрения стратегического подхода для отечественных авиакомпаний, в силу отсутствия государственного регулирования, осуществление контроля деятельности поставщиков наземных услуг становится ответственностью именно перевозчика.

Во-вторых, объективная проверка деятельности провайдеров по наземному обслуживанию для оценки уровня соответствия правил перевозчика возможна благодаря развитой представительской сети и внедрению современных подходов.

Цель исследования – разработать бизнес-модель управления качеством на базе представительства авиакомпании, основанную на мониторинге практического исполнения договора об уровне обслуживания (SLA) с поставщиками наземных служб.

1. Анализ рынка поставщиков наземного обслуживания воздушных судов

В 1992 г. переход Российской Федерации с плановой модели экономики на рыночную

привнес значительные изменения в деятельность гражданской авиации, помимо появления новых авиакомпаний и образования рынка авиационных услуг, также произошло перераспределение функций между аэропортами и перевозчиками, появилось большое количество обслуживающих компаний, которые точно специализируются на различных направлениях авиаперевозки. К числу последних можно отнести предприятия, предоставляющие питание для пассажиров, заправку и уборку воздушного судна (далее ВС), посадку и регистрацию пассажиров, техническое и аэронавигационное обслуживание.

Особое внимание следует обратить на так называемые хендлинговые организации, без существования которых невозможно представить современный рынок. На сегодняшний день одним из ключевых аспектов в деятельности любой авиакомпании является выбор хендлинговой компании (от англ. ground handling) – это юридическое лицо, являющееся агентом авиапредприятия и выполняющее ряд возложенных на него функции по обслуживанию воздушных судов и пассажиров на основе коммерческого соглашения.

От выбора хендлинговой компании напрямую зависит качество авиаперевозок, уровень обслуживания пассажиров и ВС на перроне, экономичность и эффективность рейса, имиджевые и репутационные

потери перевозчика. Бизнес-модель лидеров российской авиационной индустрии таких как «Аэрофлот», «Победа», «S7 Airlines», «Utair» в течение последних нескольких лет построена на основе упреждения и делегирования части функций в пользу хендлинговых компаний, а для региональных перевозчиков такой подход стал средством существования на рынке.

Проведем анализ рынка провайдеров по наземному обслуживанию ВС на перроне и обслуживанию пассажиров в аэропорту. В качестве географического района рассмотрим Московский авиационный узел (далее МАУ), состоящий из четырех основных аэропортов: Шереметьево, Домодедово, Внуково и Жуковский. Для расчета тарифа за наземное обслуживание выбран пассажирский самолет Boeing 737-800 с максимальной взлетной массой 79,000 т. Такой выбор обусловлен наличием данной модели в воздушном флоте у большинства российских авиакомпаний. Полученные статистические данные наглядно показаны на рисунках 1, 2, 3 с последующей интерпретацией результатов. Стоимость услуг указана в рублях и без НДС за 1 единицу [2-4]. Также необходимо отметить, что стоимость услуг сформирована с учетом предоставления в технологическом графике обслуживания ВС, т.к. любая авиакомпания стремится исключить простой самолетов по причине излишних экономических затрат.

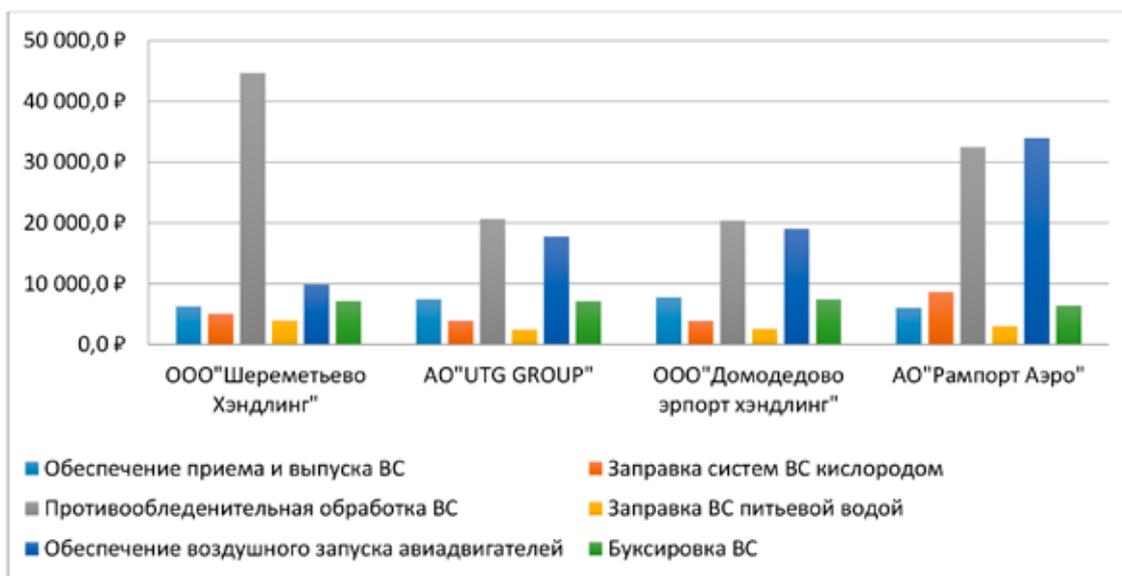


Рис. 1. Сравнительный анализ тарифов по наземному обслуживанию ВС в МАУ

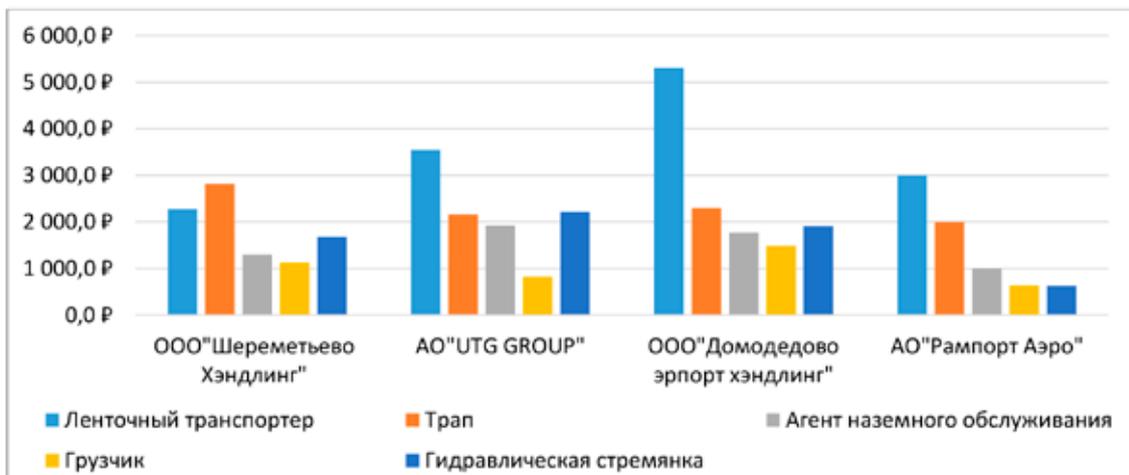


Рис. 2. Сравнительный анализ тарифов за предоставление техники, персонала и средств наземного обслуживания в МАУ

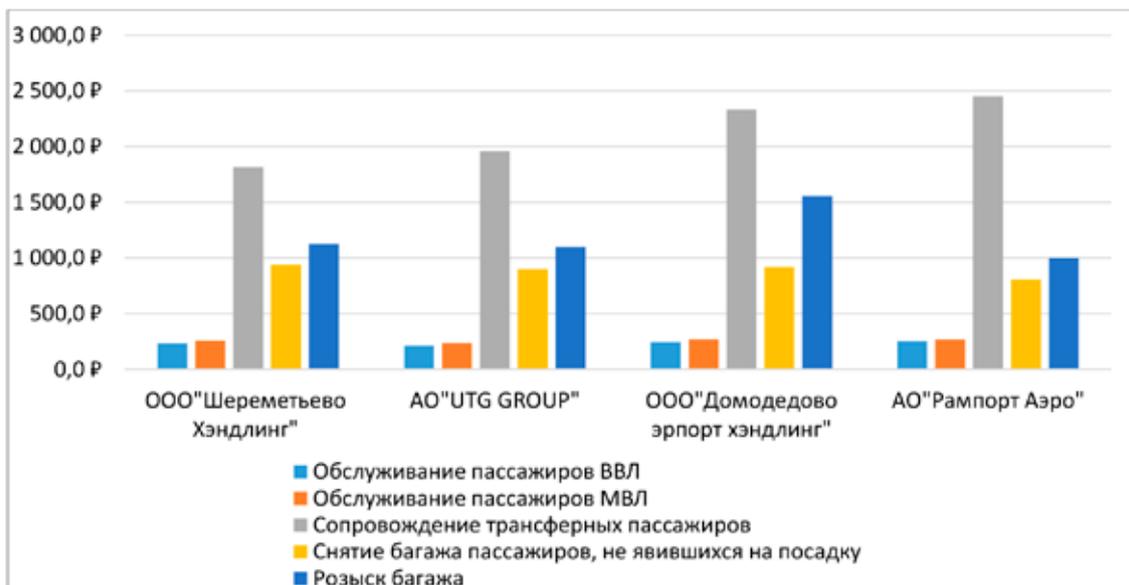


Рис. 3. Сравнительный анализ тарифов за обслуживание и обработку багажа пассажиров в МАУ

Первоначально следует выделить услуги, которые по своей стоимости находятся примерно в одном ценовом диапазоне, сюда можно отнести буксировку (в среднем 7021 тыс. руб.), заправку питьевой водой (в среднем 3065,25 тыс. руб.), заправку кислородом (в среднем 5376 тыс. руб.). Перемещение ВС по поверхности перрона может возникнуть для производственных и технических нужд, а заправка ВС кислородом и водой является неотъемной частью воздушной перевозки, благодаря этому обеспечивается поддержание нормального

уровня жизнедеятельности человека на всех режимах полета и аварийных ситуациях. К затратным услугам можно отнести предоставление установки воздушного запуска авиадвигателей при неисправной вспомогательной силовой установке, стоимость которой в среднем составит 20,174 тыс.руб. за один запуск, при этом максимальная стоимость может достигнуть 34,000 тыс. руб. К числу самых дорогостоящих услуг можно отнести противообледенительную обработку ВС, размеры которой могут достигать 44,663 тыс. руб. Такая стоимость обуслов-

лена трудоёмкостью процесса, количеством затраченных человеческих, технических и материальных ресурсов (на конечную стоимость влияет тип жидкости), цена за самый выгодный вариант может составлять 20,369 тыс.руб., такая процедура является особо актуальной в сезон ледяных дождей и перепадов температуры.

Для повышения безопасности и производительности работ на перроне авиаперевозчики используют различную технику, стоимость которой находится примерно в одном ценовом диапазоне – ленточный транспортер (в среднем 3531,25 тыс. руб.), трап (в среднем 2319 тыс. руб.), гидравлическая стремянка (в среднем 1607,5 тыс.руб.). Для контроля технологического графика и очередности выполнения работ на перроне авиакомпании дополнительно необходимо оплачивать услуги перронного агента (супервайзера), средняя стоимость которого составляет 1496,75 тыс.рублей за 1 час. Для установки оборудования, погрузки багажа и грузов потребуются дополнительные затраты на оплату грузчиков (в среднем 1018,25 тыс. руб. за 1 час).

Одной из главных статей затрат является обслуживание пассажиров на внутренних (далее ВВЛ) и международных (далее МВЛ) линиях. В такой сервис входит предоставление агентов регистрации, благодаря которым происходит контроль отправки пассажиров в системе регистрации: взвешивание багажа и ручной клади, проведение оплат за сверхнормативный багаж и предоставление сопутствующих неавиационных услуг. Стоимость сбора практически одинакова для всех хендлинговых компаний и в среднем составляет для ВВЛ 235,5 руб. и МВЛ 257 руб. Отдельное внимание следует обратить на услугу по сопровождению трансферных пассажиров из зоны прилета до выхода на посадку следующего рейса. Ввиду нарушения минимального стыковочного времени между рейсами перевозчик обязан обеспечить стыковку такой категории пассажиров, что в свою очередь несет дополнительные затраты, связанные с предоставлением новых билетов (не всегда своей авиакомпанией), холодных напитков и горячего питания, размещения в гостинице. Такая услуга позволяет существенно сократить затраты, средняя стоимость составляет 2139 тыс.руб. Не менее важной является услуга по снятию багажа пассажиров, не явившихся на посадку. Такая необходи-

мость обусловлена в первую очередь требованием авиационной безопасности в любом аэропорту нашей страны, средняя стоимость составляет 888,6 руб. Не менее актуальным является сбор за услугу по розыску багажа при некачественной комплектровке и потенциальной утере багажного места, средняя стоимость 1195,7 тыс. руб.

На основе полученных статистических данных приведем основные тезисы, которые необходимо учитывать для дальнейшего построения бизнес-модели и разработки программ контроля и мониторинга за поставщиками по наземному обслуживанию:

1. Стоимость услуг по наземному обслуживанию зависит от следующих параметров: типа воздушного судна, технологического графика ВС (скорость оборачиваемости), бизнес-модели и стратегии выбранной авиакомпании (занимаемой авиационной нише), ценовой политике провайдера по наземному обслуживанию, необходимости заказа дополнительных услуг вне ТГО (технологическое обслуживание, встреча трансферных клиентов и т.д.).

2. Рынок провайдеров по наземному обслуживанию является низко конкурентным и практически монополизированным в рамках одного аэропорта. Самый большой пассажиропоток приходится на рассмотренные аэропорты МАУ (январь 2022 г. 3,963,519 пассажиров), при этом на практике не существует две хендлинговые компании в одном аэропорту с наличием услуг по комплексному обслуживанию перевозчиков [5]. Конкуренция существует только в рамках нескольких услуг, например, предоставление агента для регистрации клиентов либо предоставление технических средств наземного обслуживания. Таким образом, авиакомпании могут столкнуться с завышенной стоимостью и низким качеством предоставления услуг, что в перспективе может повлиять на общую эффективность и экономичность рейса.

2. Определение SLA и практический опыт применения в авиационном сегменте

Мониторинг договорных обязательств осуществляется на основе мониторинга соглашения об уровне обслуживания (от англ. Service Level Agreement, далее SLA). В соответствии современной международной практикой SLA утверждается между авиакомпанией – заказчиком услуг (от англ. Customer

Airline) и поставщиком по наземному обслуживанию (от англ. Ground Service Provider). Типовая структура SLA предусмотрена в Руководстве по аэропортовому обслуживанию АНМ 803 (от англ. Airport Handling Manual), является приложением к стандартному соглашению по наземному обслуживанию (типовая структура договора предусмотрена в АНМ 803). SLA предназначен для установления согласованных перевозчиком и поставщиком наземных услуг стандартов качества и безопасности наземного обслуживания ВС и коммерческой загрузки рейсов, с учетом специфических требований перевозчика.

Уровень выполнения SLA подлежит измерению на регулярной основе с целью:

во-первых, выявить проблемные вопросы в части предоставления наземных услуг;

во-вторых, оценить необходимость внесения изменений и дополнений в SLA.

Типовое соглашение об уровне обслуживания может состоять из следующих разделов:

1. преамбула – включает указание на минимального времени обслуживания ВС ;

2. документация – включает ссылки на документацию, которую должна использовать обслуживающая компания;

3. человеческие ресурсы – включают требования к языковой подготовке персо-

нала, базовой подготовке, переподготовке, обучение по требованиям законодательства, доступность записей по результатам обучения, требования к обслуживанию при задержках и отменах рейсов, при инцидентах [8].

При заключении SLA отдельное внимание следует уделить разработке и внедрению измеряемых целей основных функций при стандартном обслуживании, которые могут отличаться от выбранной стратегии и поставленных целей авиакомпании. В сводной таблице в качестве примера перечислим некоторые функции и единицы измерения.

При разработке бизнес-модели необходимо учитывать, что программа надзора и контроля за поставщиками услуг по наземному обеспечению перевозок подразумевает проверку деятельности поставщика на предмет соответствия требований авиакомпании и отраслевых рекомендаций Министерства транспорта РФ и Федерального агентства воздушного транспорта. Взаимодействие между перевозчиком и поставщиками услуг осуществляется на основе договорных обязательств, которые включают выполнение требований руководства по наземному обслуживанию (далее РОНО), стандарта обслуживания пассажиров и соглашения об уровне обслуживания.

Измерение функций при наземном обслуживании

| Функция | Описание |
|-------------------------------|--|
| Безопасность полетов | -Обслуживающая компания должна производить 2 аудита в год на предмет безопасности полетов при обслуживании ВС |
| Обслуживание пассажиров | -Время в очереди на стойке регистрации не должно быть более 15 мин экономического класса, 5 мин бизнес класса. -Время закрытия регистрации составляет 40 минут до времени отправления рейса по расписанию . -Пассажиры не должны ожидать доставку к самолету в автобусе более 5 мин. |
| Перронное обслуживание | -1-ое место обычного багажа должно быть доставлено через 20 мин после установки колодок, последнее место через 30 мин после установки колодок. -Уборка ВС должна быть завершена за 30 мин до ожидаемого времени отправления рейса . -Оборудование для буксировки должно быть доставлено за 10 мин до ожидаемого времени отправления рейса. |
| Контроль загрузки и сообщения | -Предполетная документация должна быть доставлена к ВС за 20 мин до ожидаемого отправления рейса. -Сводно-загрузочная ведомость и Уведомление для командира ВС по специальной загрузке должны быть на борту за 10 мин до отправления рейса . |
| Общее | -Засылка груза и почты, максимум 1% на 1000 пассажиров. -Установленное минимальное время наземного обслуживания ВС 50 мин. -Ошибка в обработке перевозочных документов максимум 1% на 1000 рейсов. |
| Терминальное обслуживание | -Сообщение о получении авианакладной должно быть отправлено через 10 мин после физической сверки документов на грузовом терминале . |

Организационная структура многих авиакомпаний включает в себя разделение наземного обслуживания в базовых и внебазовых аэропортах. В базовых аэропортах контроль деятельности поставщиков осуществляет специалист наземных служб авиакомпании, во внебазовых аэропортах – представители авиакомпании. Такая классификация обусловлена регулярностью полетов и нагрузкой на конкретную воздушную линию, а вместе с этим -оптимизацией ресурсов и сокращением затрат.

Можно выделить следующие методы контроля поставщиков:

1. Мониторинг выполнения договорных обязательств
2. Инспекции
3. Аудиты с применением передовых международных стандартов по организации и оценке деятельности поставщиков наземных служб

Выделим основные цели контроля поставщиков:

1. Выполнение требований IOSA к проведению аудитов поставщиков как инструмента мониторинга исполнения ключевых показателей эффективности и показателей качества показателей продукта авиакомпании.
2. Постоянный контроль выполнения требований соглашений об уровне обслуживания, с целью выстраивания отношений с агентом по наземному обслуживанию и аэропортами на основе согласован-

ных стандартов качества обслуживания авиакомпании.

3. Независимая оценка результативности применения стандартов обслуживания авиакомпании и внедрения на практике требований международных стандартов IATA (ISAGO, IGOM) с целью создания единых для всех агентов, аэропорта подрядчиков условий и процедур обеспечения приемлемого уровня сервиса и безопасности наземного обслуживания.

3. Разработка бизнес-модели на базе представительства авиакомпании

На рисунке 4 изображена бизнес-модель представительства, S1-3 провайдеры наземного обслуживания на перроне и H1-3 провайдеры аэропортового обслуживания в терминальном комплексе. К методам контроля поставщиков отнесем: мониторинг выполнения договорных обязательств, инспекции или аудиты с применением передовых международных стандартов по организации и оценке деятельности поставщиков наземных услуг. Основной задачей представительства авиакомпании в аэропорту будет являться развитие системы управления качеством и безопасностью наземных операций (при обслуживании ВС на перроне и пассажиров в терминале) на основе мониторинга практического исполнения SLA с поставщиками наземных услуг.



Рис. 4. Бизнес-модель представительства на основе SLA соглашения

Представительству авиакомпании необходимо выполнять следующие задачи:

1. Проведение переговоров с агентом по наземному обслуживанию о подписании SLA- соглашения и взаимодействие с агентом по наземному обслуживанию и работниками авиакомпании на предмет подписания SLA;

2. Представительству необходимо осуществлять производственный контроль выполнения наземных операций с использованием чек-листа, составленного на основе подписанного соглашения;

3. Представительству необходимо осуществлять производственный контроль за общим ходом обслуживания пассажиров в здании аэровокзального комплекса;

4. С определённой периодичностью направлять заполненные чек-листы в головной офис авиакомпании для проведения анализа и обсуждения информации о результатах проверки выполнения наземных операций во всех представительствах маршрутной сети.

Во время проведения проверки провайдера по наземному обслуживанию работник представительства может использовать комбинацию четырех методов проверки для сбора информации: обзор/чтение документов, беседа с сотрудниками, обзор условий и сооружений и оборудования, оценка деятельности и основных процессов. Представитель фокусируется на процессах и системе в целом и не оценивает компетентность отдельных сотрудников. Аудит проводится на соответствие выполняемой деятельности по наземному обслуживанию требованиям и рекомендованным практикам международных стандартов, стандартов авиакомпании, требованиям SLA.

Требования – обязательны для проверки. Установленный в ходе проверки факт невыполнения требования следует классифицировать как Несоответствие.

Рекомендации – считаются желательными в операционной деятельности, но соответствие им предоставляется на усмотрение поставщика. Установленный в ходе проверки факт невыполнения рекомендации классифицируется как Рекомендация.

При подготовке и проведения аудита помимо SLA, может применяться следующая документация:

1. Руководство по наземному обслуживанию авиакомпании (РОНО);

2. Стандарт обслуживания перевозчика (СОП);

3. Руководство по наземному обслуживанию ИАТА (АНМ);

4. Руководство по стандартам аудита безопасности наземных операций (ISAGO);

5. Руководство ИАТА по наземному обслуживанию.

Для того чтобы сделать заключение об уровне наземного обслуживания, представитель определяет, в какой степени поставщик наземных слуг обеспечивает документирование и практическое выполнение требований.

«Документировано» означает, что правила авиакомпании опубликованы (доступны для использования) и должным образом представлены в контролируемых документах.

«Внедрено» означает, что правила компании приведены в действие и включены в состав мер обеспечения непрерывности операций, как части общей системы наземного обслуживания, подлежащей контролю и оценке по мере необходимости с целью поддержания постоянной результативности.

С целью достижения наибольшего эффекта от проведения проверки представитель в своей работе использует чек-листы, состоящих из требований рекомендаций. Оценкой соответствия могут служить документальные ссылки на каждый пункт требований, рекомендаций, указанных в чек-листе. Ссылки на документы должны коррелировать с руководством, процедурой и политикой поставщика, которые непосредственно связаны с конкретными требованиями стандартов.

Также любая деятельность, переданная на аутсорсинг и выполняемая сторонней организацией по договору, подлежит контролю. Данное утверждение относится как к авиакомпании, так и к поставщику наземных услуг. То есть авиакомпания должна контролировать поставщика наземных услуг, а также проверять выполнение поставщиками своих обязанностей по обеспечению безопасного наземного обслуживания, отданного на выполнение сторонней организацией. Соответственно поставщик наземных услуг должен осуществлять контроль за выполнением операций, отданных на аутсорсинг.

Возможными результатами аудита являются:

1. «Соответствие» – когда требование и/или рекомендация документированы и внедрены. В данном случае никаких дополнительных действий не требуется.

2.«Несоответствие» – когда требование не документировано и не внедрено; документировано, но не внедрено; внедрено, но не документировано. Устранение несоответствий является обязательным для закрытия аудита.

3.«Рекомендация» – когда рекомендация не документирована и не внедрена; документирована, но не внедрена; внедрена, но не документирована. Применение рекомендации является желательным условием.

Во время проведения заключительного совещания представительство авиакомпании информирует руководство проверяемой стороны о выявленных несоответствиях и представленных рекомендациях.

Результаты аудита поставщиков наземных услуг также предоставляются в головной офис авиакомпании для дальнейшего анализа и принятия управленческих решений, например, о необходимости внесения изменений и дополнений в SLA.

Выводы

- Выбор провайдера по наземному обслуживанию – один из важнейших этапов для любой авиакомпании, благодаря хэндлинговым компаниям обеспечивается экономическая эффективность рейса, формируется себестоимость перевозки, соблюдается без-

опасность при наземном обслуживании ВС, не нарушаются технологические графики;

- Рынок хэндлинговых компаний является низко конкурентным и практически монополизирован в рамках одного аэропорта, тем самым перевозчики могут столкнуться с завышением цен на ряд предоставляемых услуг. До подписания коммерческих соглашений менеджменту авиакомпании необходимо стратегически оценить себестоимость перевозки с учетом затрат на наземное обслуживание;

- Соглашение об уровне обслуживания (SLA) можно и необходимо применять в авиационном сегменте, благодаря взаимодействию, выстроенном на принципе непрерывного контроля, перевозчик может достичь высокого уровня безопасности обслуживания ВС и оптимизации затрат;

- Предложенная авторская бизнес-модель авиакомпании создана с целью пересмотра отношения к таким структурным подразделениям как представительства авиакомпании, призвана решать задачи по взаимодействию с провайдерами по наземному обслуживанию в процессе коммерческо-договорных отношений и преследует самую основную цель – увеличить уровень и качество обслуживания отечественных авиакомпаний в аэропортах оперирования.

Библиографический список

1. Воздушный кодекс РФ от 19.03.1997 N 60-ФЗ (ред. от 19.12.2022).
2. Официальный сайт Международный аэропорт Внуково [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.vnukovo.ru (дата обращения: 25.02.23).
3. Официальный сайт Международный аэропорт Шереметьево [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.svo.aero (дата обращения: 25.02.23).
4. Официальный сайт Международный аэропорт Домодедово [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.dme.ru (дата обращения: 25.02.23).
5. Официальный сайт Федеральное Агентство Воздушного Транспорта [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://favt.gov.ru> (дата обращения: 25.02.23).
6. Официальный сайт Международная Ассоциация Воздушного Транспорта [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.iata.org> (дата обращения: 25.02.23).
7. Руководство по требованиям стандарта ISAGO (ISAGO standard Manual) ред. 8, 2022.
8. Руководство по программе ISAGO (ISAGO Program Manual) ред. 6, 2023.
9. Руководство по аэропортовой деятельности (Airport Handling Manual) ред. 7, 2022.
10. IATA Ground Operation Manual (IGOM) ред. 3, 2021.