

При использовании материалов статьи необходимо использовать данную ссылку:

Моисеенко И.Н. Клиентоориентированность стратегии развития отечественной аэронавигационной системы России в интересах национальной безопасности // Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования. 2021. № 3 (61). С. 66-71

УДК 330.1

## КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ АЭРОНАВИГАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ РОССИИ В ИНТЕРЕСАХ НАЦИОНАЛЬНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Моисеенко И.Н.

*Статья посвящена вопросу развития клиентоориентированности в сфере аэронавигационного обслуживания, которое в современных условиях характеризуется высоким уровнем конкуренции используемых в данном направлении компонентов авиатранспортной системы. Автором отмечается, что вопрос клиентоориентированности в условиях высокой конкуренции всех компонентов авиатранспортной системы приобретает все большую актуальность и диктует необходимость его пристального изучения, в том числе в рамках деятельности провайдеров АНО. Реализация комплекса инициатив Стратегии развития Аэронавигационной системы Российской Федерации до 2030 года позволит кардинально повысить качество аэронавигационного обслуживания пользователей воздушного пространства, что приведет к сохранению безопасности воздушного движения, снижению удельных эксплуатационных затрат коммерческих авиакомпаний и государственной авиации благодаря оптимизации траекторий полета, а также задержек. Широкомасштабное внедрение цифровых линий передачи данных «борт-земля» и единой информационной среды обеспечит высокий уровень автоматизации процедур ОрВД и информационную поддержку экипажей воздушных судов в воздушном пространстве страны, усилит интеграцию Аэронавигационной системы России с аэронавигационными системами Европейского Союза и сопредельных государств.*

**Ключевые слова:** клиентоориентированность, аэронавигационная система, военно-экономический потенциал, единая система организации воздушного движения, стратегия развития аэронавигационной системы

**А**ктуальность проблемы обеспечения национальных интересов страны и ее граждан обуславливает необходимость постоянного развития и совершенствования системы военно-экономической безопасности Российской Федерации. События последнего времени на западных границах России еще раз подтверждают, что первостепенное значение для обеспечения обороноспособности государства приобретает проблема укрепления не только ее экономического, но и военно-экономического потенциала (ВЭП).

Единая система организации воздушного движения Российской Федерации (ЕС ОрВД), функционирующая во взаимодействии с Федеральной системой разведки и контроля

воздушного пространства (ФСР и КВП) [1], – важная составная часть оборонного потенциала и инструмент обороноспособности России в сфере использования и контроля воздушного пространства.

В разделе II Транспортной стратегии Российской Федерации «Оценка состояния и комплексные проблемы развития транспортного комплекса Российской Федерации» отмечается отставание инфраструктуры и оборудования аэропортов от рекомендаций Международной организации гражданской авиации (ИКАО), когда «взаимодействующие при аэронавигационном

**Моисеенко Игорь Николаевич**, кандидат экономических наук, генеральный директор, ФГУП «Государственная корпорация по организации воздушного движения в Российской Федерации»  
Москва

обслуживании системы не связаны между собой единой организационно-технической структурой, не завершен переход от Единой системы организации воздушного движения Российской Федерации к Аэронавигационной системе России, что препятствует повышению качества обслуживания воздушного движения, динамичному внедрению и развитию перспективных средств и систем аэронавигации, рекомендованных ИКАО [2].

Одним из стратегических направлений развития ЕС ОрВД в процессе формирования АНС России является «совершенствование обеспечения национальной безопасности в сфере использования и контроля воздушного пространства Российской Федерации» [1].

Эффективное развитие АНС России должно играть исключительную роль в создании условий для модернизации, перехода на инновационный путь развития не только Федерального агентства воздушного транспорта (Росавиация) в лице отечественного аэронавигационного провайдера – ФГУП «Госкорпорация по ОрВД», но и других элементов авиационного потенциала страны, а также транспортной отрасли Российской Федерации.

Согласно требованиям Воздушного кодекса Российской Федерации, «организация использования воздушного пространства предусматривает обеспечение безопасного, экономичного и регулярного воздушного движения, а также другой деятельности по использованию воздушного пространства» [3]. Концептуально АНС «должна представлять собой единую систему организации использования воздушного пространства и аэронавигационного обслуживания пользователей воздушного пространства Российской Федерации, в том числе в зонах ее международной ответственности, в интересах эффективного его использования всеми пользователями, обеспечения национальной безопасности и развития экономики Российской Федерации. Система должна быть основана на интегрированном взаимодействии человека, технологий, средств и служб, при поддержке перспективных бортовых, наземных, спутниковых средств и систем аэронавигации» [1].

Аэронавигационная система России обеспечивает работу отрасли авиатранспорта (в допандемийный период 2020–2021 гг. совокупная выручка превысила 800 млрд руб. в год), напрямую влияет на ее развитие и конкурентоспособность, экономическую эффективность и безопасность российских пользователей воздушного пространства,

выступает элементом национальной безопасности Российской Федерации.

Либерализация воздушного транспорта, массированное наступление низкобюджетных перевозчиков, технологические разработки, повышающие операционную гибкость авиакомпаний, стремительное развитие информационных технологий привели к ужесточению конкуренции между авиакомпаниями и необходимости уделять еще более пристальное внимание вопросу удовлетворения потребностей пассажиров.

Появление более гибких моделей авиационных перевозок, формирование крупных узловых аэропортов – хабов, борьба за транзитные потоки авиакомпаний, растущие требования авиакомпаний и пассажиров к уровню обслуживания, в свою очередь, существенно изменили рынок аэропортов. Уровень комфорта и обслуживания, которые предоставляют современные аэропорты, тем более хабы, исключительно высок, что дополнительно привлекает авиакомпании и пассажиров. Таким образом, в условиях растущей конкуренции аэропорты вынуждены активно бороться за своих клиентов – авиакомпании.

Вопрос клиентоориентированности актуален и для провайдеров АНО, что до недавнего времени представлялось маловероятным. Активное развитие международного воздушного транспорта, появление новых бизнес-моделей авиакомпаний, ориентированных на минимизацию затрат, усовершенствование методов планирования авиакомпаниями полетов, применение современных технологий, в том числе информационных, внедрение принципиально новых процедур и оборудования в области ОрВД повышают актуальность вопроса о необходимости предоставления провайдерами АНО конкурентной услуги [4].

Если провайдер АНО не предлагает авиакомпании соответствующий уровень обслуживания, оптимальный по соотношению качества и цены, то помимо репутационных издержек, которые могут оказаться исключительно высокими, он должен учитывать, что авиакомпания при наличии альтернативы обратится к услугам другого провайдера АНО, где качество обслуживания выше при конкурентной цене. Об этом свидетельствуют факты перераспределения потоков воздушного движения в обход некоторых государств, а также появление на целом ряде национальных рынков иностранных провайдеров АНО.

В международной практике выделяются пять сфер деятельности провайдера АНО, в

которых клиентоориентированный подход должен стать основополагающим принципом:

- руководство организации и его ориентация на клиента в определении направлений развития провайдера АНО для достижения установленных целей;

- персонал организации и его ориентация в ежедневной деятельности на удовлетворение потребностей и ожиданий клиентов;

- политика, стратегия и планы развития организации, их нацеленность на учет потребностей клиентов, синхронизация с планами развития клиентов;

- ресурсы организации, их использование и планирование с учетом текущих и будущих потребностей и ожиданий клиентов;

- процессы организации и их направленность на клиента при достижении установленных целей и планов.

При внедрении клиентоориентированного подхода все указанные сферы деятельности должны постоянно находиться в фокусе внимания руководства провайдера АНО, которое задает тон, определяет вектор развития организации, принимает судьбоносные для нее решения и настойчиво их реализует.

Определив перечень мероприятий по достижению стратегических целей, провайдер АНО должен всесторонне анализировать эффективность деятельности, руководствоваться принципом разумной достаточности при распределении ресурсов. Основные человеческие и финансовые ресурсы должны быть направлены на стратегические важные направления деятельности провайдера.

Учитывая, что деятельность провайдера АНО планируется на длительный срок, целесообразно составлять планы на капитальные расходы и инвестиции на ближне-, средне- и долгосрочную перспективу, отражая в них интересы клиентов и заинтересованных сторон. Приветствуется стремление к обеспечению приемлемого срока окупаемости капиталовложений. Трудовые ресурсы нового поколения рассматривают клиентоориентированность как неотъемлемую часть своей работы.

Действующая система организации использования воздушного пространства и аэронавигационного обслуживания пользователей была сформирована в 2006 году. Ключевым и даже революционным решением того периода стала передача функции государственного регулирования использования воздушного пространства из Министерства обороны в гражданские органы (сегодня Министерство транспорта). С тех пор организация

использования воздушного пространства Российской Федерации аэронавигационное обслуживание его пользователей относятся к сугубо гражданским функциям, что предоставило хорошие возможности для дальнейшего реформирования системы – преодоления ведомственной разобщенности, проведения единой технической политики, повышения качества аэронавигационного обслуживания в целях более эффективного использования воздушного пространства всеми пользователями.

Основные направления организационной, экономической, технической и социальной политики по реформированию системы были определены в Концепции создания и развития Аэронавигационной системы России, одобренной Правительством РФ 4 октября 2006 года. На базе Единой системы организации воздушного движения, Единой системы авиационно-космического поиска и спасания, ведомственных служб аэронавигационной информации и авиационной метеорологической информации предусматривалось создание и развитие Аэронавигационной системы России – единой системы организации использования воздушного пространства и аэронавигационного обслуживания его пользователей. Концепция определяет развитие национальной аэронавигационной системы России на основе международных стандартов и рекомендуемой практики, с учетом методов аэронавигационного планирования ИКАО.

Анализ документов, касающихся создания и развития Аэронавигационной системы России, позволяет говорить о незавершенности многих процессов. Например, до сих пор не разработано положение об АНС. Планом мероприятий по реализации Концепции создания и развития Аэронавигационной системы России, одобренным на заседании Правительства Российской Федерации 4 октября 2006 года, на конец 2008 года предусматривался переход от организационно-функциональной структуры Единой системы организации воздушного движения Российской Федерации (ЕС ОрВД) и взаимодействующих с ней Единой системы авиационно-космического поиска и спасания, служб аэронавигационной информации и организаций метеорологического обслуживания аэронавигации к системе более высокого уровня – Аэронавигационной системе России [5]. Но так и не удалось достичь того, чтобы Аэронавигационная система России стала эффективно функционирующей в соответствии с международными рекомендациями совокупностью организаций, инфраструктуры и процессов использования воздушного

пространства и аэронавигационного обслуживания пользователей воздушного пространства.

Автор не ставит перед собой цель подробно рассматривать причины подобного явления, поскольку они известны. Настоящее исследование еще раз убеждает, что сегодня следует говорить о совершенствовании ЕС ОрВД в направлении формирования перспективной АНС как о важном процессе, определяемом задачами не только эффективного аэронавигационного обслуживания, но и обеспечения обороны страны.

Таким образом, анализ сил и средств обеспечения национальной безопасности в такой области приложения их «усилий и ресурсов» [1], как использование воздушного пространства, позволяет говорить об особом месте аэронавигационного обслуживания в экономической, оборонно-промышленной и военной сферах, где оно является неотъемлемым процессом обеспечения обороноспособности государства.

Модернизация Единой системы организации воздушного движения России в направлении создания системы более высокого порядка, а именно Аэронавигационной системы России на основе использования новых технических средств и технологий с учетом стандартов и рекомендуемой практики ИКАО, становится неременным условием обеспечения единого руководства, функциональной интеграции и координированного развития аэронавигационного обслуживания пользователей воздушного пространства, обеспечения обороноспособности страны, «приоритетом сохранения национальной безопасности государства, обеспечения безопасности воздушного пространства и экономической эффективности полетов» [6].

По нашему мнению, к ключевым проблемам Аэронавигационной системы России относятся:

- неоптимальные траектории полетов воздушных судов с точки зрения расхода топлива и продолжительности полета;
- высокие затраты провайдеров аэронавигационного обслуживания;
- несоответствие инвестиций в наземное оборудование уровню развития бортового оборудования воздушных судов;
- недостаточная эффективность системы государственного управления АНС (совмещение функций провайдера и регулятора услуг в рамках ФАВТ, низкий уровень влияния пользователей ВП на деятельность провайдеров АНО).

Пропускная способность аэродромов зависит не только от АНС, но и от аэродромной инфраструктуры. Проблемы, связанные с пропускной способностью аэродромной инфраструктуры (ВПП и рулежных дорожек), в России пытаются решать зачастую за счет АНС, однако данные решения не могут в полной мере обеспечить спрос со стороны авиакомпаний. Вопрос повышения пропускной способности требует комплексного решения с участием всех заинтересованных сторон (операторов аэропортов, авиакомпаний, провайдеров АНО, регуляторов).


В соответствии с федеральным законом Российской Федерации от 28 июня 2014 года № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» Росавиация в лице ФГУП «Госкорпорация по ОрВД» в тесном сотрудничестве с научно-исследовательскими организациями с 2018 года активно разрабатывает Стратегию развития Аэронавигационной системы Российской Федерации до 2030 года (далее – Стратегия АНС) [7].

Стратегия АНС должна стать неотъемлемой частью системы стратегического планирования Российской Федерации. Документ разрабатывается на основе Концепции создания и развития Аэронавигационной системы России с учетом следующих документов: Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2030 года; Стратегия национальной безопасности Российской Федерации; Военная доктрина Российской Федерации; Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года; Концепция развития аэропортовой сети Российской Федерации на период до 2020 года; Основы государственной политики Российской Федерации в области авиационной деятельности на период до 2020 года; Глобальный аэронавигационный план ИКАО на 2016–2030 годы и другие документы стратегического планирования.

Следует отметить, что Стратегия АНС – основа для разработки Аэронавигационного плана Российской Федерации, внесения изменений в нормативно-правовую базу в сфере аэронавигации, планирования инвестиций в НИОКР, внедрения новых технологий и оборудования. В то же время проект Стратегии не содержит информации об организационно-функциональном построении (структурной схемы) Аэронавигационной системы России. Без четкого понимания организационно-функционального построения АНС невозможно подготовить предложения по внедрению

процесса аэронавигационного планирования в Российской Федерации.

Целесообразно определить структуру (организационно-функциональное построение) АНС, сформулировать понятие процесса аэронавигационного планирования в Российской Федерации, определить органы (организации), участвующие в аэронавигационном планировании, определить полномочия органов (организации) в вопросах аэронавигационного планирования и с учетом этого разработать механизм внедрения аэронавигационного планирования в Российской Федерации. В таком случае будет достигнута цель разрабатываемой Стратегии АНС, тесно связанная с клиентоориентированностью, эффективностью пользователей при безусловном обеспечении безопасности полетов и национальной безопасности.

Вопрос клиентоориентированности в условиях высокой конкуренции всех компонентов авиатранспортной системы приобретает все большую актуальность и диктует необходимость его пристального изучения, в том числе в рамках деятельности провайдеров АНО. Реализация комплекса инициатив Стратегии развития Аэронавигационной системы Российской Федерации до 2030 года позволит кардинально повысить качество аэронавигационного обслуживания пользователей воздушного пространства, что приведет к сохранению безопасности воздушного движения, снижению удельных эксплуатационных затрат коммерческих авиакомпаний и государственной авиации благодаря оптимизации траекторий полета, а также задержек. Широкомасштабное внедрение цифровых линий передачи данных «борт-земля» и единой информационной среды обеспечит высокий уровень автоматизации процедур ОрВД и информационную поддержку экипажей воздушных судов в воздушном пространстве страны, усилит интеграцию Аэронавигационной системы России с аэронавигационными системами Европейского Союза и сопредельных государств. 

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Концепция создания и развития аэронавигационной системы России, одобренная Правительством Российской Федерации (протокол заседания Правительства Российской Федерации от 4 октября 2006 года № 35).
2. Распоряжение Правительства РФ от 22 ноября 2008 года № 1734-р (ред. от 12.05.2018) «О Транспортной стратегии Российской Федерации» // URL: <http://base.garant.ru> (дата обращения 01.04.2021 г.)
3. Воздушный кодекс Российской Федерации от 19 марта 1997 года № 60-ФЗ (ред. от 02.07.2013) (с изм. и доп., вступающими в силу с 05.12.2013) // Собрание законодательства РФ. 24.03.1997, № 12, ст. 1383.
4. Политика клиентоориентированности ФГУП «Госкорпорация по ОрВД». Утверждена приказом ФГУП «Госкорпорация по ОрВД» 25 апреля 2018 года № 314 // Руководящие документы, информационные и аналитические материалы ФГУП «Госкорпорация по ОрВД». 2021.
5. План мероприятий по реализации Концепции создания и развития Аэронавигационной системы России (протокол заседания Правительства Российской Федерации от 4 октября 2006 года № 35).
6. Федеральная целевая программа «Модернизация Единой системы организации воздушного движения Российской Федерации (2009–2020 годы)». Утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 1 сентября 2008 года № 652 (в редакции постановления Правительства Российской Федерации от 09.03.2013 № 202).
7. Проект Стратегии развития Аэронавигационной системы России до 2030 года // Руководящие документы, информационные и аналитические материалы ФГУП «Госкорпорация по ОрВД». 2021.

---

#### CUSTOMER FOCUS OF THE DEVELOPMENT STRATEGY OF THE RUSSIAN AIR NAVIGATION SYSTEM IN THE INTERESTS OF NATIONAL SECURITY

**Moiseenko Igor Nikolaevich**, candidate of economic sciences, general director FSUE "State Corporation for Air Traffic Management in the Russian Federation", Moscow

The article is devoted to the development of customer focus in the field of air navigation services, which in modern conditions is characterized by a high level of competition for the components of the air transport system used in this direction. The author notes that the issue of customer focus in conditions of high competition among all components of the air transport system is becoming increasingly important and dictates the need for its close study, including within the framework of the activities of ANO providers. The implementation of the set of initiatives of the Strategy for the Development of the Air Navigation System of the Russian Federation until 2030 will make it possible to dramatically improve the quality of air navigation services for airspace users, which will lead to the preservation of air traffic safety, a decrease in the unit operating costs of commercial airlines and state aviation due to the optimization of flight trajectories, as well as delays. The large-scale implementation of digital air-to-ground data lines and a unified information environment will provide a high level of automation of ATM procedures and information support for aircraft crews in the country's airspace, enhance the integration of the Russian Air Navigation System with the air navigation systems of the European Union and neighboring countries.

**Keywords:** customer focus, air navigation system, military-economic potential, unified air traffic management system, air navigation system development strategy.

#### REFERENCES:

1. Kontseptsiya sozdaniya i razvitiya aeronavigatsionnoy sistemy Rossii, odobrennaya Pravitel'stvom Rossiyskoy Federatsii (protokol zasedaniya Pravitel'stva Rossiyskoy Federatsii ot 4 oktyabrya 2006 goda № 35) [The concept of creation and development of the air navigation system of Russia, approved by the Government of the Russian Federation (minutes of the meeting of the Government of the Russian Federation dated October 4, 2006 №. 35)].
2. Rasporyazheniye Pravitel'stva RF ot 22 noyabrya 2008 goda № 1734-r (red. ot 12.05.2018) «O Transportnoy strategii Rossiyskoy Federatsii» [Order of the Government of the Russian Federation of November 22, 2008 №. 1734-r (as amended on 05/12/2018) "On the Transport Strategy of the Russian Federation"] // URL: <http://base.garant.ru>
3. Vozdushnyy kodeks Rossiyskoy Federatsii ot 19 marta 1997 goda № 60-FZ (red. ot 02.07.2013) (s izm. i dop., vstupyayushchimi v silu s 05.12.2013) [The Air Code of the Russian Federation of March 19, 1997 №. 60-FZ (as amended on 07/02/2013) (with amendments and additions, effective from 12/05/2013)] // Sobraniye zakonodatel'stva RF [Collected Legislation of the Russian Federation]. 24.03.1997, № 12, st. 1383.
4. Politika kliyantooriyentirovannosti FGUP «Goskorporatsiya po OrVD». Utverzhdena prikazom FGUP «Goskorporatsiya po OrVD» 25 aprelya 2018 goda № 314 [Policy of customer focus of FSUE "State ATM Corporation". Approved by order of FSUE "State ATM Corporation" on April 25, 2018 №. 314] // Rukovodyashchiye dokumenty, informatsionnyye i analiticheskiye materialy FGUP «Goskorporatsiya po OrVD» [Guiding documents, information and analytical materials of FSUE "State ATM Corporation"]. 2021.
5. Plan meropriyatiy po realizatsii Kontseptsii sozdaniya i razvitiya Aeronavigatsionnoy sistemy Rossii (protokol zasedaniya Pravitel'stva Rossiyskoy Federatsii ot 4 oktyabrya 2006 goda № 35) [Action plan for the implementation of the Concept for the creation and development of the Air Navigation System of Russia (minutes of the meeting of the Government of the Russian Federation dated October 4, 2006 №. 35)].
6. Federal'naya tselevaya programma «Modernizatsiya Yedinoy sistemy organizatsii vozdushnogo dvizheniya Rossiyskoy Federatsii (2009–2020 gody)». Utverzhdena postanovleniyem Pravitel'stva Rossiyskoy Federatsii ot 1 sentyabrya 2008 goda № 652 (v redaktsii postanovleniya Pravitel'stva Rossiyskoy Federatsii ot 09.03.2013 № 202) [Federal target program "Modernization of the Unified Air Traffic Management System of the Russian Federation (2009–2020)". Approved by the Resolution of the Government of the Russian Federation dated September 1, 2008 №. 652 (as amended by the Resolution of the Government of the Russian Federation dated 09.03.2013 №. 202)].
7. Projekt Strategii razvitiya Aeronavigatsionnoy sistemy Rossii do 2030 goda [Draft Strategy for the Development of the Air Navigation System of Russia until 2030] // Rukovodyashchiye dokumenty, informatsionnyye i analiticheskiye materialy FGUP «Goskorporatsiya po OrVD» [Guiding documents, information and analytical materials of the FSUE "State ATM Corporation"]. 2021.