

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ  
Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра культурного наследия и туризма

**Аутсорсинг как форма организации деятельности предприятий  
гражданской авиации**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Студентки 4 курса 431 группы

Направления 43.03.01 «Сервис»

Института истории и международных отношений

Тимошенко Ксении Андреевны

Научный руководитель:

К.э.н., доцент \_\_\_\_\_

Т.В. Темякова

Зав. кафедрой:

Д.э.н., профессор \_\_\_\_\_

Т.В. Черевичко

Саратов 2019 г.

**Введение.** Стремясь экономически целесообразно организовать предпринимательскую деятельность, каждая фирма принимает во внимание все факторы внешней и внутренней среды существования фирмы. Когда сервисная организация не располагает достаточным количеством ресурсов и возможностей для ведения бизнеса (недостаток капитала, отсутствие необходимых компетенций, потеря конкурентоспособности ресурсов предприятия на протяжении его развития и т.д.), встает вопрос о необходимости оптимизировать процессы обслуживания, искать нетрадиционные способы управления внутрифирменными процессами для сокращения издержек, улучшения качества и увеличения количества предоставляемых услуг. На данный момент, как в отечественной, так и в мировой практике одним из наиболее часто применяемых и эффективных способов для решения данных вопросов является процесс аутсорсинга, что позволяет отметить актуальность и важность выбранной темы.

Цель бакалаврской работы – на основе анализа теоретических аспектов исследования аутсорсинга, а также общемировой и российской практики применения процессов передачи организациями гражданской авиации полномочий или полноценных бизнес-процессов на подряд внешним поставщикам, предложить проект применения аутсорсинга в деятельности международного аэропорта «Гагарин» (г. Саратов). Для достижения этой цели были поставлены следующие задачи:

1. изучить понятие и предпосылки возникновения аутсорсинга;
2. изучить классификацию форм и видов аутсорсинга;
3. проанализировать структуру процесса аутсорсинга;
4. исследовать законодательную базу применения аутсорсинга в отечественной практике предприятий гражданской авиации;
5. выделить основные виды аутсорсинга, наиболее часто используемые в деятельности предприятий гражданской авиации;
6. предложить применение IT-аутсорсинга в деятельности предприятия гражданской авиации (на примере международного аэропорта «Гагарин» г. Саратова).

При написании выпускной квалификационной работы были использованы: нормативно-правовые акты – Гражданский кодекс<sup>1</sup> и Воздушный кодекс<sup>2</sup> Российской Федерации; научные публикации И.Л. Рудой<sup>3</sup>, Е.М. Романюк<sup>4</sup>; научные статьи в журналах А. Фридмана<sup>5</sup>, А. Черемных<sup>6</sup>; электронные ресурсы – официальные сайты компаний (Федеральное агентство воздушного транспорта (ФАВТ, или Росавиация)<sup>7</sup>; аэропорт «Шереметьево»<sup>8</sup>; авиакомпания «Аэрофлот»<sup>9</sup>; российский аэропортовый холдинг «Аэропорты Регионов»<sup>10</sup>), и иностранные источники (статьи: об аутсорсинге ключевых знаний<sup>11</sup>, о контракте

---

<sup>1</sup> «Гражданский кодекс Российской Федерации. Глава 39. Возмездное оказание услуг» // Официальный сайт справочной правовой системы в России «КонсультантПлюс» // URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_9027/dcddd3f582c1637141ba49e1333bff73186d6301/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/dcddd3f582c1637141ba49e1333bff73186d6301/) (дата обращения: 26.05.2018).

<sup>2</sup> «Воздушный кодекс Российской Федерации»: утв. Постановлением Правительства РФ от 19.03.1997 г. № 60 – ФЗ. // Изд.: «Омега-Л» (серия «Кодексы Российской Федерации») – М., 2018.

<sup>3</sup> Рудая И.Л. Формы аутсорсинга в практике современного менеджмента // Актуальные проблемы управления – 2005. Материалы 223 международной научно-практической конференции. – М.: ГУУ, 2005, вып. 1. – 306 с.

<sup>4</sup> Романюк Е.М. Механизмы принятия решения о применении аутсорсинга. – Иркутск: Вестник ИрГТУ №3 (39), 2009. – 208 с.

<sup>5</sup> Фридманн. А. Российский рынок кейтеринга – начало и достигнутый прогресс // Журнал об экономическом потенциале России «The Russia Corporate World». – 2012. – №6. – 68 с.

<sup>6</sup> Черемных. А. Уровни аутсорсинга// Журнал "Авиатранспортное обозрение"– 2007. – №85. – 65 с.

<sup>7</sup> Перечень аэропортов федерального значения // Официальный интернет-ресурс «Федерального агентства воздушного транспорта» (ФАВТ, или Росавиация) // URL: <http://www.favt.ru/dejatelnost-ajeroporty-i-ajerodromy-perechen-aeroportov/> (дата обращения 26.05.2018).

<sup>8</sup> Официальный сайт «Международный аэропорт Шереметьево»// URL: <http://www.svo.aero/news/2014/3022/> (дата обращения 26.05.2018).

<sup>9</sup> Компании Группы Аэрофлот // О компании // URL: <https://www.aeroflot.ru/ru-ru/about/subsidiaries> (дата обращения 26.05.2018).

<sup>10</sup> О компании // Официальный сайт «Холдинг “Аэропорты Регионов”»// URL: <http://www.ar-management.ru/company/> (дата обращения 26.05.2018).

<sup>11</sup> What is Knowledge Process Outsourcing (KPO)? // HCL Technologies // [Internet source]: <https://www.hcltech.com/technology-qa/what-is-knowledge-process-outsourcing-kpo> (accessed 18 April, 2018).

аутсорсинга Европейской Комиссии<sup>1</sup>, о забастовке сотрудников Gate Gourmet<sup>2</sup>; официальные сайты крупных международных компаний: «OAG»<sup>3</sup>, «FlightView»<sup>4</sup>) и т.д.

Данная бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, пяти параграфов, заключения и списка используемой литературы.

В первой главе определены теоретическая база применения аутсорсинга, представлены предпосылки формирования данной деятельности, классификация ее форм и видов (с примерами их фактического использования на предприятиях гражданской авиации), а также освещен немаловажный аспект разработки аутсорсинг-проекта и процессов его поэтапной реализации. Во второй главе бакалаврской работы был проведен анализ законодательной базы применения процессов аутсорсинга в деятельности организаций гражданской авиации по конкретным видам аутсорсинга, которые являются характерными для их реализации на предприятиях именно данной отрасли. В третьей главе осуществлен анализ российского рынка международных аэропортов с вынесением предложения по применению IT-аутсорсинга в деятельности международного аэропорта «Гагарин» (г. Саратов).

**Основное содержание работы.** Термин «аутсорсинг» (outsourcing) происходит от английских слов «outside resource using» - «использование внешних ресурсов». В международной бизнес-практике этот термин определяет последовательность организационных решений, суть которых состоит в передаче некоторых, ранее самостоятельно реализуемых организацией функций

---

<sup>1</sup> «Model contract of outsourcing» // Official website of European Commission « European Commission | Commission and its priorities» [Internet source]: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/archive/newsroom/document/annex\\_b\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/archive/newsroom/document/annex_b_en.pdf) (accessed 9 June, 2018).

<sup>2</sup> «British Airways Strike Stands Thousands» // The New York Times / [Internet source]: <https://www.nytimes.com/2005/08/13/business/british-airways-strike-strands-thousands.html> (accessed 28 February, 2019).

<sup>3</sup> Definitive flight information, aviation intelligence and analytics // OAG Aviation Worldwide Limited / [Internet source]: <https://www.oag.com/> (accessed 29 March, 2019).

<sup>4</sup> Real Time Flight Tracker & Airport Delays from flightview / [Internet source]: <http://www.flightview.com/> (accessed 29 March, 2019).

или видов деятельности внешней организации («третьей стороне»)<sup>1</sup>, способной выполнить данный процесс лучше самой организации ввиду набора определенных факторов, основным из которых является наличие ключевых компетенций в области, передаваемой на аутсорсинг.

Идея привлечения ресурсов специализированной фирмы для решения стоящих перед организацией задач является достаточно молодой, так как данный феномен и механизм его реализации принято считать «феноменом XX века», а также «величайшим открытием бизнеса последних десятилетий», ведь это понятие вошло в практику бизнеса и получило широкое распространение лишь с конца 80-х гг. XX в.<sup>2</sup>. Ввиду данного факта в мировой и отечественной практике не принято окончательно устоявшейся классификации аутсорсинга. Наиболее распространенным является выделение форм (по степени координации и контроля – внешний и внутренний; а также по степени разделения ответственности и рисков – частичный и полный)<sup>3</sup> и видов аутсорсинга (в зависимости от направления деятельности или сферы услуг, которые выполняются аутсорсером, например, IT-аутсорсинг, производственный аутсорсинг, аутсорсинг управления знаниями, аутсорсинг бизнес-процессов, др).

Также немаловажным является аспект планирования и разработки проекта аутсорсинга. Организацией сферы сервиса разрабатывается поэтапный план, содержащий основные аспекты, позволяющие определить необходимость передачи конкретных функций компании на аутсорсинг вместо их производства собственными силами внутри организации; также моменты, касающиеся поиска партнера-аутсорсера и заключения контракта с ним с последующей координацией выполнения задач, освещенных в договоре аутсорсинга.

---

<sup>1</sup> Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. – М.: Дело. 2003. – С. 3.

<sup>2</sup> Bryce D.J., Useem M. The impact of corporate outsourcing on company value // *European Management Journal*. 1998. Vol. 16 (6). P. 635-643.

<sup>3</sup> Рудая И.Л. Формы аутсорсинга в практике современного менеджмента // *Актуальные проблемы управления – 2005*. Материалы 223 международной научно-практической конференции. – М.: ГУУ, 2005, вып. 1. – С.8.

Особое внимание в процессе исследования уделяется законодательной базе процесса аутсорсинга в деятельности сервисных организаций, а именно предприятиям гражданской авиации (авиакомпания, аэровокзальные комплексы (аэропорты) и другие организации)<sup>1</sup>. Так как в законодательстве Российской Федерации не закреплено понятие «аутсорсинг», на основе исследования был сделан вывод, что применяемое в практике деятельности предприятий гражданской авиации соглашение о наземном обслуживании, является отражением отечественного договора о возмездном оказании услуг<sup>2</sup>, закрепленном в главе 39 Гражданского кодекса Российской Федерации<sup>3</sup>.

Возвращаясь к теме бакалаврской работы, можно отметить, что предприятиям гражданской авиации присущи специфические формы передачи процессов на внешний подряд, например, техническое обслуживание воздушных судов, принадлежащих авиакомпании, заправка самолетов, IT-аутсорсинг, воздушный кейтеринг (airline catering или доставка бортового питания) и другие виды аутсорсинга, применяемые в деятельности предприятий гражданской авиации<sup>4</sup>.

Рассмотрев практику применения аутсорсинга отечественными и мировыми авиакомпаниями и аэропортами, можно отметить, что в России применение аутсорсинга в деятельности предприятий гражданской авиации – процесс достаточно молодой. Но несмотря на 20-летнюю историю, в последние

---

<sup>1</sup> «Воздушный кодекс Российской Федерации»: утв. Постановлением Правительства РФ от 19.03.1997 г. № 60 – ФЗ. // Изд.: «Омега-Л» (серия «Кодексы Российской Федерации») – М., 2018.

<sup>2</sup> Юрьев С.В. Аутсорсинг как элемент современных экономических отношений в РФ. – С.-Петербург.: Санкт-Петербургский Государственный Университет сервиса и экономики, 2012. – С. 105.

<sup>3</sup> «Гражданский кодекс Российской Федерации. Глава 39. Возмездное оказание услуг» // Официальный сайт справочной правовой системы в России «КонсультантПлюс» // URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_9027/dcddd3f582c1637141ba49e1333bff73186d6301/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/dcddd3f582c1637141ba49e1333bff73186d6301/) (дата обращения: 26.05.2018).

<sup>4</sup> Аутсорсинг в современных аэропортах // статья ГК «FACILICOM», лидера российского рынка в области технического управления и комплексного обслуживания недвижимости // Официальный сайт информационного портала TheProperty // URL: <https://theproperty.ru/pressroom/articles/262/> (дата обращения: 21.01.2019).

годы в данной сфере всё чаще ставится вопрос о формировании универсального подхода к аутсорсингу— «простые работы выполняются самостоятельно, сложные — передаются на аутсорсинг со стратегическим выстраиванием отношений с обеих сторон контракта аутсорсинга». Подобные мысли также можно отметить в выводах исследования, проводимого независимыми экспертами компании Deloitte Consulting, "Изменить модель аутсорсинга"<sup>1</sup>. Кен Лэндис, один из авторов исследования, которое охватило крупные организации и их негативный опыт применения полного аутсорсинга конкретного бизнес-процесса, пишет: «при подготовке, разработке и реализации бизнес-проекта необходимы полная вовлеченность и участие обеих сторон». То есть, компания, передающая внутрифирменные процессы на внешний подряд, должна осознавать важность будущего проекта, а не рассматривать аутсорсинг как лишь один из инструментов экономии, так как именно взаимная заинтересованность в благоприятном результате осуществления конечной цели, снижая риски и переводя фиксированные расходы в категорию плавающих, становится инструментом стратегического развития компании.

Именно выводы данного исследования, побудили выдвинуть предложение применения IT-аутсорсинга в деятельности международного аэропорта «Гагарин» г. Саратова. А именно исследование бакалаврской работы остановилось на одной из неуклонно возрастающих тенденций в сфере гражданской авиации: стремление наращивания пассажиропотока. При этом немаловажным является факт: рост пассажиропотока влияет на доходы авиакомпаний, которые в свою очередь в совокупности с ростом объемов деятельности авиаперевозчиков влияют на рост доходов аэропорта.

Конечно, саратовский регион не имеет столь высокого спроса на воздушные перевозки, как в столице нашей страны, или, тем более, как в странах, располагающих крупнейшими мировыми авиаузлами (например, Арабские

---

<sup>1</sup> «Осторожно: аутсорсинг!» // Официальный сайт АО «Коммерсантъ ПРИЛОЖЕНИЯ»// URL: <https://www.kommersant.ru/doc/608859> (дата обращения 28.02.2019).

Эмираты, Катар, США, Китай и т.п.)<sup>1</sup>. Однако, проведя исследование международного аэропорта «Платов» (г. Ростов-на-Дону), который обслуживает численность населения, схожую с целевой аудиторией международного аэропорта «Гагарин» г. Саратова, а также указанную прогнозируемую пропускную способность саратовского аэровокзального комплекса (на основе исследования основных характеристик проекта строительства, развития и эксплуатации международного аэропорта «Гагарин»), был сделан вывод, что на территории Саратовской области можно наблюдать рост привлекательности региона и наличие благоприятных прогнозов увеличения въезжающих и выезжающих из региона.

Ввиду этого, на основе аккумуляции проведенных исследований и результатов анализа деятельности крупных зарубежных международных аэропортов, который был проведен Европейским исследовательским центром ACARE (Advisory Consul for Aviation Research and Innovation in Europe)<sup>2</sup>, был сделан вывод, что наиболее выгодным решением увеличения пассажиропотока будет стремление предприятий гражданской авиации сократить время пассажиров в пути «от двери до двери» (длительность пути до аэропорта, прохождение всех этапов контроля перед посадкой, регистрация на рейс, выпуск авиасудна в воздушное пространство и т.д.).

Безусловно, взглянув на пресс-релизы международного аэропорта «Гагарин»<sup>3</sup>, можно отметить высокую технологичность и оснащенность передовыми технологиями всех объектов аэровокзальной инфраструктуры. Также отечественные аэропорты и авиакомпании могут служить пионерами для автоматизации многих процессов, способных обеспечить цели проводимого исследования, например, путем установки киосков саморегистрации и сдачи

---

<sup>1</sup> Крылова. М. Аэропорт как город будущего // Официальный сайт издательства TATLIN // URL: [https://tatlin.ru/articles/novyj\\_urbanizm\\_aeroport\\_kak\\_gorod\\_budushhego](https://tatlin.ru/articles/novyj_urbanizm_aeroport_kak_gorod_budushhego) (дата обращения 11.03.2019).

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Новости – Аэропорт Гагарин | Официальный сайт международного аэропорта «Гагарин» // URL: <http://www.gagarin.aero/news> (дата обращения 29.03.2019).

багажа, или использования современных инновационных систем навигации и иного технологического оснащения аэропортов. Но при этом важным аспектом остается алгоритмизированная работа back-офиса по организации и сопровождению полетов, как одного из основных видов деятельности аэровокзального комплекса. Для этого, как ранее отмечалось, используются: 1. современные технологии подачи и погрузки бортового питания на борт самолета, 2. техническое обслуживание воздушного судна в гаражах наземного обслуживания при помощи современных скрининг-технологий, позволяющих автоматизированным способом выявлять зоны, требующие устранения неполадок, 3. подготовка бортпроводниками судна к полету и другое.

В итоге внимание было остановлено на третьем пункте, которому и посвящено предложение по применению IT-аутсорсинга в международном аэропорту «Гагарин» (г. Саратов).

Переходя к предложению по применению IT-аутсорсинга, следует отметить, что оно призвано сократить время на процедуру инвентаризации аварийно-спасательного оборудования (например, спасательные жилеты, ремни безопасности, жаропрочные перчатки, маски, кислородные баллоны, огнетушители и т.п.), производимую после и перед каждым полетом.

Работу по мониторингу будут проводить компетентные работники из гаража наземного обслуживания аэропорта, в момент заправки и проведения других операций по техническому обслуживанию самолетов. Для автоматизации будет осуществлена деятельность по оснащению всех единиц данного оборудования на каждом самолете авиакомпании RFID-метками (радиометками) Confidex, которые будут считываться при помощи планшетного компьютера Senter ST907 с предварительно установленным на него программным обеспечением на базе облачных продуктов Microsoft Azure, а также SIM-карт Yota, которые будут установлены в планшеты, для выгрузки отчетов о проведенном мониторинге и инвентаризации.

Рассмотрев технологию, аспекты работ по проведению инвентаризации аварийно-спасательного оборудования на воздушном судне, а также вопрос

оснащения необходимой инфраструктурой данного предложения, можно проследить следующую закономерность:

(1) в стремлении увеличить пассажиропоток без значительных затрат, руководству нового международного аэропорта «Гагарин» предложено внедрение вышеописанной технологии, что позволит обслужить 1 890 700 пассажиров/год, так как ввиду того, что в сутках 24 часа (1440 мин), при возможности «возврата» воздушного судна за средний показатель времени (равный 44 мин) позволит обслужить 33 судна; при этом, внедрив технологию для более быстрой инвентаризации аварийно-спасательного оборудования, время «возврата» сократится до 39 минут, что позволит обслужить 37 самолетов/день. При средней вместительности самолета (140 посадочных мест) предприятиям гражданской авиации удастся обслужить 5 180 пассажиров в день (при плановом показателе пассажиропотока 1 000 000 пассажиров/год => 2 740 пассажиров/день);

(2) 20-тилетняя реализация проекта обойдется примерно в \$71 тыс.;

(3) однако если рассматривать вариант наращивания пассажиропотока за счет увеличения парка воздушных средств, это будет финансово затратнее, так как приобретение 4 дополнительных бортов, при средней стоимости самолета \$18 млн., обойдется в \$72 млн. Даже, если взять самый недорогостоящий самолёт ТУ-134, стоимость которого составляет \$500 тыс., покупка 4 дополнительных бортов составит \$2 млн., что также демонстрирует значительное превышение стоимости в сравнении с 20-летней сметой на реализацию проекта по внедрению IT-аутсорсинга.

В заключение, можно отметить, что данное предложение наглядно демонстрирует и подтверждает один из ключевых показателей эффективности (KPI) в деятельности предприятий гражданской авиации: сокращение времени «возврата» воздушного судна (от прилета до вылета следующим рейсом), при этом, позволяя экономить финансовые затраты путем сокращения времени обслуживания самолета, не увеличивая парк воздушных судов (ведь экономическая эффективность авиакомпании и рост доходов аэропорта будет

выше, когда самолет приносит доход, а это возможно при условии, что он летает, а не стоит на земле).

**Заключение.** Практика бизнеса показывает, что всё больше предпринимателей и бизнесменов стремятся обратиться за «помощью» к сторонней организации, которая могла бы в полной мере восполнить недостающие ресурсы компании: будь то консультирование по вопросам заключения контракта с партнером, либо техническое сопровождение и информационное обеспечение процессов организации и т.д.

В результате проведенного исследования зарубежной и отечественной практики применения аутсорсинга в деятельности предприятий гражданской авиации работы были решены поставленные задачи, а именно:

- изучены понятие и предпосылки использования процесса аутсорсинга;
- изучена классификация форм аутсорсинга и выделены его виды, наиболее часто используемые предприятиями сферы сервиса;
- проанализированы этапы процесса аутсорсинга;
- изучены законодательные акты и нормативно-правовые документы, обеспечивающие легитимность процессов аутсорсинга в деятельности национальных предприятий гражданской авиации;
- на основе изученной классификации форм и видов аутсорсинга, а также исследованной практике применения аутсорсинга отечественными и зарубежными предприятиями гражданской авиации были выделены основные виды аутсорсинга, которые наиболее часто используют в данной отрасли;
- был проведен анализ применения аутсорсинга в деятельности отечественных международных аэропортов, вследствие чего было внесено предложение по реализации аутсорсинг-проекта в деятельности саратовского международного аэропорта «Гагарин». В результате проведенного анализа процесса аутсорсинга в деятельности сервисных организаций можно сделать вывод о возрастающей роли практики применения аутсорсинга в деятельности сервисной организации, о завоевании конкурентных преимуществ в результате

заключения договора аутсорсинга и т.д.

Исследовав процесс передачи части функций или процесса на аутсорсинг российскими авиакомпаниями и международными аэропортами, можно отмечать существование развитых отношений на правах аутсорсинга в российской практике в деятельности компаний гражданской авиации. Многие известные авиакомпании передают на аутсорсинг такие важнейшие этапы формирования полноценной услуги по организации качественной и комфортной перевозки пассажиров воздушным транспортом, как безопасность и питание; аэропорты в свою очередь обеспечивают потребности авиакомпаний, передавая на аутсорсинг строительные работы, развитие инфраструктуры аэровокзального комплекса под компетентные начала строительных компаний, техническое сопровождение и информационное обеспечение и другие виды внутриорганизационных процессов.

Также российский и зарубежный опыт предприятий гражданской авиации демонстрирует, что наряду со стремлением передать на внешний подряд части бизнес-процессов более компетентным специалистам или компаниям, всё же детальный анализ целей и возможностей, ключевых компетенций организации является важным этапом при принятии решения «производить или покупать?». С этим связана и ретроспектива аутсорсинга в деятельности предприятий гражданской авиации, демонстрирующая практику необходимости сохранения ключевых бизнес-процессов внутри организации.

Исследование практики применения аутсорсинга, а также приведенные расчеты в предложении аутсорсинг-проекта для саратовского международного аэропорта «Гагарин» позволяют сделать вывод, что передача предприятиями гражданской авиации бизнес-процессов на внешний подряд сторонним организациям позволяет обеспечивать ключевые показатели эффективности в деятельности организации, при этом сохранив финансовые активы внутри организации, принося прибыльность и возможность стратегического планирования своей деятельности ввиду устойчивости на занимаемом рыночном сегменте.