



Система «короткой» обратной связи — инструмент повышения качества обслуживания пассажиров и укрепления репутации международного аэропорта «Шереметьево»

Case Study

*План заключается не только в том, сколько нужно
сделать столов и стульев. План - это тонкое
кружево норм и отношений.*

Антон Макаренко



СОДЕРЖАНИЕ

КОРОТКО О ПРОЕКТЕ	3
Приложение 1. ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА.....	6
Предпосылки проекта	6
Международный аэропорт «Шереметьево»	6
Проблемы качества обслуживания и проблемы обратной связи	7
Проблемы управления репутацией аэропорта	9
Концепция проекта	12
Цели и задачи	12
Целевые аудитории	12
Стратегия	13
Инструментарий проекта	15
Практические действия — «хроника» проекта	17
Первая встреча	17
Генеральный директор становится блоггером	18
Запуск программы «Секретный пассажир»	19
Ревизия «старых» каналов обратной связи	20
«Комиссия Навального»: проблемы автотранспорта	20
Разгоняем «Аэроэкспресс»	21
Музей, фотосъемка, Wi-Fi	22
«Секретный пассажир»: первая сотня	22
Человек, закон и такси	24
Проблема переименования терминалов. Навигация	25
Контроль над пограничным контролем	26
Сервис. Пассажиры выносят приговор «казино»	27
«Секретный пассажир»: три сотни	28
Пассажиры в Шереметьево бросают курить	29
Операция «Свалка»	29
Транспортный коллапс на Ленинградке	31
В поддержку решения о строительстве новой ВПП в Шереметьево	35
Знакомство офф-лайн: споттинг-слеты	36
Результаты проекта	38
Оценка улучшения качества работы самими пассажирами	38
Результаты в блогосфере	39
Изменения уровня присутствия и характера освещения аэропорта в СМИ	41
Приложение 2. НЕОБХОДИМОЕ ПОСЛЕСЛОВИЕ О РАБОТЕ СИСТЕМЫ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ В УСЛОВИЯХ «ЗАМОРОЖЕННОГО АЭРОПОРТА» В КОНЦЕ ДЕКАБРЯ 2010 ГОДА	43
Приложение 3. КОМАНДА ПРОЕКТА	48
Приложение 4. ХРОНИКА ПРОЕКТА В ЗАГОЛОВКАХ ПУБЛИКАЦИЙ РОССИЙСКИХ СМИ	49
Информационное обеспечение встречи М.Василенко с блоггерами	49
Информационное обеспечение акции «Секретный пассажир»	49
Информационное обеспечение переименования терминалов	49
Информационное обеспечение внедрения новой схемы работы такси	50
Информационное обеспечение «Операции «Свалка» (включая публикации предварительных этапов)	50
Информационное обеспечение прекращения транспортного коллапса на Ленинградке	55
Информационное обеспечение совещания по развитию аэропортов с участием В.Путина	62
Информационное обеспечение споттинг-слета в Шереметьево	63

КОРОТКО О ПРОЕКТЕ

Название проекта

Система «короткой» обратной связи - инструмент повышения качества обслуживания пассажиров и укрепления репутации международного аэропорта «Шереметьево».

Заказчик

- ОАО «Международный аэропорт Шереметьево».
- Генеральный директор ОАО «Международный аэропорт Шереметьево» Михаил Василенко.

Исполнитель

- Агентство «ИнтерМедиаКом».
- Центр общественных связей ОАО «МАШ».

Сроки

- Предварительное проектирование: с мая 2009 г.
- Начало проекта: 12.01.2010 г.
- Завершение проектной фазы и перевод созданного инструментария в режим операционной («текущей») деятельности: с 01.11.2010 г.

Предпосылки

- Необходимость существенного повышения уровня обслуживания пассажиров в Шереметьево как условие реализации мастер-плана развития до 2030 г.
- «Советская» инфраструктура и советский менталитет ряда служб аэропорта и смежных.
- Устаревшая система обратной связи с пассажирами, основанная на принципе «по инстанции».
- Невозможность системного анализа реакции пассажиров на проблемы и на изменения к лучшему, «незаметность» самих этих изменений для пассажиров, даже когда такие изменения есть.
- Резкая критика качества обслуживания в аэропорту в социальных медиа.
- Периодическая («сезонная») критика по качеству обслуживания в «традиционных» СМИ.
- Ориентация внешних коммуникаций на деловую и институциональную аудиторию, в отношении пассажиров - устаревшая парадигма «информационно-справочного обслуживания».
- Невозможность быстрой трансформации существующей системы коммуникаций и неизбежность построения «параллельной» в дополнений к ней, но вне ее.

Цель

Создание и опробование на практике системы «короткой» обратной связи и коммуникации с пассажирами, которая находилась бы за рамками существующих бизнес-процессов и за счет этого позволяла бы руководству предприятия напрямую получать полную, объективную и систематизированную картину качества обслуживания, необходимую для его совершенствования.

Задачи

- Разработка принципов, подходов, инструментов и процессов действия («сценариев») системы и непосредственное внедрение их в практику предприятия, с последующим переводом в режим текущей деятельности.

- Вовлечение всех заинтересованных сторон как участников процесса обратной связи в работу этой системы, обеспечение с ее помощью взаимодействия не только между пассажирами и аэропортом, но и между пассажирами.
- Формирование активной общественной поддержки *системы* как таковой, самих *изменений в обслуживании*, а также в целом проектов и стратегии развития *аэропорта* как элемента общественной инфраструктуры.
- Организация эффективного взаимодействия новой системы обратной связи и коммуникации с «традиционной» системой отношений аэропорта со СМИ, использование новых каналов коммуникации для увеличения медиа-присутствия и повышения качества освещения.

Целевые аудитории

- *Основная*: авиапассажиры.
- *Функциональная*: пользователи Интернета (core audience - блоггеры и социальные медиа как инструменты).
- *Институциональные аудитории*: работники и руководители органов власти и органов государственного управления на транспорте, отраслевых организаций и объединений.
- *Инструментальная аудитория перемен*: сотрудники предприятия (около 7 тыс. человек).
- *Инструментальная аудитория коммуникации*: работники средств массовой информации (включая Интернет-СМИ, но исключая социальные медиа).

Стратегия проекта - система «короткой» обратной связи

- Подход «Клиент не пассажир, клиент - авиакомпания» должен быть вытравлен.
- Пассажиры привлекаются для выявления и участия в решении проблем и контроля над результатами.
- Создается открытый канал для прямого взаимодействия пассажира (и любого другого) с генеральным директором, причем не как с официальным лицом, а как с заинтересованным человеком.
- Критика приветствуется и рассматривается как источник понимания проблем.
- Создается программа объективного мониторинга изменений к лучшему силами самих пассажиров.
- Поскольку это общие проблемы, вовлеченные в проект аудитории оказывают аэропорту общественную поддержку там, где решить проблемы самостоятельно аэропорт и генеральный директор не могут.
- Система берет на себя функции по работе с социальными медиа.
- Новшества активно продвигаются в традиционных СМИ одновременно как символ изменений и как новый функционал по работе с СМИ.

Инструменты (основные)

- Реальные меры по улучшению качества обслуживания (вне рамок проекта, но без этого «инструмента» проект теряет смысл).
- Рабочие группы по улучшению качества обслуживания - с личным участием наиболее активных критиков.
- Программа «Секретный пассажир».
- Блог генерального директора.
- Музей аэропорта, в том числе и как площадка для оффлайн-встреч с блоггерами (споттинг-слеты).
- Информационное сопровождение по ключевым темам проекта.

Итоги проекта

- Из 16 контрольных параметров, оцениваемых «секретными пассажирами» по пятибалльной шкале, с марта (первый месяц оценок) по октябрь 2010 года показатели качества выросли по 11, по 3 остались стабильными, лишь по 2 несколько снизились. Большинство показателей перешли в более высокую зону

(например, от «удовлетворительно» к «хорошо»), в том числе 6 параметров выросли более чем на 1 балл. В принятой системе оценки (подробнее см. раздел «Результаты проекта») это серьезное достижение, означающее, что благодаря самим пассажирам и «короткой» обратной связи с ними в аэропорту происходят объективные улучшения качества обслуживания пассажиров.

- За период с января по октябрь 2010 года аэропорт упоминался более чем в 1500 блогах, пиковый аудиторный охват (июнь) составил 5,75 млн. условных аудиторных контактов. «Баланс критики» (разница между процентом позитивного и негативного аудиторного охвата) в блогосфере сменился с -50,9% в январе до +41,9% в июне, и в августе-октябре удерживался на уровне выше +11%. Для традиционно «протестных» социальных медиа в нашей стране это беспрецедентный результат. Блог генерального директора набрал более 1700 «друзей», стал самым читаемым блогом среди руководителей государственных акционерных обществ (14 место в рейтинге читаемости «Гослюди.Ру»), в пиковое время в рейтинге «Яндекс.Блоги» поднимался в первую тысячу, число его читателей достигало 16 тысяч в день.
- По итогам 2010 года по уровню цитирования в федеральных СМИ блог М.Василенко стал четвертым в стране (компания «Медиалогия»).

Самые популярные блогеры 2010 года

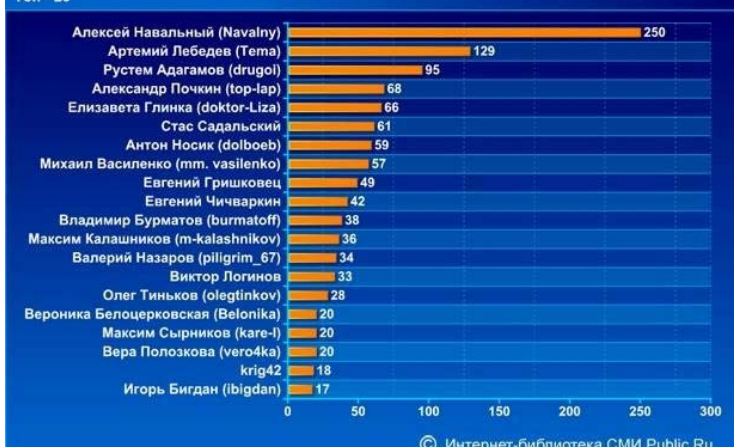
Компания «Медиалогия» подготовила рейтинг российских блогеров, которые наиболее часто цитировались в федеральных СМИ в 2010 году.

Основой для построения рейтинга стал Индекс Цитируемости (ИЦ) «Медиалогин».
Период исследования: 1 января - 28 декабря 2010 года.

ТОП-50 российских блогеров:

Место в рейтинге	Персона	ИЦ
1	Дмитрий Медведев	797,99
2	Алексей Навальный	392,31
3	Дмитрий Зеленин	175,49
4	Михаил Василенко	174,05
5	Сергей Миронов	160,99
6	Рустем Адагамов	148,65
7	Александр Почков	137,61
8	Никита Белых	116,53
9	Олег Кашин	108,76
10	Александр Плющев	96,49

Самые цитируемые в СМИ блогеры в 2010г. Топ - 20



Рейтинги популярности блогеров в СМИ по итогам 2010 года

- Непосредственно в рамках информационного сопровождения проекта по ключевым темам в СМИ вышло свыше 600 материалов. Среднемесячный уровень освещения аэропорта Шереметьево в целом вырос с 472 материалов в январе до 2309 в июле и в августе-октябре удерживался на уровне более 1300 материалов в месяц. «Баланс критики» в традиционных СМИ (по числу материалов), составлявший в январе -2,1%, уже в марте стал позитивным (+2,7%), а с мая удерживается на уровне не ниже +15%.
- Благодаря общественной поддержке удалось решить ряд проблем и преодолеть ряд препятствий для развития аэропорта, включая ликвидацию влияющей на безопасность полетов знаменитой «Шемякинской свалки» в районе Солнечногорска, разблокирование созданного московскими властями «транспортного коллапса» на Ленинградском шоссе, за счет общественного надзора повысить ответственность неподконтрольных аэропорту служб (пограничников, таможни и т.п.) и т.д.
- «В целом, что было, и что стало — два мира, два Шапира. Пока что, очень достойный аэропорт. [...] Ура, месье Василенко, это достижение»¹.

¹ <http://becky-sharpe.livejournal.com/927703.html>, 1 ноября 2010 г.

Приложение 1. ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА

Предпосылки проекта

Международный аэропорт «Шереметьево»

В 2009 году международному аэропорту Шереметьево исполнилось 50 лет. Строился он как главный аэродром военно-воздушных сил Советской армии, и первую посадку на нем совершили 7 октября 1957 года 18 межконтинентальных стратегических бомбардировщиков Ту-95. Однако официальной датой рождения Международного аэропорта Шереметьево считается 11 августа 1959 года: в этот день здесь впервые обслужили гражданский лайнер Ту-104, доставивший пассажиров из Ленинграда.

В 1974 году в аэропорту была построена новая взлетно-посадочная полоса (ВПП-2), а 1 января 1980 г., в преддверии Олимпиады в Москве, сдан новый международный аэровокзальный комплекс Шереметьево-2. Комплекс был рассчитан на обслуживание 6 млн. пассажиров в год. Его пропускная способность составляла 2 100 человек в час. В ноябре 1991 года Международный аэропорт Шереметьево получил юридический статус госпредприятия, а в 1996 году стал самостоятельным юридическим лицом — открытым акционерным обществом со 100% государственным капиталом.



В 2009 году аэропорт обслужил 14 млн. 764 тыс. авиапассажиров и обеспечил 159 896 взлетно-посадочных операций. К 2015 году Шереметьево планирует увеличить пассажиропоток до 35 млн. человек и стать

лучшим в Европе аэропортом-хабом по качеству обслуживания клиентов. Для решения поставленных задач совместно с компанией Scott Wilson Ltd. разработан мастер-план развития аэропорта до 2030 года. В нем учитывается создание второй летной зоны с третьей взлетно-посадочной полосой.

Аэропорт постоянно наращивает пропускную способность. Новый терминал С способен принять 5 млн. пассажиров в год. Введен в строй международный терминал D, рассчитанный на ежегодное обслуживание 9 млн. пассажиров. Продолжается масштабная реконструкция терминала F пропускной способностью около 9 млн. пассажиров в год. За 2009 год «стерильная зона» аэровокзального комплекса была увеличена на 4 тыс. кв. м, а у пассажиров появилась возможность беспрепятственно перемещаться по всей «чистой зоне» непосредственно перед посадкой в самолет. В мае 2010 года начал работу новый терминал E. В 2010 году обновленный терминал F интегрирован с терминалами E и D в единый Южный аэровокзальный комплекс пропускной способностью около 25 млн. пассажиров в год, что позволило более равномерно распределить пассажиропоток между тремя терминалами. На подходе модернизация Шереметьево-1, в результате которой будет создан Северный терминальный комплекс, объединяющий терминалы A (терминал бизнес-авиации), B (терминал для low-cost перевозчиков) и C.

С участием частного капитала аэропорт реализовал несколько масштабных проектов, в числе которых запуск прямого железнодорожного сообщения Москва — Шереметьево. «Аэроэкспресс» с Белорусского вокзала позволяет добраться из центра Москвы до аэропорта за 35 минут.

Однако, «советское наследие» продолжает, к сожалению, сказываться на работе аэропорта. В первую очередь это касается некоторых элементов инфраструктуры, не соответствующих современным требованиям, и уровня обслуживания пассажиров.

Проблемы качества обслуживания и проблемы обратной связи

Аэропорт — учреждение для пассажиров, думаете вы. Обычное для отечественной авиаиндустрии, относительно недавно совершившей резкий и болезненный поворот к рыночной экономике, представление заключается в том, что клиентами аэропорта являются не пассажиры. Аэропорты не получают от них деньги напрямую. Они получают их от авиакомпаний и арендаторов площадей. Конечно, теоретически администрации аэропортов понимают, что живут на деньги пассажиров (иначе откуда бы они взялись у авиакомпаний и тех же арендаторов), но когда дело доходит до конкретных решений, приоритет отдается не пассажирам.

Новое руководство ОАО «Международный аэропорт Шереметьево» (ОАО «МАШ») во главе с генеральным директором Михаилом Василенко в своей работе всегда стремилось преодолеть эти представления, однако наталкивалось на сопротивление как отраслевых чиновников (от которых в государственном аэропорту многое зависит), так и неподконтрольных аэропорту служб (в международном аэропорту в «сервисной цепочке» задействованы и пограничники, и таможенники, и внешние службы безопасности и так далее)². А иногда и авиакомпаний — с ними, в первую очередь, проблема состоит в разном понимании качества сервиса (так, например, когда «Аэрофлот», впервые в своей истории принял на полное обслуживание целый

² Михаил Василенко: «Очень много в деятельности аэропорта так называемого совка. Старые работники привыкли с советских времен, что не аэропорт для пассажиров, а пассажиры для аэропорта. Если мы через колено ломаем этот менталитет у своих сотрудников, то у пограничников и у таможенников это поломать невозможно. Все, что связано с государственными органами, работающими в аэропорту, — это отдельный кошмар» (//Slon.ru, 24.09.2010).

терминал – свой собственный терминал D в Шереметьево - во всех сбоях в его логистике обвиняли именно ОАО «МАШ»).

В 2009 году после принятия мастер-плана развития аэропорта стало очевидно, что без срочного решения ряда проблем, напрямую связанных с качеством обслуживания пассажиров, аэропорт не сможет успешно развиваться, особенно на фоне масштабных изменений, которые происходили и происходят в других аэропортах московского авиаузла. Эти проблемы, в той части, в какой они зависели от действий ОАО «МАШ», были систематизированы в следующие группы:

Сервисная инфраструктура. Важный пункт, напрямую связанный с качеством обслуживания, включая не только регистрацию пассажиров, прием и выдачу багажа, но и ассортимент и цены магазинов, точек розничных услуг и общественного питания на территории аэропорта, ремонт туалетов, курительные комнаты и тому подобное. Рядом с этой группой проблем стояли и такие вопросы, на решение которых ОАО «МАШ» могло повлиять лишь косвенно: например, качество обслуживания пассажиров на контрольных пунктах пропуска, в частности, очереди на пограничном контроле, разделение ответственности между обслуживанием пассажиров ОАО «Аэрофлот» и ОАО «МАШ» на основе единого стандарта качества, и другие.

Логистика. Принципиальный вопрос, определяющий доступность аэропорта как такового, что прямо влияет на выбор аэропорта и авиаперевозчика пассажирами, а также вопрос удобства перемещения внутри огромного комплекса, которым постепенно становится Шереметьево с введением новых терминалов. В эту группу были включены проблемы оптимизации графика движения аэроэкспрессов и улучшения сервиса на них, межтерминальные шаттлы, внутренний трансфер, галереи, травалаторы и так далее.

Информация и навигация. Хотя этот пункт кажется второстепенным, его значение наглядно проявилось в 2010 году в ходе конфликта вокруг введения буквенного обозначения терминалов, решать которой пришлось на уровне вице-премьеров правительства и руководства Государственной Думы России.

Отдельный и очень сложный вопрос - **автотранспорт**: подъезды, удобная схема движения, стоянки, а также такси. Подъездные пути на общей для терминалов Е и F привокзальной площади были перегружены, а цены на услуги официального оператора такси завышены, что делало Шереметьево исторически выгодным местом для таксистов-нелегалов, перехватывающих пассажиров.

Наконец, существенной проблемой развития аэропорта было **строительство третьей** ВПП, осуществить которое можно было только на государственные средства.

Имея на руках эту «структуру проблем», руководство аэропорта должно было не только понять, полная ли она, все ли в ней учтено, но и сделать выбор, с чего, собственно, начинать. Центр общественных связей (ЦОС) ОАО «МАШ» и агентство «ИнтерМедиаКом», клиентом которого аэропорт является с 2007 года, неоднократно «подступались» к некоторым из этих проблем, и пришли к пониманию, что выявлять недостатки и определять приоритеты в по-настоящему «клиенто-ориентированном» аэропорту должны, прежде всего, сами пассажиры. Однако существовавшая в аэропорту система обратной связи с пассажирами для этого подходила мало.

Во-первых, она базировалась на т.н. «иерархии жалоб», принятой еще в советское время: жалобы подавались и передавались «снизу вверх», и, разумеется, нижестоящие администраторы не спешили это делать. Новые формы работы с пассажирами – анкетирование пассажиров, колл-центр и веб-сайт - тоже не

решали проблемы, поскольку анкетирование выявляло общий уровень удовлетворенности пассажиров, а не конкретную проблематику; колл-центр воспроизводил в отношении жалоб ту же самую схему работы «по инстанции», а веб-сайт был сосредоточен на информационном обслуживании и строился как гибрид справочной системы и коммерческого предложения аэропорта партнерам и авиаперевозчикам.

Во-вторых, сбор обратной связи от пассажиров о работе самого аэропорта не был системным и не давал возможности работать с жалобами как со *структурированными данными*. Даже дошедшая «до самого верха» жалоба не могла быть верно оценена с точки зрения того, являются ли содержащиеся в ней претензии исключением или правилом, субъективной критикой или объективной закономерностью. Действовавшая в аэропорту система сбора отзывов была основана на методике Международного Совета аэропортов, которая, в полном соответствии с принципом «Клиент не пассажир, клиент — авиакомпания», предполагала выборочное послеполетное анкетирование пассажиров в первую очередь о том, как им понравились услуги авиаперевозчика.

В связи с этим еще в середине 2009 года ЦОС ОАО «МАШ» и агентство предлагали изменить систему обратной связи таким образом, чтобы, во-первых, пассажиры могли донести свои претензии сразу «в голову» предприятия, а не в низшую инстанцию, что, учитывая ответственный подход высшего руководства, не дало бы жалобам затеряться и привело бы к принятию реальных мер, а во-вторых, чтобы жалобы и претензии пассажиров по работе самого аэропорта превращались бы тем или иным образом в статистику, подлежащую систематическому анализу.

События, связанные с управлением репутацией аэропорта, ускорили этот процесс.

Проблемы управления репутацией аэропорта

В российских средствах массовой информации долгое время формировался образ аэропорта как *государственного предприятия*, обладающего рядом вытекающих свойств и преимуществ: преемственностью традиций «главных воздушных ворот» страны, деловой добросовестностью и высокой ответственностью перед законом, инвестиционной надежностью и т.п. Основной аудиторией аэропорта являлись отраслевое и деловое сообщество и органы власти. Проекты развития, такие, как, например, строительство и запуск терминала D, представлялись преимущественно с деловой стороны. Даже когда полностью обслуживавшая терминал D компания «Аэрофлот - Российские авиалинии» не справлялась с сервисными задачами (что вполне естественно, поскольку раньше у этого авиаперевозчика не было опыта аэропортового обслуживания), «на суд общественности» ситуация представлялась в разрезе коммерческих и «политических» отношений между ОАО «МАШ» и «Аэрофлотом», хотя, разумеется, пассажиров не очень интересует, кто именно за что отвечает и «кто виноват», если они не получают ожидаемого качества услуг.

Выбор в качестве приоритетной целевой аудитории внешних корпоративных коммуникаций «стейкхолдеров», а не пассажиров, привел к тому, что пиковые периоды пользования аэропортом (сезон отпусков, каникулы, крупные международные мероприятия в Москве) регулярно генерировали в средствах массовой информации многочисленную критику в его адрес по качеству услуг. В эти периоды в «балансе» аэропорта в российских масс-медиа начинали преобладать негативные публикации. Во многих случаях делалось сопоставление с аэропортом Домодедово, где преобразования в лучшую сторону были более заметны.

ЦОС ОАО «МАШ» и агентство понимали необходимость включения работы с пассажирами в инструментарий управления репутацией аэропорта, но в рамках существовавшей системы коммуникаций сделать это было практически невозможно. Этому препятствовали, в том числе, и «технические» проблемы. Например,

обслуживание «делового» направления коммуникаций, от которого было невозможно отказаться или сократить, просто не оставляло ЦОС и пресс-службе времени и места для ведения столь же развернутой и наполненной коммуникации в адрес пассажиров. Но, главным образом, ориентировать PR-активность (понимая под PR именно *relations*, то есть, двустороннее взаимодействие) на пассажиров мешала парадигма, в которой пассажиры являются в первую очередь объектами т.н. «информационно-справочного обслуживания»: информационная работа аэропорта с ними в течение десятилетий строилась вокруг сопровождения расписаний и изменений в них, «донесения» правил поведения в аэропорту и иных видов односторонней коммуникации - идеальной коммуникацией считалось, чтобы пассажиров «полно и своевременно проинформировали», иными словами, «доводили» преимущественно справочную, а не «сущностную» информацию. Новые технологии коммуникации применялись, но строились на той же основе: например, веб-сайт аэропорта прекрасно развивал современный принцип выдачи информации «по запросу пользователя», но характер этой информации оставался односторонним и по преимуществу справочным.

Поэтому ЦОС ОАО «МАШ» и агентство пришли к выводу о том, что у аэропорта должна быть система коммуникации с пассажирами, стоящая *вне рамок существующих коммуникационных процессов*, отдельная от них и не «зараженная» идеями «информационно-справочного обслуживания». Такие возможности, в принципе, предоставляли социальные медиа как альтернативные традиционным СМИ каналы взаимодействия. В течение 2009 года авторы проекта продумывали и обсуждали модели работы аэропорта в этих каналах, включая концепцию присутствия аэропорта в твиттере, дополнение веб-сайта корпоративным блогом и создание на нем форума для пассажиров, создание независимой системы публичного рейтингования авиауслуг на основе концепции web 3.0, создание пассажирских сообществ, и другие подобные проекты. В их числе была разработана и модель функционирования персонального блога генерального директора ОАО «МАШ». Внедрение этих проектов задерживалось из-за неочевидности их результатов, а наиболее масштабные из них попали еще и под «режим сокращения издержек», спровоцированный резким спадом в экономике в 2008-2009 годах.

Как уже говорилось, периоды отпусков и каникул являлись для аэропорта постоянными «генераторами критики». 11 января 2010 года популярный блоггер и общественный деятель Алексей Навальный на основе личных впечатлений опубликовал в своем «живом журнале», имеющем аудиторию свыше 50 тысяч читателей, пост под названием «Шереметьево-2 как Россия». Он, в частности, писал: «Через Ш-2 проходят все. Богатые и бедные. Крутые и не очень. Со связями и без них. Депутаты и министры. Все смотрят на это дело и говорят одно: *Да они тут оху...ли совсем*. Всем понятна суть проблемы. Понятен колоссальный ущерб. Понятны и пути решения. Но ничего не происходит.[...] Вот например Михаил Михайлович Василенко. Директор Международного аэропорта Шереметьево. Можно предположить, что ему стоит больше платить, чтобы у него не было соблазна зарабатывать самому. Смотрим. Оказывается Михаил Михайлович уже получает одну из самых больших зарплат среди руководителей компаний с государственным участием. 7,2 миллиона рублей в год. Можно предположить, что мощные процессы Модернизации, проводимой Президентом РФ Д. А. Медведевым, сметут таких негодных управленцев как Михаил Михайлович. Смотрим. Оказывается М. М. Василенко вошел в ТОП-500. № 275. Золотой кадровый резерв Президента Медведева. То есть не модернизация сметет Михал Михалыча, а Михал Михалыч и есть Модернизация. Он сам всех сметет. Перефразируя известную киноцитату, можно утверждать: Нет у нас методов против Мишки Василенко, нету» (<http://navalny.livejournal.com/419133.html>).³

В 1039 комментариях на 18 страницах этого поста содержалась своего рода «энциклопедия» претензий пассажиров к аэропорту, авторы которых не стеснялись в выражениях. Личный вызов Навального,

³ Здесь и далее в цитатах из блогов орфография и пунктуация авторов сохраняются.

обращенный к Михаилу Василенко, стал определяющим моментом, своего рода «последней каплей» для принятия руководством ОАО «МАШ» решения о запуске проекта по прямому двустороннему взаимодействию с пассажирами, который решал бы одновременно и задачи «обратной связи», и задачи коммуникации. Так был дан старт проекту по развертыванию *системы «короткой» обратной связи*, или, если угодно, прямой связи пассажиров с высшим руководством ОАО «МАШ» - проекта, который ЦОС и агентство разрабатывали и предлагали как минимум за полгода до этого.

КОНЦЕПЦИЯ ПРОЕКТА

Цели и задачи

Цель проекта - создание и опробование на практике системы «короткой» обратной связи и коммуникации с пассажирами, которая находилась бы за рамками существующих бизнес-процессов работы с пассажирами и за счет этого позволяла бы руководству предприятия получать полную, объективную и систематизированную картину качества обслуживания, необходимую для его совершенствования.

В задачи проекта, таким образом, входили:

- **Разработка принципов, подходов, инструментов и процессов действия («сценариев») системы** такой «короткой» обратной связи с пассажирами, и непосредственное **внедрение** их в практику предприятия, от административной поддержки деятельности самой этой системы до механизмов принятия и обеспечения конкретных мер по совершенствованию обслуживания.
- **Вовлечение всех заинтересованных сторон в работу этой системы как участников процесса обратной связи**, включая информирование о ее существовании и особенностях, генерацию и сбор конкретных претензий и их систематизацию, и анализ, вовлечение пассажиров в сам процесс принятия решений по совершенствованию качества обслуживания, донесение до пассажиров информации о принимаемых мерах и их смысла, вовлечение пассажиров в процесс контроля над их эффективностью.
- **Обеспечение через систему взаимодействия не только между пассажирами и аэропортом, но и между пассажирами**, позволяющего как выявлять преобладающие точки зрения, так и обеспечивать т.н. «информированное согласие» пассажиров с происходящими в аэропорту переменами в тех случаях, когда требования пассажиров по тем или иным причинам не могут быть удовлетворены, или требования одной группы пассажиров противоречат требованиям другой.
- **Формирование активной общественной поддержки** (в первую очередь, со стороны пассажиров) в адрес *системы* как таковой (как выражения изменений в «клиентском» подходе аэропорта), самих *принимаемых мер* (за счет формирования разумных, не завышенных ожиданий от аэропорта), а также общественной поддержки проектов и стратегии развития *аэропорта в целом* как элемента общественной инфраструктуры.
- **Организация эффективного взаимодействия новой системы обратной связи и коммуникации с системой «традиционных» массовых коммуникаций аэропорта**, использование новых каналов коммуникации для увеличения медиа-присутствия и повышения качества освещения, а также для исправления «баланса критики» в СМИ в пользу аэропорта.

Целевые аудитории

Проект обращался к следующим аудиториям:

- **Основная целевая аудитория: авиапассажиры**; их было необходимо проинформировать о происходящих в работе аэропорта переменных, о новых возможностях принять участие в совершенствовании качества услуг в аэропорту, о готовности руководства предприятия напрямую услышать их мнения и предложения.

- *Функциональная целевая аудитория: пользователи Интернета* и, как стержневая группа в этой аудитории - блоггеры (и социальные медиа как инструменты); их было необходимо не только проинформировать, как и авиапассажиров, которыми они также являются, но и вовлечь в процесс генерации мнений и предложений, а наиболее активных - также и в процесс контроля над реализацией мер по совершенствованию качества услуг в аэропорту.
- *Институциональные аудитории: работники и руководители органов власти и органов государственного управления на транспорте, отраслевых организаций и объединений*; их было необходимо проинформировать о серьезной активизации работы аэропорта с пассажирами и об общественно одобренных мерах, принимаемых аэропортом в улучшении системы услуг; а в случае успеха - и об общественной поддержке деятельности аэропорта, что существенно укрепило бы его позиции в отрасли и дополнило бы подход руководства государственного предприятия выраженной общественной составляющей.
- *Инструментальная аудитория перемен: сотрудники предприятия* (около 7 тыс. человек), в первую очередь, работающий с пассажирами персонал и управленческий персонал всех уровней; эти сотрудники должны были организационно поддержать те шаги, которые принимались в рамках проекта и, если это необходимо, сознательно изменить свое поведение и отношение к пассажирам с учетом того, что на смену системе «жалоб по инстанции» приходила система «короткой» обратной связи, при которой претензии пассажиров доносились непосредственно высшему руководству; сотрудников также было необходимо информировать о тех мерах, которые руководство незамедлительно принимает по жалобам на их работу⁴.
- *Инструментальная аудитория коммуникации: работники средств массовой информации* (включая Интернет-СМИ, но исключая социальные медиа), в первую очередь массовых общественно-политических и отраслевых. Средства массовой информации служили основным каналом коммуникации с пассажирами, а также обеспечивали выражение общественной поддержки в адрес институциональных аудиторий.

Стратегия

В основу стратегии достижения цели проекта легли следующие основные принципы:

Прямое информирование пассажиров и «короткая» обратная связь. Система взаимодействия строилась как соединяющая пассажиров непосредственно с генеральным директором, как лицом наиболее заинтересованным в развитии аэропорта. Это продиктовало использование *Интернет-технологий*, способных обеспечить такое взаимодействие наилучшим образом, поскольку они устраняют «посредничество» документов: даже лично адресованный документ может затеряться, задержаться «в пути». Сеть хранит всё и работает в реальном времени.

Персональный и личностный характер взаимодействия был неизбежным следствием предыдущего. Предполагалось общение человека не с «организацией» в лице ее высшего должностного лица, а с должностным лицом как человеком. Это позволяло сразу же снять ту резкость суждений, которая возникает,

⁴ Михаил Василенко: «Человека слышат [...] От него никто не отгораживается словами: «я с тобой не буду разговаривать, сейчас придет мой помощник, и он все разрулит». Совсем недавно готовили документы об увольнении одного нашего диспетчера, сопровождавшего перронный автобус. Пассажир ее спрашивает: «Когда мы поедем?». А она отвечает: «Когда надо, тогда и поедем». (//Slon.ru, 24.09.2010).

когда критикуется абстракция (тем более, что абстракция обычно не может ответить). Отсюда появление в центре системы обратной связи такого формата, как *личный блог* генерального директора в ЖЖ. С другой стороны, работа в сети создает хорошо известные сложности из-за анонимности, спама и т.п. Для блога было установлено два правила: во-первых, автор не вступает с комментаторами в дискуссии, «не комментирует комментарии», а отвечает оппонентам специальными постами по интересующим их проблемам после обобщения и проработки; во вторых, введена техническая пост-модерация: из опубликованных комментариев по возможности оперативно вычищается в первую очередь спам, и иногда – мат и откровенное хамство.

Вовлечение пассажиров в процесс оптимизации невозможно без роста уровня критики. Блог должен работать не только на демонстрацию перемен в аэропорту, пусть даже в привлекательной личностной форме, но и на привлечение на себя критики, поскольку только таким образом можно выявить те или иные проблемы. Поэтому критика в блоге будет приветствоваться всякая, тем более конструктивная.

Мы создаем не «клапан для выпуска пара», а дееспособный инструмент. Но это отличие проявится только в том случае, если участие основной и функциональной аудиторий будет оказывать явное влияние на принимаемые решения. Отсюда в проекте появились такие составляющие, как гласное включение критиков в рабочие группы предприятия (в частности, так была создана т.н. «Комиссия Навального») и вынесение некоторых решений на обсуждение в блоге с последующим «отчетом» руководства об их выполнении (в частности, так решался вопрос о сохранении, перепрофилировании или закрытии игрового салона-«казино» в аэропорту).

Общество должно не только советовать, не только участвовать в решениях, но и контролировать. Отсюда в составе проекта появилась новая программа «Секретный пассажир», предполагающая общественный контроль над качеством услуг, поведением персонала, работой сервисных служб, и одновременно предоставляющая важные данные для системного анализа качества обслуживания. В отношении «особо упорных» служб общественный контроль мог быть открытым и гласным, превращаясь в общественный надзор (отсюда, в частности, веб-камеры, следящие за работой пограничных пунктов).

У блоггеров есть особенные интересы, их нужно учитывать. В начале проекта мы только предполагали наличие у блоггеров каких-то специальных требований к аэропорту. И они быстро обнаружились: в первую очередь, Wi-Fi доступ и возможности фотосъемки. Эти требования были удовлетворены максимально быстро, а «проблема фотосъемок» впоследствии превратилась в возможность организовать оффлайновое знакомство руководства аэропорта с более чем сотней «фотоохотников за самолетами» (споттеров) на двух споттинг-слетах.

«Товарища по несчастью» поддержат скорее и активнее. Авторы проекта старались продемонстрировать, что руководитель аэропорта сталкивается с теми же проблемами, что и читатели его блога. Например, с местными чиновниками. Отсюда (управляемо) появилась идея привлечь общественность на совместную борьбу против свалки в районе аэропорта, которую «крышевали» муниципальные чиновники, отсюда же (уже по ситуации, позднее) происходили и действия по поводу перекрытия властями столицы Ленинградского шоссе. Этот подход также продиктовал ряд действий, направленных на демонстрацию того, что генеральный директор, будучи блоггером, понимает внутренние законы жизни Интернета и блогосферы и является «своим» для нее (сегодня, спустя почти год работы блога, это уже и на самом деле так).

«Двойной удар» по средствам массовой информации. Этот принцип предполагал, что коммуникационная часть проекта не заменит текущую информационную работу со СМИ, которая должна не просто продолжаться, а развиваться на базе тематики, ориентированной на пассажиров, и в этой части стать

компонентом проекта. Параллельно Интернет-часть проекта предполагала, что те или иные информационные поводы и трактовки будут предварительно «обкатываться» в блоге, что позволило бы посещающим его журналистам оперативно определять по реакции блогосферы, насколько эти информационные поводы интересны для аудитории их собственных СМИ, и выносить их на общественную повестку дня в традиционных СМИ.

Инструментарий проекта

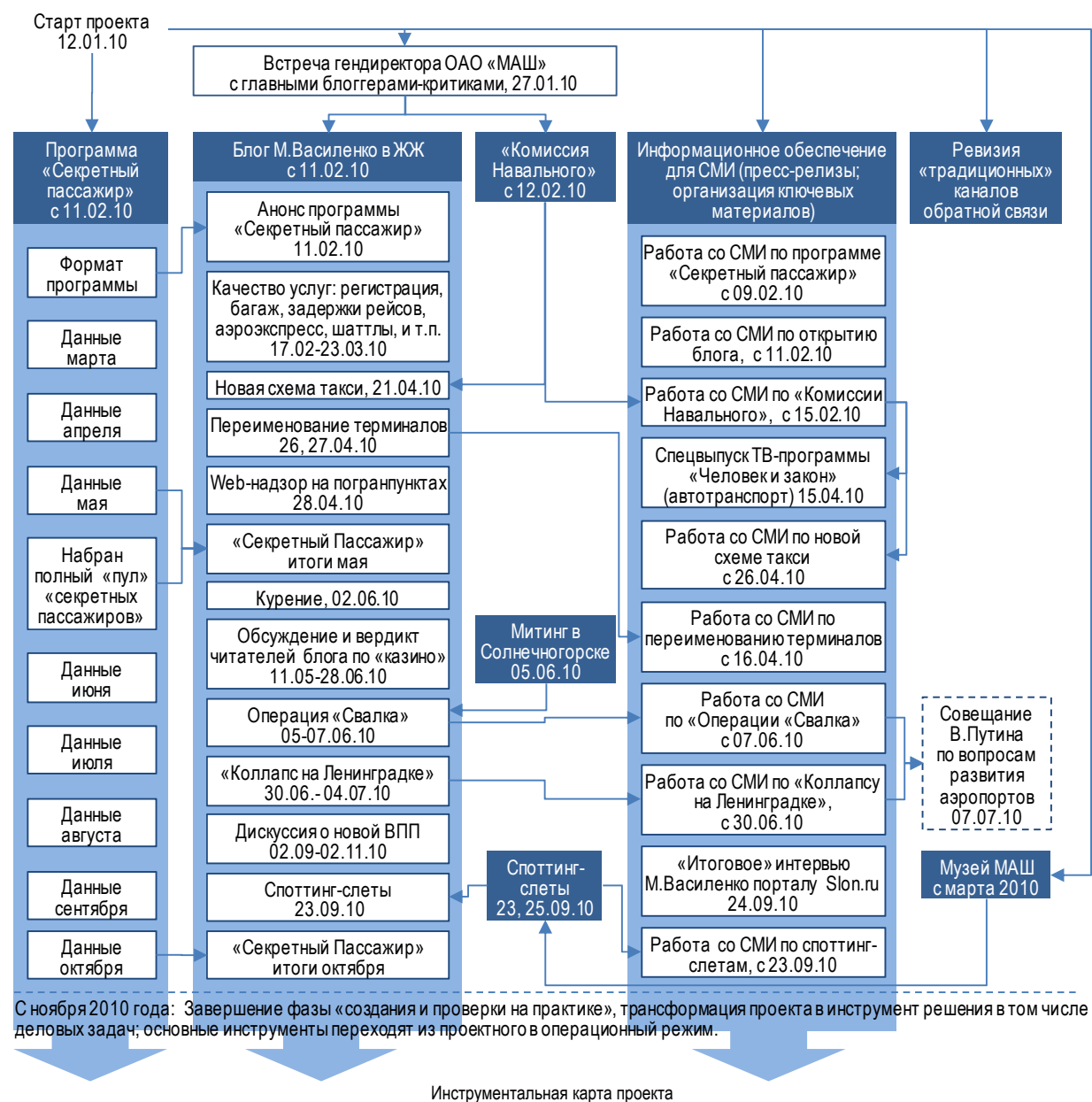
Инструментально проект строился на «трех китах»:

- **программе «Секретный пассажир»**, которая обеспечивала широкие возможности для наиболее активных критиков принять участие не только в обсуждении, но в решении проблем и контроле над качеством обслуживания, и одновременно поставляла статистические данные для анализа;
- **персональном блоге генерального директора ОАО «МАШ» Михаила Василенко** в «Живом журнале»; блог выступал информационной базой проекта и полностью отображал его ход (ниже на схеме показаны только наиболее важные из представленных в нем тем), а также работал «сборщиком жалоб», местом комментариев и дискуссий между читателями, источником перепостов и освещения работы аэропорта в социальных медиа, а также инструментом генерации общественной поддержки аэропорту;
- **работе пресс-службы по информационному сопровождению в традиционных СМИ** проекта системы «короткой» обратной связи в целом и отдельных информационных поводов в виде коротких информационных кампаний (ниже на схеме показаны только основные), в том числе синхронизированно, а во многих случаях и на основе блога; преимущественно на основе пресс-релизов, а также ряда инициированных материалов по тематике проекта.

По завершении проектной фазы - фазы создания и опробования системы «короткой» обратной связи - работа этих инструментов перешла из проектной формы в форму текущей, «операционной» деятельности. Все они по-прежнему активно «функционируют».

Также в рамках прямого сотрудничества с заинтересованной общественностью авторы проекта предложили наиболее активным критикам принять участие в детальной разработке решений беспокоящих их проблем; это предложение принял, в частности, Алексей Навальный, что привело к созданию **рабочей группы по вопросам автотранспорта** (стоянки, такси), которая получила внутреннее наименование «Комиссия Навального» и также стала инструментом решения проблем и одновременно средством обеспечения публичности в блогосфере и СМИ (последнее происходило, разумеется, вне рамок проекта и без всякого влияния его авторов).

Кроме того, в рамках проекта состоялся ряд специальных мероприятий, к основным из которых нужно отнести **открытие Музея Шереметьево**, на базе которого впоследствии проводились офф-лайн-мероприятия с блоггерами, такие, как **споттинг-слеты**, а также участие представителей аэропорта в **собрании граждан и общественных организаций Солнечногорска** по поводу отравляющей им жизнь и создающей угрозы для безопасности полетов т.н. «Шемякинской свалки». Другие мероприятия, хотя и имели существенное значение для аэропорта (например, в мае состоялось открытие нового терминала Е) и как-то «обыгрывались» в проекте, непосредственно к проекту не относятся.



ПРАКТИЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ — «ХРОНИКА» ПРОЕКТА

Первая встреча

Реализация проекта началась с организации **встречи руководства МАШ с наиболее критически настроенными блоггерами**. На личную встречу с генеральным директором МАШ Михаилом Василенко 27 января 2010 были приглашены пять блоггеров-критиков, но пришли только двое: Алексей Навальный и Николай Данилов (ака «Норвежский Лесной»). Помимо перечисленных, на встрече присутствовали только руководители рабочей группы проекта - начальник Центра общественных связей ОАО «МАШ» Анна Захаренкова и директор агентства «ИнтерМедиаКом» Михаил Каган.

Норвежский Лесной описал в своем блоге встречу так: «Разговор занял три с половиной часа. Обсуждали: ужас, творящийся на подъездных путях к аэропорту и парковках; длинные очереди на паспортном контроле из-за того, что из имеющихся стоек часто функционирует только половина или меньше; задержки на выдаче багажа, существующие нормативы и планы руководства аэропорта по сокращению времени ожидания; хамство сотрудников компаний и служб, работающих на территории аэропорта; грязные и зловонные туалеты в старых терминалах; дороговизну еды и устройство системы общественного питания пассажиров и сотрудников аэропорта; через задницу работающий Wi-Fi; взаимодействие аэропорта с федеральными и городскими службами; требования служб безопасности и их реализация; отношения МАШ с "Аэрофлотом"; перспективы модернизации, расширения и развития аэропорта. Курящая редакция нашего блога поблагодарила курящего гендиректора аэропорта "Шереметьево" за то, что аэропорт не практикует фашизм по отношению к курильщикам и стойка для курения с вытяжкой установлена непосредственно в зоне ожидания багажа. Некурящий Навальный добавил, что как раз из-за этого в зоне ожидания багажа он по два часа двадцать минут вынужден нюхать табачный дым» (<http://nl.livejournal.com/2010/01/28/>).



Это фото Норвежский Лесной (он за кадром) сделал в время личной встречи генерального директора ОАО «МАШ» с блоггерами 27 января.

Алексей Навальный у себя в блоге заметил: «Как это и бывает любой человек при личном общении кажется гораздо более симпатичным, чем когда ты его кроешь матом, стоя в очереди. Нормальный умный дядька, все понимает. Ну вежливый и даже приятный. Ну терпеливо все объясняет. Терпеливо можно объяснить всё, что угодно. Проблем от этого меньше не становится» (<http://navalny.livejournal.com/426210.html>).

Несмотря на некоторый скептицизм блоггеров, по итогам встречи были намечены конкретные шаги аэропорта по устранению ряда проблем, а блоггеры пообещали этим шагам публичную поддержку. Алексей Навальный согласился помочь и делом — в решении проблем с парковками и навигацией в аэропорту — и в дальнейшем принял активное участие в разработке конкретных решений. Позднее в интервью «Известиям» он, в частности, сказал: «Судя по всему, директор аэропорта Михаил Василенко устал от жалоб и действительно пытается изменить ситуацию к лучшему. [...] Руководство аэропорта действительно позволило мне сделать что-то полезное - обошлось без бюрократической волокиты, меня пускали во все отделы, реагировали на мои предложения. А ведь формально зона их ответственности заканчивается дверями аэропорта» (Дарья Варламова. Блог в помощь//Известия, 12 марта 2010 г.).

Генеральный директор становится блоггером

Лично убедившись, что с главными критиками аэропорта из числа блоггеров возможно конструктивное сотрудничество, в начале февраля генеральный директор ОАО «МАШ» Михаил Василенко открыл на сервисе livejournal.com свой собственный блог под названием **«Современный аэропорт: снаружи и изнутри»**. В своем первом сообщении он писал: «Признаюсь честно, всего месяц назад я не предполагал, что начну вести свой блог. Жанр дневника для меня совершенно новый. Но живое обсуждение проблем аэропорта Шереметьево, поднятое известным блоггером и общественным деятелем А.Навальным и поддержанное сотнями его читателей, показало мне, насколько важным и полезным может быть такой способ получения «обратной связи» от наших пассажиров. Так что, поверьте, я не стремлюсь таким образом самореализоваться и не следую последней «чиновничьей» моде. Чиновником, кстати, я себя и не считаю. Я наемный менеджер – генеральный директор ОАО «Международный аэропорт «Шереметьево». И этот блог – возможность высказаться о том, что мы делаем для того, чтобы сделать аэропорт наиболее удобным для людей, и возможность услышать ваши соображения, замечания, предложения по наиболее острым проблемам аэропорта «глазами пассажира»» (<http://mm-vasilenko.livejournal.com/679.html>).

Первая же запись собрала сотню комментариев, большинство из которых поддержали новоиспеченного блоггера в его начинании:

- «На самом деле - респект и уважуха, Михаил Михайлович:) Будем следить внимательно и доброжелательно:)» ([asp66//2010-02-11 08:43](#));
- «Вот это настоящая инновация!) Блог Медмедьева, на госсайте можно в расчет не брать, там все чистят(99%) как на первом канале... А здесь реальные люди, реальные идеи, реальные вопросы, реальные проблемы)) Добро пожаловать)))» ([sorbii//2010-02-11 08:43](#));
- «Добро пожаловать в ЖК! Если Вы действительно хотите улучшить работу аэропорта, Вы избрали для этого очень правильный путь. Желаю успеха! А уж мы Вам поможем! :)» ([arctic_lane//2010-02-11 09:03](#));
- «welcome. удачи в новом начинании. вопросов нет, так как не часто летаю через Ваш аэропорт» ([zaveryukha//2010-02-11 09:19](#));
- «А я вообще не летаю, и встречал только несколько раз, да и то в Домодедово. Но читать блог буду, поскольку это один из редчайших случаев, когда на критику отвечают таким вот образом, пытаюсь изменить ситуацию, а не отмолчаться и перевести стрелки. И дай Бог, что будет первым случаем, когда действительно что-то изменится в лучшую сторону, что дело продвинется дальше декларации намерений. Очень надеюсь, Михаил Михайлович, что блог Вы будете вести сами, а не при помощи пресс службы.

Пусть нерегулярно, пусть не так красиво, как это сделают профессионалы, зато искренне. И пусть у Вас все получится...» (kartaev_d//2010-02-11 09:38);

- «Внимательно следил за освещением вопроса Навальным. Этот блог и ваша позиция похожа на чудо в современной России с ее путиноидами и медведами» (songo_ragazzo//2010-02-11 09:26).

Запуск программы «Секретный пассажир»

Первые несколько сообщений Михаил Василенко посвятил проблемам, поднимавшимся на встрече с блоггерами: процедурам регистрации и досмотра, туалетам (17 февраля), сканированию, межтерминальным шаттлам, задержкам рейсов, фотосъемке на территории аэропорта, курению (2 марта), аэроэкспрессу (3 марта), запуску бесплатного Wi-Fi (15 марта), снова задержкам рейсов, более подробно (17 марта), багажу (23 марта). Но в первую очередь, еще 11 февраля, читателям была представлена новая программа аэропорта, направленная на повышение общественного контроля над качеством авиауслуг — **программа «Секретный пассажир»**.

Она была оперативно разработана в начале февраля и отчасти опиралась на опыт программы Airport Service Quality, в которой участвует и МАШ как член Международного Совета аэропортов (Airports Council International). Однако, в отличие от методики ASQ, основанной на т.н. «слепом» послеполетном анкетировании, программа «Секретный пассажир» предполагала создание широкой группы постоянных пользователей, которые будут систематически регистрировать свои впечатления и замечания по работе аэропорта и представлять в МАШ соответствующие отчеты. Комментируя программу, Михаил Василенко написал: «Хочу, чтобы Секретные пассажиры смогли выделять работников аэропорта «Шереметьево» среди сотрудников других организаций: авиакомпаний, компаний-арендаторов, «силовиков» и т.п. Все сотрудники аэропорта, связанные с обслуживанием пассажиров в терминалах, одеты в темно-серую форму. У мужчин — ярко оранжевые галстуки; у женщин — такого же цвета бусы. Они все обязаны носить пропуска-бейджи с названием ОАО «МАШ», ФИО и службой. То, что я пишу об этом, не значит, что меня интересует качество работы только моих сотрудников. Другие организации, работающие на территории аэропорта, мы тоже контролируем. Но технологии этого контроля, как вы понимаете, различные» (<http://mm-vasilenko.livejournal.com/1570.html>).

Чтобы улучшить не только работу сотрудников МАШ, но и побудить к действию те аэропортовые службы, которые не подчиняются МАШ, было решено привлечь именно Интернет-общественность, как наиболее активную и придирчивую: набирать «секретных пассажиров» предполагалось именно из числа читателей блога Михаила Василенко. В качестве приглашения было целиком опубликовано Положение о программе, в котором, в частности, прямо указывалось: «Программа призвана улучшить обслуживание пассажиров Международного аэропорта Шереметьево посредством использования системы «обратной связи» о качестве предоставления услуг в аэропорту. Программа основана на участии в ней активных пользователей Живого Журнала, равнодушных к проблемам аэропорта. К участию в Программе приглашаются часто летающие пассажиры, готовые содействовать в получении информации о наиболее острых проблемах в работе аэропорта» (<http://mm-vasilenko.livejournal.com/1307.html>).

Участникам программы 2010 года, в обмен на 20 заполненных отчетов («чек-листов»), предлагалась возможность на протяжении 2011 года бесплатно пользоваться услугами бизнес-зала терминалов В, С, Е и F., а двум наиболее активным — VIP-зала. Более того, участники-активисты становились внештатными членами коллектива МАШ, что также было официально закреплено в Положении о программе. За март число зарегистрированных «секретных пассажиров» достигло 130, и были получены первые 100 чек-листов.

Ревизия «старых» каналов обратной связи

Хотя в рамках проекта приоритетное внимание уделялось инструментарию «короткой» обратной связи, который обеспечивал бы возможность взаимодействия пассажиров неформально и напрямую с руководством аэропорта, администрация аэропорта также считала необходимым проверить «работоспособность» и «укрепить» те каналы обратной связи, которые носят формальный, «протокольный» характер. В феврале была сформирована рабочая группа из представителей Центра общественных связей аэропорта, Службы качества и сертификации и других ответственных за работу с пассажирами подразделений, которая начала **ревизию «традиционной» системы обратной связи с пассажирами**. В течение проекта была проведена оценка эффективности образующих эту систему каналов: книги жалоб, колл-центра, работы руководителей структурных подразделений с жалобами и обращениями в их адрес, корпоративного Интернет-сайта, системы анкетирования пассажиров в рамках программы ASQ. Процедуры сбора, обработки и реагирования на жалобы и заявления граждан были уточнены и дополнены, что позволило существенно повысить эффективность традиционных каналов обратной связи. Кроме того, возможность дублирования обращений через эти каналы прямыми обращениями к генеральному директору через его блог (а также на личных встречах), существенно дисциплинировала сотрудников, отвечающих за системную работу с обращениями граждан в силу своих должностных обязанностей.

«Комиссия Навального»: проблемы автотранспорта

Первая *рабочая* встреча «заинтересованной общественности» в лице блоггеров с руководителями функциональных служб аэропорта состоялась в Шереметьево 12 февраля. Алексей Навальный в публикации на портале Slon.ru описал ее так: «Встреча была, скорее, оценочной, поэтому мы сосредоточились на разработке формата дальнейшей работы. Руководство аэропорта заявило о готовности принять и рассмотреть любые идеи, а также предоставить всю необходимую информацию для разработки предложения по организации новой логистики. Руководство озвучило юридические проблемы, которые возникают при попытке эвакуировать машины, а также при взаимодействии с таксистами. Честно говоря, встречей я удовлетворен. Мы определились по формату дальнейшей работы, в ближайшее время будет подготовлен и опубликован протокол встречи. Пока есть договоренность о том, что весь процесс будет протекать максимально публично, и обо всех возможных проблемах в работе мы будем рассказывать открыто» (Алексей Навальный. Встреча в МАШе//Slon.ru, 12.02.10; 20:02).

На встрече была создана специальная рабочая группа по **упорядочению движения и парковки автотранспорта на привокзальной площади терминалов F, E**. Работу этой группы гендиректор МАШ Михаил Василенко поставил под личный контроль с еженедельной отчетностью. К работе по этой теме по предложению Алексея Навального была привлечена независимая общественная организация «Московский центр борьбы с пробками», специалисты которой разработали ряд принципиальных решений. Всего рабочая группа предложила более чем два десятка мер реорганизации работы и управления движением транспорта, большинство из которых было в течение I-II кварталов 2010 года или внедрено, или по ним начаты согласования со сторонними организациями - ГТБДД/ГАИ, ЛУВД, Мосгортрансом, службами эвакуации и другими. Служба качества и сертификации аэропорта начала мониторинг загруженности привокзальной площади Терминала F, в ходе которого фиксировались номера и марки автомобилей, размещенных на привокзальной площади с нарушением требований Правил дорожного движения России и п. 27 Федеральных авиационных правил «Требования авиационной безопасности к аэропортам». Число таких нарушений стало постепенно снижаться.

В уже цитированном интервью в «Известиях» в марте 2010 года Алексей Навальный рассказывал об этой работе: «Наш проект сконцентрирован на пробках у аэропорта, такси и общей транспортной навигации. Главная проблема, конечно, бомбилы, которые бросаются под ноги приезжим с криками "такси надо?" и устраивают заторы на подъездах к терминалу. Цены у них дикие, никто не гарантирует безопасности пассажирам... все очень похоже на мафию и явно недостойно первого аэропорта в стране. Руководителей "Шереметьево" больше всего напрягло мое предположение о том, что они сами же и "крышуют" этих бомбил - они от этого открестились и предложили войти в комиссию нового конкурса на авторизованное "шереметьевское" такси, пообещав полную прозрачность всех процедур и договоров. Но как гонять бомбил, по-прежнему непонятно. Аэропорт - естественная монополия, они - частные предприниматели, по закону выгнать их нельзя. Я предложил выработать инструкцию, регулирующую их деятельность, и согласовать ее с монопольными службами. [...] Мы разрабатываем схему подъездов и парковок для всех вариантов. Вот 26 марта появится новый терминал "Е", который значительно "разгрузит" аэропорт. Но стоянок рядом с ним будет всего на 80 мест. Наши специалисты предложили по-другому организовать движение с помощью найденного ими тоннеля и отдать под парковки на 600 мест часть летного поля. Сотрудники "Шереметьево" на это не соглашались категорически, утверждая, что это вызовет пробку на взлетной полосе⁵. Сейчас идет поиск компромиссных вариантов. Кроме того, аэропорт нанял 50 дополнительных парковщиков» (Дарья Варламова. Блог в помощь//Известия, 12 марта 2010 г.).

Разгоняем «Аэроэкспресс»

В начале марта Михаил Василенко также рассказал в блоге о другой важной «транспортной» проблеме - **аэроэкспрессах**, пущенных примерно за год до проекта с двух московских вокзалов к терминалам С и D. ОАО «МАШ» принимало участие в строительстве железнодорожного терминала в аэропорту, но эксплуатация и управление всем железнодорожным хозяйством были переданы ООО «Аэроэкспресс», дочернему предприятию РЖД. По этому поводу гендиректор МАШ писал: «Безусловно, мы заинтересованы в том, чтобы экспрессы между Москвой и Шереметьево курсировали бы как можно чаще, в том числе и в ночное время. Но ООО «Аэроэкспресс» заявил на днях, что «организация круглосуточного движения аэроэкспрессов в аэропорт «Шереметьево» в настоящее время невозможна. Вопрос о сокращении технологических «окон» в движении аэроэкспрессов сейчас прорабатывается с МЖД». По результатам наших последних переговоров движение с получасовым интервалом железнодорожники в марте все-таки запустят за исключением ночных часов» (<http://mm-vasilenko.livejournal.com/2816.html>).

Разумеется, названные проблемы не могли обрадовать читателей поста, но в целом блоггеры выразили их понимание и начали вносить разнообразные предложения по разрешению ситуации и улучшению транспортного обслуживания. Поддержка блоггеров позволила руководству аэропорта занять принципиальную позицию по отношению к не только ООО «Аэроэкспресс», но и в отношении владельцев самозахваченных участков неподалеку от железнодорожного полотна. На основании Воздушного кодекса и федеральных законов, застройка в десятикилометровой зоне должна производиться только по согласованию с аэропортом. Эти требования до 2004 года в массовом порядке нарушались. Поддержанный блоггерами, Михаил Василенко отмечал: «При заходе на посадку со стороны Пестовского водохранилища видишь нещадно вырубленный лес, застроенный дачами. Масштабы вырубки значительно превышают размеры

⁵ Здесь автор указывает только одну причину - автомобили на летном поле на самом деле вытеснят самолеты, поскольку предложенная стоянка привела бы ликвидации 21 и 22 телтрапов и боковых стоянок 33 и 32 и 32А. Но есть и другие проблемы: использование перрона в целях иных, чем это предусмотрено Федеральными авиационными правилами, невозможно, это нарушило бы требования Минтранса (ФАП, Приказ от 31 июля 2009 г. №128); кроме того, стоянка в этой зоне была бы небезопасна для самих автомобилей, так как спутная струя от запускающихся и заруливающих воздушных судов могла бы их повредить. Мы специально подробно разбираем этот пример в примечаниях, чтобы показать: самые «очевидные» и простые решения - не всегда самые лучшие.

просеки под железную дорогу – единственное законно оформленное сооружение в этом лесу. Доставка в аэропорт 15 миллионов пассажиров для нас принципиально важнее удобства 200 незаконно захвативших землю дачников» (<http://mm-vasilenko.livejournal.com/2816.html>).

Музей, фотосъемка, Wi-Fi

В марте на пятом этаже терминала F открылся **Музей истории Международного аэропорта Шереметьево**. Фонды музея насчитывают более двух тысяч экспонатов, рассказывающих об истории и деятельности аэропорта, начиная с 1958 года. В экспозицию включены наиболее ценные предметы, такие как первый генеральный план и знамя предприятия, исторические авиа- и метеоприборы, сувенирный ключ от Шереметьево-2 (ныне терминал F) и легендарная цифра «2» с фасада этого терминала, исторические документы и эксклюзивные фотографии. Отдельные экспозиции посвящены первому пассажирскому рейсу в аэропорт Шереметьево, ключевым авиакомпаниям, обеспечению авиационной безопасности. Представлены образцы конструкций (например, срез искусственного покрытия взлетно-посадочной полосы в натуральную величину), модели аэродромной техники и транспорта, коллекция форменной одежды сотрудников аэропорта разных исторических периодов. Музей задуман как «интерактивная» выставочная площадка — здесь можно не только смотреть, но и «трогать»: сенсорная мультимедийная панель позволяет просматривать фотографии и видеофильмы в интерактивном режиме, действуют настоящий интроскоп и интерактивный металлоискатель. Предусмотрены и возможности для фотографов: из окон музея открывается захватывающий вид на летное поле аэропорта, и отсюда можно сделать отличный кадр взлетающего самолета, а для удобства фотографов установлены штативы.

Вопрос **разрешения фотосъемок** в аэропорту, поднятый блоггерами, стал одним из наиболее простых и был решен распоряжением генерального директора сразу же после январской встречи. Михаил Василенко еще 2 марта по этому поводу написал в своем блоге: «Любителям фотографировать в Шереметьево: если кто-то из сотрудников аэропорта пытается запретить вам съемку, попросите предъявить пропуск с фамилией и сообщите мне через сайт аэропорта или в блоге. Еще в марте на 5-м этаже терминала F открывается музей истории аэропорта. Помимо интересных материалов, из окна музея открывается прекрасный вид на летное поле – фотографируйте, сколько захотите» (<http://mm-vasilenko.livejournal.com/2667.html>). Авторы проекта, тем не менее, что с точки зрения отношений с блоггерами этот вопрос является очень существенным: пишущие об авиации блоггеры нуждаются в качественном иллюстративном материале, и предпочитают создавать его сами. Кроме того, есть многочисленная группа блоггеров, которые наблюдают за самолетами и фотографируют их в качестве хобби - «споттеры». Авторы проекта не только полностью открыли все возможности для фотосъемки, но и впоследствии организовали специальные мероприятия-фотосессии для «споттеров» и, с разрешения, даже использовали их фотоматериалы.

Еще один «профильный» для блоггеров вопрос - **бесплатный Wi-Fi**, также был оперативно решен: в «стерильной зоне» терминала F (после прохождения паспортного контроля и спецконтроля) бесплатный Wi-Fi заработал 15 марта, а в новом терминале E, который открылся в конце апреля — с момента открытия терминала.

«Секретный пассажир»: первая сотня

Апрель начался с подведения первых **итогов программы «Секретный пассажир»**: 6 апреля Михаил Василенко опубликовал в блоге полный сводный отчет по первым ста чек-листам вместе с цитатами из отзывов участников программы, сопроводив его следующим комментарием: «Сведенные данные были доведены до сведения всех руководителей аэропорта. В свою очередь, я получил необходимую информацию

для принятия ряда оперативных решений. 2 предметные жалобы от участников Программы относительно обслуживания в аэропорту Шереметьево были направлены в ответственные подразделения ОАО «МАШ» для принятия мер по устранению указанных недостатков. Спасибо всем Секретным пассажирам за активность и заверяю вас, что ваша работа очень полезна и служит на благо аэропорта и пассажиров. Рассчитываю на не менее результативное продолжение Программы» (<http://mm-vasilenko.livejournal.com/4358.html>).

Публикация отчета (полная версия доступна по указанной выше ссылке) продемонстрировала, что подход аэропорта к привлечению общественности не является способом «выпустить пар», а носит предметный характер и направлен на системное устранение недостатков в работе. Одновременно, авторы проекта и руководство аэропорта получили «статистическое» выражение ожиданий аудитории. В качестве иллюстрации мы приводим начальную часть сводного отчета, иллюстрирующую тип данных и уровень оценок по базовым характеристикам. Полный отчет содержал данные не только по параметрам «услуг по вылету», но и по «услугам по прилету», по транспортным услугам, по работе терминалов (магазины, питание, залы ожидания и т.п.) и состоянию территории, а также по информационно-справочному обслуживанию, причем терминалы F и D по этим комплексам характеристик оценивались отдельно.

Справка по данным, полученным в ходе Программы «Секретный пассажир».

Оценка качества обслуживания в аэропорту Шереметьево по предложенным параметрам участниками программы представлена на диаграммах:



Наиболее показательные комментарии участников:

Подъезд к терминалу

«Большое скопление припаркованных машин у подъезда к территории терминала. Реально для проезда остается одна полоса»

«Отлично! Нет припаркованных где попало машин. Несмотря на сильный снегопад, территория расчищена»

Регистрация билетов и багажа

«Работают быстро, но неудобная очередь, которую сзади подпирает чемоданный досмотр»

«Работали не все стойки. Было сложно пройти от стойки к стойки, из-за больших очередей»

Спецконтроль

«Очередь на предполетный досмотр тянулась прямо от конца пограничных "будок". Сам досмотр шел медленно. Мало места, тесно, да и сами сотрудники не очень спешили "прогонять" вещи через аппарат»

Начальный фрагмент первого сводного отчета по программе «Секретный пассажир»

15 апреля в эфир Первого канала вышла инициированная авторами проекта **передача «Человек и закон»**, посвященная ситуации с пробками в районе аэропорта «Шереметьево» и парковкой. В основу этой программы легли не только данные мониторинга нарушений ПДД и Федеральных авиационных правил «Требования авиационной безопасности к аэропортам» в феврале 2010 года (за это время было выявлено 249 нарушений установленного порядка размещения автотранспорта на привокзальной площади терминала F; номера автомобилей передавались в соответствующие инстанции для принятия административных мер), но и собственное «расследование» тележурналистов. Корреспондент программы на несколько дней стал рядовым парковщиком на привокзальной площади терминала F. Его скрытая камера сделала достоянием общественности те проблемы, с которыми сталкивается аэропорт: нелегальные таксисты-«бомбилы», машины с «крутыми номерами», попустительство милиционеров. Программа была задумана как толчок для всех структур, задействованных в организации правопорядка на территории аэропорта, поскольку для решения этой задачи возможностей и полномочий только аэропорта недостаточно.



Согласно плану реорганизации работы такси, сотрудники диспетчерских фирм получают заметную для всех пассажиров специальную форму одежды.

21 апреля Михаил Василенко отчитался в блоге о решениях, принятых по **организации работы такси**: «Напомню, что до последнего времени аэропорт сам заключал договоры с таксомоторными компаниями, которые получали статус «Официального такси аэропорта «Шереметьево». Издержки этой схемы хорошо понятны: нарекания ФАС в нарушении антимонопольного законодательства, постепенное ухудшение качества работы «избранных» такси, масса нелегальных «бомбил». В результате – бардак и недовольство пассажиров. Что мы хотим сделать? Аэропорт заключит договоры не напрямую с такси, а с двумя специальными диспетчерскими фирмами (опять такси, чтобы не нарушать антимонопольное законодательство), которые уже в свою очередь будут работать с таксомоторными компаниями. По условиям соглашения, во-первых, диспетчерские фирмы должны будут работать со ВСЕМИ (!) официально зарегистрированными в Москве и Московской области компаниями такси. Во-вторых, мы установим рекомендуемые цены на услуги такси. Сотрудники диспетчерских фирм получают площадь в каждом терминале аэропорта; их сотрудники в зоне прилета будут носить заметную для всех пассажиров специальную форму одежды» (<http://mm-vasilenko.livejournal.com/5325.html>).

Это решение было направлено на вытеснение «захвативших» аэропорт групп «бомбил» и создание здоровой конкуренции между различными такси, которая одновременно обеспечивала бы качество услуг и сдерживала рост цен. В результате пассажир, обратившийся к диспетчеру, получает на выбор весь спектр услуг такси, различающийся по видам и классу обслуживания и, соответственно, по ценам. Выбрав понравившееся ему такси, он производит оплату прямо в диспетчерском окошке, а диспетчер тем временем вызывает соответствующее такси к выходу из терминала. Таким образом, водителям, сотрудничающим с диспетчерскими фирмами, становится нечего делать на территории терминалов, и там остаются только таксисты-нелегалы, которых милиции и Роспотребнадзору теперь легко вычислить и привлечь к ответственности.

Представляя это решение читателям блога, Михаил Василенко, в частности, писал: «Понятно, что на внедрение и отладку этой схемы работы уйдет некоторое время, но достоинства ее очевидны. Это отметил и Алексей Навальный, которого мы привлекли в качестве независимого эксперта. Таким образом, будет

решена одна из самых «нерешаемых» проблем в работе любого аэропорта» (<http://mm-vasilenko.livejournal.com/5325.html>).

Проблема переименования терминалов. Навигация

30 апреля первый авиарейс принял новый международный терминал московского аэропорта Шереметьево - терминал Е. Ранее предполагалось, что терминал откроется в марте, однако запуск был отложен из-за задержек с оборудованием пограничных пропускных пунктов. На стадии его подготовки к открытию неожиданно обострился вопрос применяемой в аэропорту **индикации и навигации**. В частности, депутаты Госдумы обратились к вице-премьеру России Сергею Иванову в связи с тем, что новая буквенная система обозначения терминалов, введенная взамен цифровой, якобы «вызывает многочисленные нарекания со стороны россиян», а «использование букв латинского алфавита доставляет неудобство пассажирам международного аэропорта «Шереметьево», владеющим только русским языком». Действительно, система обозначений, введенная в конце 2009 года⁶, была в силу своей новизны непривычной, но трактовать ее так, будто «руководство аэропорта игнорирует право россиян на пользование государственным языком», как это сделали испытывавшие когнитивные трудности депутаты, — очевидная и намеренная спекуляция.

27 апреля Михаил Василенко в блоге разъяснил позицию аэропорта: «Цифровые названия терминалов появились после постройки к московской Олимпиаде международного терминала. Вот и появились Ш1 и Ш2 по обеим сторонам летной зоны. О дальнейшем развитии аэропортового комплекса в тот момент еще никто не думал. В 2006 г. мы начали строить новый терминал рядом с Ш1. Чуть позже рядом с Ш2 началось возведение еще двух терминалов. А в рамках принятого мастер-плана при запланированном развитии аэропорта-хаба, в недалеком будущем в Шереметьево может работать уже семь терминалов. Оставить логичную цифровую нумерацию, сохранив привычные наименования Ш1 и Ш2, никак не получается. Иначе рядом с Ш1 появился бы Ш4, затем в южной зоне Ш3, а между ним и Ш2 вырос бы Ш5. Это же с ума можно сойти.... В тоже время поменять местами все цифровые обозначения и переименовать, например Ш2 в Ш3 значило бы создать путаницу еще большую» (<http://mm-vasilenko.livejournal.com/5457.html>).

Пост о наименованиях терминалов вызвал большую волну комментариев и попал в «Топ-30» самых обсуждаемых тем в блогосфере. Многие читатели отчасти справедливо упрекали руководство аэропорта в том, что удобству пассажиров оно предпочло «производственное» удобство, и предложили несколько новых схем обозначения, однако в части использования латиницы были, преимущественно, на стороне автора поста. Аэропортом пользуются в том числе и иностранные граждане, не владеющие русским языком, и буквенные обозначения латиницей для них более удобны. В свою очередь, для граждан нашей страны такие обозначения не являются чем-то уникальным. «Почему-то депутаты ведь не требуют, чтобы на всем известном дорожном знаке слово «Stop» было бы написано по-русски. И всех совершенно устраивает, что автомобильные права имеют категории, обозначенные латиницей – a,b,c,d... Кстати, наши коллеги из Домодедово реконструировав свой терминал обозначили зоны вылета тоже латинскими буквами... Наверное, поскольку депутаты проходят через VIP зал, они не могли обратить на это внимание», - писал Михаил Василенко. «Буквы VIP их при этом никак не смущают...» - поддержал его, например, пользователь thearrow (2010-04-27 13:30).

Если бы переименование терминалов не состоялось до открытия проекта, авторы проекта, безусловно, рекомендовали бы руководству аэропорта привлечь к обсуждению новой схемы самих пассажиров, поскольку созданная в рамках проекта система «короткой» обратной связи позволяет это сделать быстро и

⁶ В конце 2009 года были введены новые обозначения терминалов: терминал "Шереметьево-2" называется теперь "терминал F", "Шереметьево-3" - "терминал D", а "Шереметьево-1" - "терминал B". Терминал С" сохранил свое обозначение, новый терминал, соответственно, стал «терминалом Е».

эффективно. Однако, к сожалению, было уже поздно. Среди предложенных читателями блога схем действительно есть более удобные. Руководство аэропорта не исключает, что после реализации мастер-плана развития МАШ, который предполагает наличие 7 терминалов, к вопросу об удобной схеме наименования можно будет вернуться. Михаил Василенко пишет по этому поводу так: «Идею с зонами или секторами, которую вы предлагаете, я полностью разделяю. Если вы обратите внимание, на дорожных указателях, обозначающих направление к аэропорту, так и написано Шереметьево 1 (B,C), Шереметьево 2(D,E,F). Эту навигационную схему мы будем внедрять, но аккуратно, чтобы на первом этапе не возникало дополнительной путаницы из-за цифр» (<http://mm-vasilenko.livejournal.com/5881.html>).

Что касается **внутренней навигации в аэропорту**, то она, безусловно, нуждается в серьезной перестройке. Аэропорт планирует полный пересмотр и замену всей системы навигации на более удобную и современную, и провел по этому поводу ряд консультаций. В частности, Алексей Навальный в рамках своего участия в оптимизации работы аэропорта сообщил об этом в своем «живом журнале» так: «Я предложил очень простую вещь, которая как мне кажется может сработать. Привлечь к решению вопроса известного всем Артемия Лебедева. Он и должен будет помочь всем разобраться как искать комнату матери и ребенка и куда ехать в терминал F, а куда в D. Причем сделать это с первого раза, без остановок посреди дороги и чесания затылка. Интересно, что у руководства МАШ идея вызвала энтузиазм - жалобы на эту тему их достали. Есть сложность в том, что указатели стандартизированы, но можно грамотно совместить и стандартные и человеческие. Сам тема сказал "слово "навигация" звучит для меня как музыка". Он готов поработать. Сейчас готовится техзадание. Сразу насчет "подогнал Лебедеву заказ". Я с АТ вообще не знаком, один раз говорил по телефону. Работы его широко известны, в том числе в области навигации/указателей. Так или иначе, это будет публичный и понятный тендер, а не просто передача заказа» (<http://navalny.livejournal.com/435785.html>). Однако пока незавершенное строительство отдельных объектов и продолжающаяся внутренняя «перепланировка» просто не позволяют создать полную схему навигации: еще не всегда понятно, куда, собственно, она должна будет направлять пассажира в том или ином конкретном случае.

Контроль над пограничным контролем

Как справедливо отмечалось во многих комментариях по поводу «переименования», главное, не как называются терминалы, а как они функционируют. С этой точки зрения один из самых сложных вопросов для международного аэропорта — очереди на **пограничный контроль**. С работой пограничников связано до 85% жалоб пассажиров. Пограничники, в свою очередь, жалуются на нехватку штатов: для обладающих нужной квалификацией (в частности, требуется знание иностранных языков) жителей Москвы и области эта работа непривлекательна: к невысокой зарплате также добавляется целый ряд ограничений. Например, «секретность» мешает выезду за рубеж. А приезжим из регионов служба не может предоставить жилье. Аэропорт даже предлагал доплату сотрудникам пограничного контроля, но делать этого не позволяет законодательство. В 2009 году ОАО «МАШ» передало пограничникам общежитие и профилакторий, что позволило принять в штат службы дополнительно 30 человек (которых, разумеется, еще требовалось обучить).

Рассчитывая на возможности и влияние именно *общественного контроля*, в апреле в рамках проекта создания системы «короткой» обратной связи в зоне пограничного контроля были установлены *веб-камеры*. 28 апреля в блоге гендиректора появилась такая запись: «Мы установили и сейчас тестируем веб-камеры в зоне пограничного контроля. В режиме реального времени будет видно, что происходит с очередью. Доступ к изображению будет не только у руководства аэропорта, но и на сайте аэропорта. Таким образом, у нас появятся дополнительная возможность контролировать, что там происходит, а общественное внимание к этому тоже, надеюсь, поможет навести порядок» (<http://mm-vasilenko.livejournal.com/5881.html>).

Сервис. Пассажиры выносят приговор «казино»

Май был почти полностью посвящен обсуждению с читателями «живого журнала» вопросов совершенствования работы расположенных в аэропорту **сервисных предприятий** — ресторанов, duty free и других. Стратегия развития аэропорта как бизнеса, в соответствии с мировыми трендами, состоит в перераспределении денежных поступлений от «авиационных» доходов (обслуживание авиакомпаний) в «неавиационных» (аренда помещений и дополнительные услуги), что позволяет уменьшать стоимость обслуживания для авиакомпаний и в конечном итоге снижать цену авиабилета для пассажира. Сегодня авиационные доходы составляют около 60% поступлений аэропорта, а неавиационные - 40%. Бизнес-цель ОАО «МАШ» — изменить эту пропорцию на обратную. Как отмечает Михаил Василенко, «Это, например, показатели, одного из самых «передовых» аэропортов в мире – Чанги в Сингапуре. То есть аэропорт, таким образом, постепенно превращается в мега-молл со своей взлетной полосой» (<http://mm-vasilenko.livejournal.com/6334.html>).

Большинство людей, проходящих через международный аэропорт, это люди с относительно высоким уровнем доходов. Эта аудитория очень привлекательна для продавцов различных услуг, которые арендуют у аэропорта торговые площади. Не удивительно, что основная претензия пассажиров к сервисам-арендаторам это несоответствие качества услуг их высокой цене. Особенно это касается сферы общепита. В новом терминале Е администрация аэропорта ввела специальный порядок выбора арендаторов с учетом наиболее рационального распределения площадей, удобного для пассажиров, и обязала претендентов на эти участки реализовать в терминале восемь различных ресторанных концепций от «фаст-фуда» до «премиум-класса». На эти лоты был проведен открытый конкурс, по итогам которого оказалось, что далеко не все предприятия общепита готовы соответствовать требованиям аэропорта. Именно по этой причине здесь пока не появились, как того требуют многие пассажиры, такие известные бренды, как «Макдональдс» или Subway. Зато было открыто заведение Burger King.

При этом, разумеется, заработок на аренде не может подменять собой задачи полноценного обслуживания пассажиров всеми видами сервиса. Продолжая предыдущую цитату из блога Михаила Василенко: «Я хорошо понимаю, что аэропорт – это все-таки не молл. Принципиальная разница в том, что если молл не смог удовлетворить покупателя, он сможет перейти дорогу и пойти в другой молл. Задача аэропорта в любом случае обеспечить удовлетворение насущных потребностей пассажира, в том числе и с помощью услуг арендаторов. Поэтому, например, в молле может почему-то не оказаться аптеки или отделения банка, а в терминале аэропорта они будут присутствовать обязательно. Минимальный набор платных услуг для пассажиров, кстати, определен требованиями международной организации ICAO. Кроме того наша задача – сделать так, чтобы пассажир мог получить сервис в различном ценовом диапазоне. Если речь идет о питании, то в терминале должны существовать рядом и фаст-фуд, и рестораны средней и высокой ценовой категории. В Терминале F (бывший Ш-2) одновременно работают и «Крошка-Картошка», и «TGI Fridays», и ресторан «Лайнер». Кстати, в наших условиях прописано, что арендаторы не должны превышать цены больше чем на 30% по сравнению с «городскими». Это стандартный пункт, действующий во всем мире. Нужно сказать, что некоторые «сознательные» рестораны цены не задирают – например, в «TGI Fridays» цены точно такие же, как и в других ресторанах этой сети» (<http://mm-vasilenko.livejournal.com/6334.html>).

В комментариях к этому посту читатели блога сами подняли тему существования на территории аэропорта **зала игровых автоматов («казино»):**

- «Михаил Михайлович, так а с незаконным залом игровых автоматов что? Большую арендную плату платят, что вы готовы на это глаза закрывать? Так может и притон открыть, они тоже, наверное, за ценой не постоют» (oir_ru/2010-05-11 18:56)

- «Присоединяюсь, в зале прилета Терминала-В около туалетов работает незаконный зал игровых автоматов (покер, однорукие бандиты и т.п.)» (pr1me//2010-05-22 08:20)

Генеральный директор откликнулся на этот вопрос постом от 24 мая, где изложил ситуацию с «казино» и предложил читателям *самим* решить его судьбу: «В Терминале F действительно работает интернет-салон, воспользовавшись услугами которого можно получить доступ к игровым сайтам – аналогам «одноруких бандитов». Мы некоторое время назад сами инициировали прокурорскую проверку. Дело дошло до суда. Но судебное разбирательство показало, что их деятельность находится в существующем правовом поле. Насколько я знаю, таких салонов сейчас немало по всем городам, и действуют они совершенно легально. Так что это, увы, проблема нашего законодательства. Я уверен, что интернет услуги в терминале аэропорта необходимы. Другое дело, что если большинство пассажиров считает, что такая форма работы интернет-салона им чем-то мешает или создает какие-то угрозы, я могу принять меры по расторжению договора с этой организацией. Для этого мне нужно ваше мнение. Высказывайтесь» (<http://mm-vasilenko.livejournal.com/6694.html>).

Большинство читателей высказались не в пользу «интернет-салона»:

- «Закреть! Москва не Лас-Вегас!» (geo_katso//2010-05-24 12:07);
- «Михаил Михайлович, я туда заходил в конце прошлого года. С тех пор что-то изменилось? Не знаю. Но тогда не было там никакого интернета. Было только и исключительно игровые автоматы под видом интернет-кафе. Только и исключительно. [...] Если вы сделаете в аэропорту честное настоящее интернет-кафе с компьютерами то мы вам будем очень признательны! Но по-крайней мере в конце прошлого года там этим и не пахло. Там был притон. :(И честно говоря рядом с ним даже находиться было страшно» (oir_ru//2010-05-24 22:15);
- «Потребовать, что бы "интернет-кафе" стало действительно интернет-кафе, а не игровым залом, оборудованным компьютерами. Если требование будет не соблюдено - расторгнуть договор» (defencer77//2010-05-25 23:32).

Впоследствии (28 июня) Михаил Василенко в посте под заголовком «Конец «казино» в Шереметьево!» сообщил следующее: «Суммирую многочисленные комментарии – такой формат этих заведений препятствует пассажирам получать услуги интернет-доступа в терминале. Это принципиальный аргумент для меня. [...] На днях я провел переговоры с арендаторами, и мы договорились, что в течение месяца они превратят эти места в полноценные интернет-залы, оснащенные всем необходимым для пассажиров. Если они нарушат договоренность, будем расторгать договор с ними и привлечем другую компанию, которая сможет обеспечить для пассажиров достойный уровень интернет сервисов» (<http://mm-vasilenko.livejournal.com/8396.html>). Таким образом, это стало первым случаем «прямого действия общественного мнения», когда и сама проблема ставилась, и ее решение определялось читателями блога руководителя предприятия.

«Секретный пассажир»: три сотни

Тем временем в конце мая программа «Секретный пассажир» перешагнула за 300 чек-листов. В ней было зарегистрировано уже 170 участников, из них пятеро наиболее активных прислали от 10 до 14 анкет. С 1 июня прием новых участников в программу был остановлен, поскольку количество «секретных пассажиров» и динамика их активности уже обеспечивали регулярный приток информации в необходимом объеме. Михаил Василенко уведомил читателей ЖЖ о прекращении набора в программу заранее, 28 мая в своем посте отметив: «Сейчас у нас уже есть возможность не только реагировать на отдельные «сигналы», но и заниматься анализом, выявлять закономерности и тенденции. Результаты работы Секретных пассажиров

стали важным инструментом в деятельности руководства аэропортом. Еще раз хочу поблагодарить всех участников программы. Надеюсь, что ваша активность останется такой же высокой. А у тех, кто хочет пополнить ряды Секретных пассажиров, есть еще несколько дней для регистрации». (<http://mm-vasilenko.livejournal.com/7068.html>)

В целом, средняя оценка качества «услуг по вылету» с марта по май выросла с 3,9 до 4,0 баллов (из max 5), «услуг по прилету» - с 3,6 до 3,8 балла, удобства транспортных услуг - с 2,9 до 3,3 балла, терминалов и территории - с 2,8 до 3,4 балла, качества информационно-справочного обеспечения - с 3,4 до 3,8 (копия отчета доступна по указанной выше ссылке). Справедливости ради скажем, что показатели «третьей сотни» чек-листов секретных пассажиров были для аэропорта несколько хуже, чем «второй сотни» в апреле. Судя по сопровождающим чек-листы отзывам, секретные пассажиры стали более требовательными, научились обращать внимание на детали. Руководство аэропорта и авторы проекта, разумеется, не рассматривали итоги мая как окончательные, видя в них важные подсказки для дальнейшего совершенствования работы аэропорта.

Пассажиры в Шереметьево бросают курить

Так, например, анализ ситуации, в том числе работа «секретных пассажиров», многочисленные комментарии в блоге гендиректора, свидетельствовали о том, что некурящие пассажиры испытывают в терминалах Шереметьево неудобства из-за табачного дыма. Руководство аэропорта решило заменить открытые «курилки» на современные курительные комнаты, изолированные от остального пространства терминалов и оборудованные специальной вентиляцией. Как справедливо отметил 2 июня в своем посте «Ко Дню борьбы с курением!» Михаил Василенко, «нам одинаково дороги все наши пассажиры – и курящие и некурящие. И нам очень хочется, что бы наш аэропорт был по-настоящему комфортным для всех» (<http://mm-vasilenko.livejournal.com/7238.html>). Большинство отзывов были одобрительными:

- «Ура! Спасибо!» (irinapalm//2010-06-02 08:21);
- «Вот за это большое спасибо» (h_ref//2010-06-02 08:25);
- «Господи!!! неужто скоро в Ш-2 запах будет не как в сортире??? Ура-а-а!!! Огромное спасибо от всех некурящих пассажиров!!!» (piston_platon//2010-06-02 08:29)
- «Спасибо и от курящих, за это нововведение» (fox511//2010-06-02 08:46)
- «я хоть и курю, но это круто я считаю!» (orangeslon//2010-06-02 09:27)
- «Спасибо за заботу» (malgrat//2010-06-02 09:37)
- «ура! некурящие теперь тоже люди!» (koshkaxx//2010-06-03 13:31)
- «ну вот, как оказалось, не мне одному всеобщая вонь доставляла неудобства, и не я один скажу вам спасибо :)» (b787//2010-06-02 18:25)

Операция «Свалка»

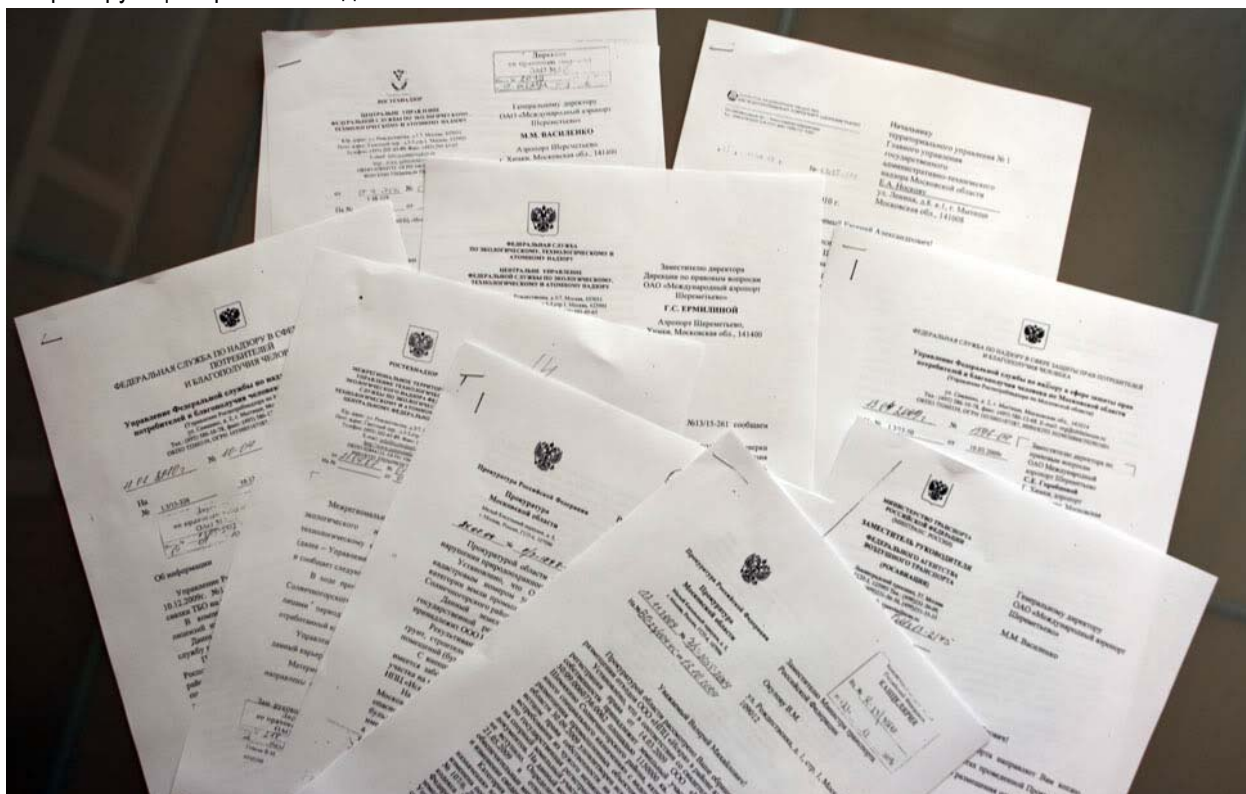
Эффективная работа системы «короткой» обратной связи позволила руководству аэропорта прибегнуть к помощи Интернет-общественности и в деле, в котором самостоятельные усилия аэропорта, даже в сочетании с активностью жителей близлежащих населенных пунктов, оказались безрезультатны. Эта история получила внутри проектной группы название «Операция «Свалка». Началась «операция» 9 июня с рассказа Михаила Василенко об участии представителей Шереметьево в собрании общественности Солнечногорского района против свалки отходов в районе деревень Шемякино и Перепечено, что в непосредственной близости от аэропорта: «Уже несколько лет боремся вместе с жителями Солнечногорского района за ликвидацию Шемякинской свалки. К сожалению, до сих пор нужного результата не добились – происходит постоянное

перекладывание ответственности с одной инстанции на другую. Прошли все возможные официальные пути. Как результат – вчера приняли участие в митинге и присоединились к резолюции. Я думаю все хорошо представляют себе какую опасность для полетов могут представлять собой огромные стаи птиц, которые постоянно находятся рядом со свалкой» (<http://mm-vasilenko.livejournal.com/7458.html>). В посте также воспроизводился текст принятой участниками митинга резолюции.

Обращение внимания на вопрос безопасности полетов и демонстрация готовности ОАО «МАШ» к сотрудничеству с гражданами (участие в общественной инициативе) стимулировали большой интерес к проблеме. Пост снова попал в «Топ-30» самых обсуждаемых тем в Живом Журнале. Однако, большинство комментаторов выражали некоторое недоумение тем, что не работают серьезные административные рычаги, которыми администрация аэропорта, по мнению блоггеров, располагает как предприятие государственного значения и «со связями»:

- «Всё правильно, но за каким хреном к каждому обращению пристегивать конституцию? Потом, что такое "встреча жителей"? У вас там нет контактов с главами местных администраций послений? Или они ЗА свалку? И что значит "в настоящее время там располагается свалка, что доказано судом" - суд был по поводу нецелевого использования? В чью пользу? Подайте вы, как аэропорт, по факту нарушения правил использования пространства, в суд на эту ООО-шку, где она и где аэропорт федерального значения. Натравите СЭС и экологическую полицию по поводу размера санитарно-защитной зоны, простимулируйте тех же экоментов на проверку документов на мусоровозах, 75% они везут без документов» (kulver_stukas//2010-06-09 14:11).

В следующем посте карты были раскрыты и приведена переписка по «вопросу о свалке» ОАО «МАШ» с различными инстанциями, включая Роспотребнадзор, Ростехнадзор, Прокуратуру, ГУВД, Правительство Московской области, Росавиацию и другие, и вскрыты механизмы отписок и попустительства контролирующих органов и ведомств.



Следы переписки ОАО «МАШ» с инстанциями по поводу «Шемякинской свалки»; фото пресс-службы ОАО «МАШ», опубликованное в блоге М.Василенко 16 июня 2010 г.

В том числе, указывалось и на то, что после многочисленных обращений со стороны ОАО «МАШ» в феврале 2010 года Солнечногорский суд постановил запретить завоз и размещение отходов и ликвидировать свалку в течение 30 дней, и это решение поддержал Московский областной суд, однако свалка продолжает функционировать в полном, так сказать, «объеме». Этот пост произвел на подготовленную предыдущим сообщением аудиторию сильный эффект, и разумеется, опять оказался в «Топ-30».

Посты о свалке и обращение за помощью к общественности сблизили руководство аэропорта с Интернет-аудиторией. Михаил Василенко стал восприниматься не как исключительно государственный служащий, «чиновник», но и как «человек Интернета», понимающий его «природу» и внутренние законы. Например, такой комментарий: «Василенко действует по "методу Навального"...Нелегко, наверное, чувствовать себя по другую сторону баррикад» (kartaev_d//2010-06-16 12:48). Блоггеры стали обсуждать методы действенной помощи в ликвидации свалки:

- «Может быть, вообще митинг на эту тему организовать? Думаю, что придут очень и очень многие, регулярно летающие. Мне вот скоро лететь. И так боюсь, а тут еще эта свалка. Я б пришла» (rubus_caesius//2010-06-19 07:28);
- «помоему схема борьбы проста, чтобы закрыть свалку нужно чтобы об этой свалке и ее опасности начали триндеть по зомбияцику, в частности по первому и россии, в свою очередь чтоб дело дошло до тв, необходим широкий общественный резонанс, как думаете ? если международные перевозчики узнав об опасности, вдруг разом откажутся пользоваться шереметьево?, может кто нить анонимно сообщит иностранным компаниям перевозчикам, что они рискуют жизнями пассажиров» (barbar_21rus//2010-06-16 13:18).



Кадр из репортажа ТК «Россия»
об угрожающей безопасности полетов свалке

Активное обсуждение темы в ЖЖ спровоцировало интерес традиционных СМИ. О ситуации вышло более 180 материалов в СМИ, в том числе написали «Коммерсант», «МК», «КП», «Ведомости», дали репортажи телеканалы «Россия-1», НТВ, Рен-ТВ. Все это позволило Михаилу Василенко впоследствии говорить о необходимости радикальных мер против свалки на совещании по проблемам в сфере аэропортовой деятельности с участием председателя правительства РФ Владимира Путина, которое состоялось 7 июля. Если бы не общественный резонанс и вызванное им освещение в национальных СМИ, вряд ли частный и неаппетитный вопрос о «какой-то свалке»

удалось бы поставить перед самим премьер-министром. Однако теперь это не было частным вопросом, это была актуальная тема общественной повестки дня. По итогам совещания Владимир Путин дал губернатору Московской области Борису Громову указание ликвидировать свалку, и 9 июля Подмосковное правительство издало соответствующий приказ. Поскольку вопрос оказался на контроле у премьер-министра и у губернатора Подмосковья, можно надеяться, что процесс рекультивации свалки и устранения «кормовой базы» птиц, угрожающих безопасности полетов, дальше пойдет успешно.

Транспортный коллапс на Ленинградке

Однако еще до этого «судьбоносного» для свалки совещания, 30 июня, Михаилу Василенко пришлось снова воспользоваться возможностями системы «короткой» обратной связи и опять призвать общественность на

помощь. Речь идет о ситуации, получившей название в виде «мема» **«транспортный коллапс на Ленинградке»**. По постановлению московского правительства 26 июня на 24-м километре Ленинградского шоссе в месте его пересечения с Октябрьской железной дорогой начался ремонт путепровода, и вместо шести полос движения автотранспорту было оставлено две. Одновременно был закрыт съезд в направлении МКАД с Международного шоссе, идущего от аэропорта. В результате многокилометровые пробки парализовали не только Ленинградское шоссе, но и все пути объезда – Дмитровское, Новорижское шоссе, дороги через Куркино и Старбеево. Доступ автотранспорта в аэропорт стал практически невозможен. Тысячи людей стояли в многокилометровых пробках на удушающей жаре, даже пилоты опаздывали на свои рейсы. В транспортной блокаде оказались и населенные пункты Химки, Лобня, Долгопрудный, Старбеево и другие.



«А вот так вот у некоторых теперь начинается отпуск. Глава семейства вез своих в Шереметьево и тут внезапно увидел, что съезд на ленинградку закрыт. На вопрос, а как проехать, я ответил, что тут никак. Можно через Куркино. Он показывает на три ряда МКАДа, которые тошнятся рядом и спрашивает, а они вот тоже туда? Туда, отвечаю я. А куда ещё?» Фото и цитата из дневника блогера Russos (<http://russos.livejournal.com/712974.html>).

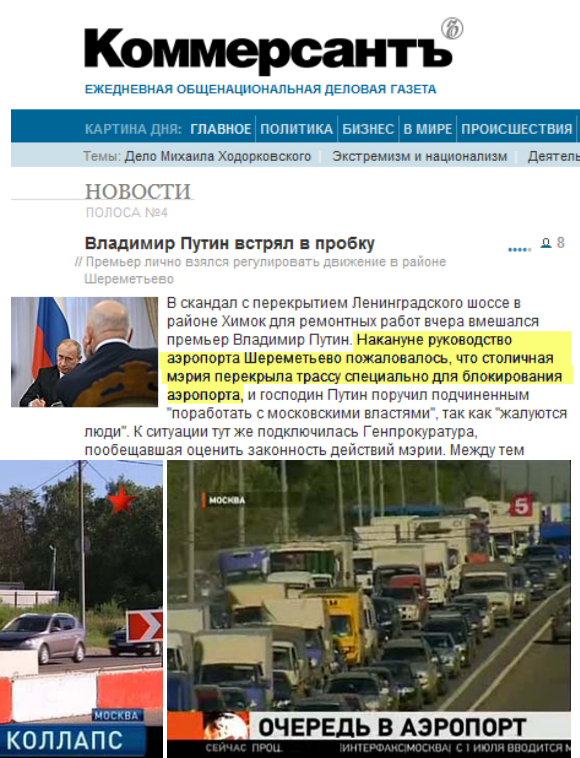
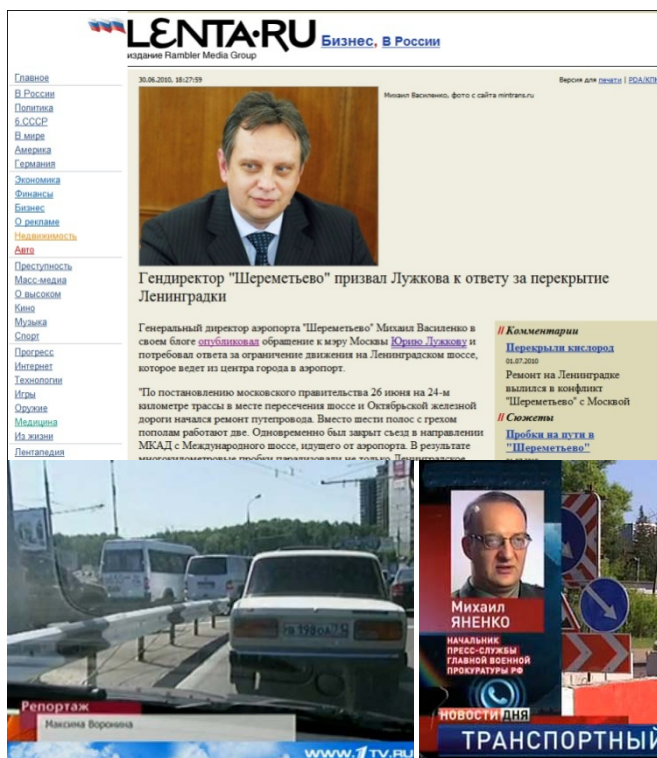
По этому поводу 30 июня в посте под заголовком **«Москва против пассажиров Шереметьево!»** Михаил Василенко, в частности, написал: «Сегодня я хочу обратиться не только к читателям моего блога. Мне очень хочется, чтобы этот пост прочитал и дал бы на него ответ мэр Москвы Юрий Лужков.[...] Нас даже не соизволили поставить в известность о начале ремонтных работ на этом участке. Я уже не говорю о том, что с нами в такой ситуации обязаны были провести необходимые согласования, и аэропорт никогда бы не согласился на ограничения подъезда к аэропорту во время летних пиковых нагрузок. Если вы думаете, что случилась никем не предвиденная авария на путепроводе и нужно экстренно устранять ее последствия, то вы глубоко заблуждаетесь. Распоряжение правительства Москвы об этих ремонтных работах появилось еще 11 марта 2010г. Это распоряжение было по существующему регламенту отправлено на согласование в ГИБДД, Правительство МО. Оттуда с многочисленными замечаниями его вернули на доработку. А сегодня уже без всяких согласований внезапно началось серьезнейшее ограничение движения на Ленинградке. При этом бетонные блоки, ограничивающие движение, появились в субботу, но никакие ремонтные работы там не

начаты до сих пор. [...] Я хочу спросить Юрия Михайловича и услышать ответ! Почему работы, которые совершенно спокойно можно было запланировать, подготовить и выполнить весной или осенью, нужно было начинать именно сейчас, в пиковое для аэропорта Шереметьево время? И у меня есть объяснение, которое г-н Лужков наверняка не осмелится признать. Я не могу объяснить ситуацию ничем иным, кроме как тем, что 3 июля в аэропорту Внуково, принадлежащему правительству Москвы, приступят к запуску нового терминала. Как известно, в конкуренции есть два пути достижения успеха: создать условия количеством, качеством услуг и ценами. Или создать проблемы для конкурентов, не гнушаясь никакими средствами, в том числе используя свой политический ресурс. [...] Попытка парализовать работу воздушных ворот страны, ущемление прав многих тысяч людей – это преступление!» (<http://mm-vasilenko.livejournal.com/8631.html>).

Пост снова оказался в числе важнейших в Рунете и собрал 1126 комментариев (что даже несколько больше, чем первый критический пост Алексей Навального, с которого началась история взаимоотношений Василенко и блоггеров). Основным предметом внимания читателей, как и ожидалось, стали не столько поиски обходных путей для попадания в Шереметьево, сколько отношения аэропорта с мэрией Москвы и транспортная политика последней:

- «Я Вас полностью поддерживаю. Это просто п..ц какой-то, что учудили!» (oude_rus//2010-06-30 13:36);
- «Удачи вам в борьбе с лужкизмом!» (nimraen//2010-06-30 13:40);
- «Если надо будет где-нить поставить подпись, против Лужкова или этой ситуации, в частности, - я поставлю!» (irishonline//2010-06-30 13:45);
- «Вы все правильно делаете, и мы с Вами! P.S. Если в аэропорту нужна помощь адекватных людей при разрывании проблем с опаздывающими - я и, думаю, многие из тех, кто Вас поддерживает, готовы придти на помощь» (tgrigorenko//2010-06-30 13:50);
- «В знак протеста закройте вип-зал шереметьева для чиновников московского правительства, закройте слоты для их джетов: постоят в общей очереди, будет время подумать» (123voron//2010-06-30 13:59);
- «Вы молодец. А предложение закрыть вип-зал для чиновников, позвучавшее выше, тоже очень импонирует» (qsju//2010-06-30 14:07);
- «Это полная жесть. Держите в курсе. Весьма интересно как отреагирует власть, если реакция вообще будет» (markes_ru//2010-06-30 13:44);
- «Удивительно. Если человека Вашего уровня не ставят в известность, и простите, вообще ни во что не ставят, то нам, простым смертным, вообще, видимо, нужно удавиться...» (truth_power//2010-06-30 14:19);
- «Самое как всегда обидное, это произвол градоначальника, на которого нет никакой управы, ни за одно его деяние...» (golevers//2010-06-30 14:22);
- «Всё это очередной холостой выхлоп в трубу и только. А вы романтик» (dobryj_1//2010-07-01 10:45).

Как видно из приведенных цитат, часть читателей блога была скептически настроена в отношении способности аэропорта победить московские власти. Это снижение ожиданий было отчасти спровоцировано публикациями по истории со свалкой, где МАШ, несмотря на «связи» и четыре года усилий, еще ничего не добился. Снижение ожиданий в отношении аэропорта авторы проекта в целом приветствовали: с точки зрения профилирования репутации завышенные ожидания нежелательны, они увеличивают в представлениях аудиторий разрыв между тем, «как должно быть», и тем «как есть на самом деле». С другой стороны, если ожидания не завышены, их легче удовлетворить или даже превзойти. В нашем случае «превзойти» их авторы проекта надеялись именно за счет привлечения *общественного внимания* к проблемам развития аэропорта. Поэтому напомним, что «транспортный коллапс» случился за две с лишним недели до того, как в отношении свалки сработали механизмы общественной поддержки и генерации интереса федеральных СМИ. Сработали они и в отношении ситуации на Ленинградке.



Общественная поддержка позволила руководству ОАО «МАШ» открыто призвать власти Москвы к ответу за «транспортные преступления», что вызвало резонанс в СМИ и привлекло внимание федеральной власти.

В течение 30 июня и 1 июля ситуацию освещали все национальные телеканалы и основные СМИ. Всего в «пиковую» неделю с 28 июня по 4 июля вышло более информационных агентств вышло 60 материалов на телевидении и радио, 485 материалов на лентах информационных агентств, 208 публикаций в Интернет-СМИ (без учета блогов), 94 материала в прессе⁷. Контекст и логика освещения следовали в русле поста Михаила Василенко: речь шла о противостоянии аэропорта (и авиакомпаний) и московских властей. Уже утром следующего дня (1 июня) на президиуме правительства России премьер-министр РФ Владимир Путин поручил вице-премьеру Сергею Иванову «разблокировать» ситуацию с «Шереметьево», что дополнительно стимулировало активность СМИ.

К разрешению ситуации подключились ФАС, Ространснадзор, Генеральная прокуратура. Комментируя «подсказку» Михаила Василенко о недобросовестной конкуренции, заместитель главы ФАС РФ Анатолий Голомолзин пообещал «объективно разобраться», есть ли связь между ремонтом дороги к Шереметьево и запуском нового терминала во Внуково. По словам главы пресс-службы ФАС Ирины Кашуниной, разбирательство будет идти в течение месяца, однако результаты проверки могут появиться и быстрее — «учитывая резонанс» (Александр Воронов, Иван Буранов, Александр Черных. Владимир Путин встрял в пробку//Газета «Коммерсантъ», № 117, 02.07.2010).

Позицию московских властей можно проиллюстрировать цитатой из публикации в «Коммерсанте»: «Председатель Мосгордумы Владимир Платонов признал, что в ситуации с пробками на Ленинградском шоссе "московские власти проиграли информационную войну". Как заявил Владимир Платонов, московские власти должны грамотнее продумывать информационную политику в таких ситуациях, как ремонт участка Ленинградского шоссе. "Мы в очередной раз выяснили, что проиграли информационную битву", — отметил

⁷ Данные мониторингового агентства «Прайм-Тайм».

он на заседании в Мосгордуме 6 июля» (Спикер Мосгордумы: "Московские власти проиграли информационную войну"//Ъ-Online, 06.07.2010).

Благодаря широкой ответной реакции общества и СМИ на противостояние МАШ с властями Москвы, на совещание с участием Владимира Путина по проблемам в сфере аэропортовой деятельности, которое состоялось 7 июля в новом аэропорту Кавказских минеральных вод, Михаил Василенко выходил не только с вопросом о свалке, но и смог от имени пассажиров поставить вопрос о неспособности столичного губернатора управлять транспортной инфраструктурой Москвы. Собственно, в ходе совещания Владимир Путин сам поинтересовался, что происходит на Ленинградском шоссе, поскольку ситуация официально находилась под контролем премьер-министра России. «Транспортный коллапс» стал одним из крайних проявлений этой неспособности, показал всю тяжесть последствий пренебрежения «транспортными» интересами граждан, и назначенный 21 октября новым мэром столицы Сергей Собянин заявил о том, что борьба с пробками будет одним из главных приоритетов его работы.

Если быть точными, следует сказать, что на упомянутом совещании Михаил Василенко обратился к председателю правительства и с просьбой об упрощении пограничных и таможенных процедур, в чем Владимир Путин также обещал разобраться.

Позднее, в сентябре, отвечая на вопрос делового портала Slon.ru «Почему вы начали решать проблемы с пробками на Ленинградке с помощью блога, а не переговоров с Лужковым?», Михаил Василенко ответил: «Прежде чем написать пост в блог, я разговаривал с разными начальниками, партнерами. Все говорили, что не нужно связываться с Лужковым, надо сперва попытаться с ним поговорить. Потом уже я слышал мнение одного очень уважаемого начальника, что я поступил неправильно: надо было позвонить Юрию Михайловичу... Но я знаю: если бы я позвонил, то ничего бы не изменилось» (Ирина Мокроусова. «Шереметьево» должно зарабатывать деньги для государства, «Внуково» – для Москвы. Только конкуренция должна быть честной»//Slon.ru, 24.09.2010).

В поддержку решения о строительстве новой ВПП в Шереметьево.

Широкое вовлечение руководства страны в решение проблем развития аэропорта, которое произошло благодаря общественной поддержке, приобретенной за счет системы «короткой» обратной связи, заставило авторов проекта по-иному взглянуть на потенциал этой системы. Мы стали рассматривать ее не только как инструмент доверительного взаимодействия с пассажирами, но и как инструмент решения определенных *деловых задач*. В первую очередь это связано с тем, что созданными каналами прямой связи с руководством аэропорта стали активно пользоваться представители СМИ и авиационные чиновники.

Так, в частности, в блоге Михаила Василенко было опубликовано три сообщения **по вопросу строительства новой взлетно-посадочной полосы**, вызвавших бурные дискуссии (суть вопроса состоит в том, в каком именно аэропорту Московского авиаузла государство должно финансировать строительство новой ВПП; в обновлении нуждаются и Шереметьево, и Домодедово, а бюджетных средств на оба аэропорта явно не хватит). 2 сентября Михаил Василенко писал: «Одна из обсуждаемых тем в газетах в последние дни – решение Правительства РФ о развитии аэропортов. В частности, то, почему государство будет финансировать строительство третьей взлетно-посадочной полосы в Шереметьево, а в Домодедово не будет. Это ставится в упрек государству в целом и ряду государственных чиновников, в частности, почему, мол, они проявляют заботу только о «своем» аэропорте? Изложу свою точку зрения. [...] В Шереметьево реконструкция началась всего 5 лет назад. В результате у компании существенно выросла капитализация – примерно, в пять раз. То есть государство, а не частные владельцы, получает прибыль. [...] Зачем нам третья

полоса? Дело в том, что две существующих полосы – зависимые, т.е. параллельные и находящиеся вблизи друг от друга. И два самолета не могут взлетать или садиться одновременно. То есть это по количеству взлетно-посадочных операций, фактически одна полоса. Так было спланировано еще в советское время. [...] Есть такое понятие – организация воздушного пространства. У Шереметьево этого самого пространства намного больше, чем у других аэропортов. А, следовательно, мы в перспективе можем обеспечивать больше взлетно-посадочных операций. И нам для этого необходима еще одна независимая полоса. [...] Резюме. Мы подготовили все необходимые обоснования, Правительство приняло решение. Мне же хочется, чтобы вокруг этой темы было меньше демагогии и подмены понятий» (<http://mm-vasilenko.livejournal.com/9773.htm>).

Пост привлек внимание тех читателей, кто является «сторонником» аэропорта Домодедово, что дополнительно увеличило аудиторию блога. Между сторонниками двух современных аэропортов разгорелся такой спор, что на следующий день Василенко был вынужден вмешаться: «Безусловно, для вас, как для пассажиров, такие сравнения естественны. Кому-то больше нравится один аэропорт, кому-то другой. Оба аэропорта бурно развиваются, во многом соревнуются – в технологиях, качестве обслуживания, новых услугах и сервисах. Это здоровое соревнование и непрерывный обмен опытом, это много дает для развития нам обоим. Я абсолютно согласен с тем, что в Домодедово работают талантливые и опытные менеджеры и неоднократно об этом говорил. Это очень хороший аэропорт. И мне хочется, чтобы вы понимали, что мы – части одной системы - московского авиационного узла, а не непримиримые конкуренты, вроде Кока-Кола и Пепси. [...] Так что не нужно мой анализ ситуации со строительством взлетно-посадочных полос трактовать как чуть-ли не враждебные поползновения на интересы Домодедово. Это полная ерунда!» (<http://mm-vasilenko.livejournal.com/10022.html>).

Обсуждение вопроса новой ВПП позволило показать аэропорт именно как государственное предприятие и обосновать позицию руководства ОАО «МАШ» как управляющих государственной собственностью. В интервью деловому portalу Slon.ru (24 сентября), интерес которого к персоне Михаила Василенко был вызван необычным сочетанием государственного служащего и успешного блогера в одном лице, он сказал: «Я буду придерживаться той линии, которую принимает государство. Я менеджер и выполняю то, что требует собственник. Но глобально мы конкурируем не сами с собой, а с Европой. Вот когда нас начинают насильно и еще больше разделять, ничего хорошего не выходит» (Ирина Мокроусова. «Шереметьево» должно зарабатывать деньги для государства, «Внуково» – для Москвы. Только конкуренция должна быть честной»//Slon.ru, 24.09.2010). 2 ноября в ответ на многочисленные вопросы других журналистов позицию МАШ разъяснили еще раз, в блоге: «Вместо итога я хочу задать риторический вопрос – какой вариант на месте собственника выбрали бы вы? Вернуть с прибылью деньги, вложенные в строительство полосы, или же потратиться на полосу, ничего за это не получить, а потом еще упадет стоимость других активов? Для меня, как для нанятого собственником менеджера, ответ очевиден» (<http://mm-vasilenko.livejournal.com/11418.html>).

Знакомство офф-лайн: споттинг-слеты

23 и 25 сентября в аэропорту прошли **«споттинг-слёты»** - специальные сессии, куда были приглашены так называемые «споттеры», любители наблюдения и съемки самолетов. Для них были организованы посещение музея аэропорта, выходы на полосы, встречи с генеральным директором. По просьбе авторов проекта блогеры предоставили аэропорту свои фотоматериалы, которыми сегодня оформлен конференц-зал в Музее истории аэропорта. Знакомство «офф-лайн» со многими из тех, кто является постоянными читателями блога Михаила Василенко, стало логичным завершением начальной фазы проекта, направленной на формирование и «опробование эффективности» прямых отношений аудитории с руководством аэропорта. С этого момента доказавшая свой потенциал система «короткой» обратной связи

«вступила в строй» и рассматривается как один из ключевых и постоянно действующих инструментов управления общественными отношениями ОАО «МАШ».



М.Василенко на встрече участниками споттинг-слета, 23 сентября 2010 года
Фото: Л.Фаерберг



В споттинг-слетах 23 и 25 сентября 2010 года, несмотря на дожди, участвовало в общей сложности свыше 100 человек. На снимке участники споттинг-сессии 23 сентября.
Фото: Р.Яблукон.

24 сентября Михаил Василенко дал развернутое интервью деловому portalу Slon.ru, которое стало своего рода подведением итогов проекта по созданию системы «короткой» обратной связи с пассажирами. В частности, в ответ на вопрос «Блог – это пиар-проект?» он сказал: «Блог – это такая возможность общаться с пассажирами напрямую, без посредников, без своих служб. Это возможность анализировать многие вопросы. У любого руководителя замыливается глаз: проходишь мимо какой-то вещи тысячу раз и не замечаешь. А пассажиры замечают, и очень много. А это очень здорово помогает. Естественно, на все отзывы ответить невозможно. Я не могу себе позволить с утра до ночи этим заниматься. Я могу выделить 2–3 часа на работу с блогом. Написать пост, прочитать и проанализировать комментарии, и результат этого анализа сразу отдать в работу. Блог помог создать программу «Секретный пассажир». Акции по секретным, тайным пассажирам делают авиакомпании. Но чаще всего они кого-то выбирают и нанимают на эту функцию. Через некоторое время человек становится известен, появляется элемент заинтересованности. А когда эти люди неизвестны, в том числе мне, они просто присылают отчеты о том, что они видят реально. Я начал получать анализ после первых 50 сообщений. Сегодня их более 500. И я уже четко вижу: где и что надо сделать. И сделать быстро. Вот без блога это было бы невозможно. При этом я понимаю, что в моем блоге тусуются пиар-службы и журналисты. Но там всегда есть люди, дающие рациональное зерно. [...] В общем, это не пиар. Это удачный ход для бизнеса, для того, чтобы сделать бизнес лучше. Вот и всё.» (Ирина Мокроусова. «Шереметьево» должно зарабатывать деньги для государства, «Внуково» – для Москвы. Только конкуренция должна быть честной»//Slon.ru, 24.09.2010).

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

Оценка улучшения качества работы самими пассажирами

В результате проекта была сформирована система короткой, непосредственно с «первым лицом» аэропорта, обратной связи с пассажирами, эффективность которой подтверждается теми существенными изменениями к лучшему, которые были внесены по замечаниям пассажиров в работу аэропорта. Так, в частности:

- радикально изменен порядок работы служб такси;
- сделаны более удобные схемы движения автотранспорта, дополнительные стоянки;
- организовано внутреннее трансферное сообщение между южным и северным терминальными комплексами;
- упорядочен график аэроэкспресса, введена регистрация пассажиров с багажом на международных рейсах на Белорусском вокзале;
- принят Регламент «Качество сервиса и культура обслуживания пассажиров в ОАО «МАШ»» для работников аэропорта по процедуре регистрации;
- приняты Соглашения о качестве обслуживания (по стандартам SLA, Service Level Agreement) между авиакомпаниями, наземными операторами и аэропортом;
- в пределах имевшихся возможностей со стороны ОАО «МАШ» перезаключить истекающие, заключить новые или оснований досрочно расторгнуть договоры, перезаключены договоры с арендаторами, более точно сбалансирован ассортимент предлагаемых товаров и услуг;
- улучшены по мере возможности системы навигации (плазменные панели, тацскрины);
- установлены веб-камеры на пунктах пограничного контроля, действует система круглосуточного мониторинга достаточности выделяемых кабин паспортного контроля, данные мониторинга используются для работы с пограничниками;
- введены новые правила уборки WC, в терминале F произведен их капитальный ремонт; изменены зоны для курения;
- решены «профильные» для блоггеров вопросы: Wi-Fi, фотосъемка.

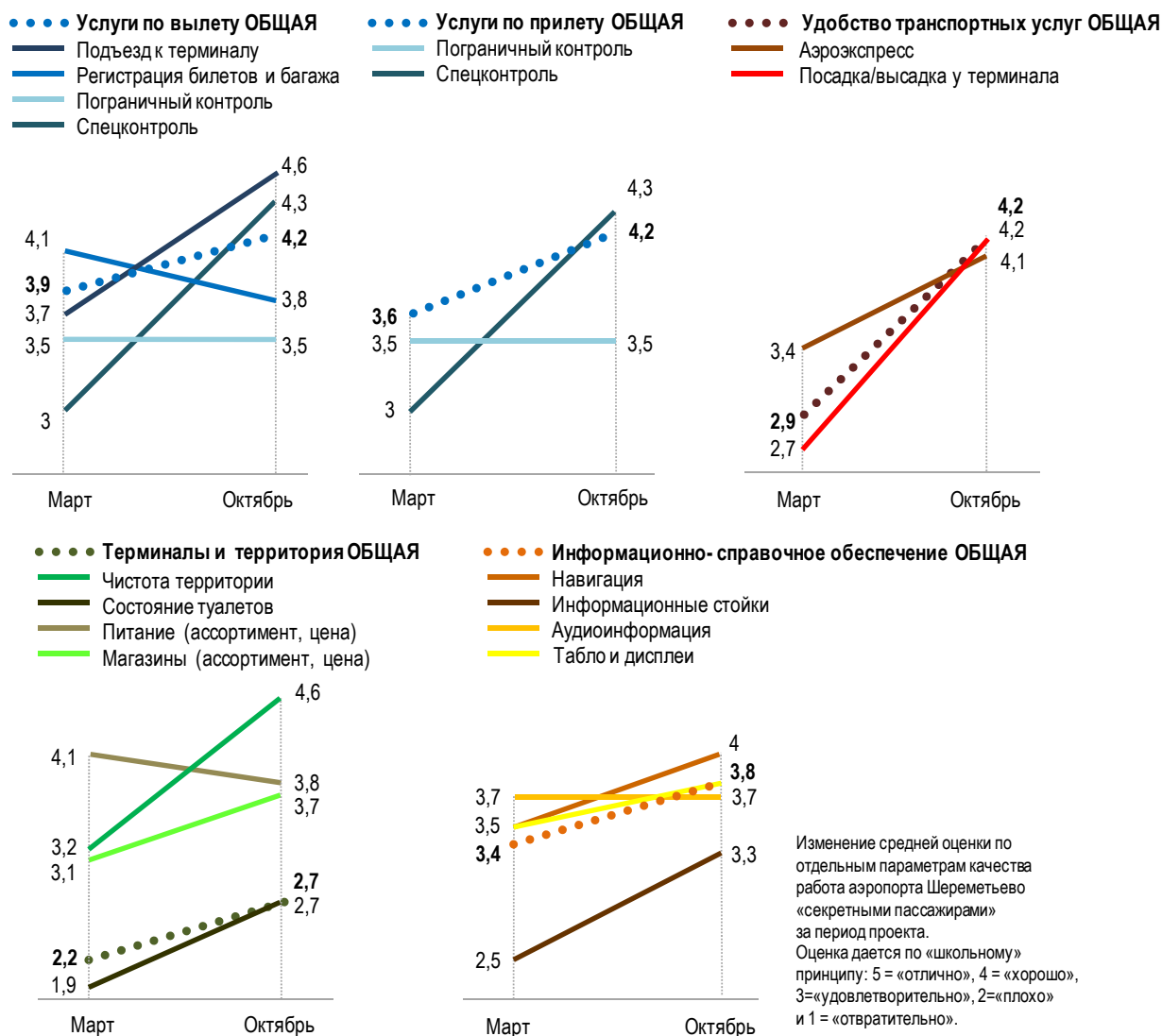
Полный список конкретных мер занял бы несколько страниц. Оценить влияние этих мер на мнение пассажиров о качестве работы аэропорта позволяет программа «Секретный пассажир», также запущенная в рамках проекта. По итогам октября, а к этому времени было собрано уже более 500 чек-листов (данными по ноябрю на момент подготовки этого описания мы еще не располагаем), «секретные пассажиры» дали оценку работы аэропорта, которую мы приводим в сравнении с мартом, первым месяцем работы программы (см. диаграммы; более подробно с этим отчетом можно ознакомиться в блоге М.Василенко по адресу <http://mm-vasilenko.livejournal.com/11174.html>).

По оценкам «секретных пассажиров» видно, что качество обслуживания в аэропорту в целом заметно улучшилось. Большинство показателей удалось вывести в зону «удовлетворительно» или «хорошо» (в чек-листах оценка дается примерно так же, как в школе). Заметно упростился подъезд к терминалам, прохождение спецконтроля, улучшилась работа аэроэкспресса, территория стала чище, цены и ассортимент в магазинах стали более приемлемыми, несколько более удобной стала система информации и справок. Работа туалетов тоже небезнадежна.

Нет или малозаметны улучшения в работе пограничников (хотя ежемесячные отчеты секретных пассажиров регистрировали временные улучшения, в отношении пограничников к октябрю мы, увы, пришли к тому же, с чего начинали в марте), не меняется (по объективным причинам) качество аудиоинформации. Несколько

упало качество (по цене и ассортименту) общественного питания и качество обслуживания при регистрации билетов и багажа. Все эти проблемы, разумеется, не будут оставлены без внимания.

Диаграммы 1-5: Оценка изменений в Шереметьево «секретными пассажирами»



Результаты в блогосфере

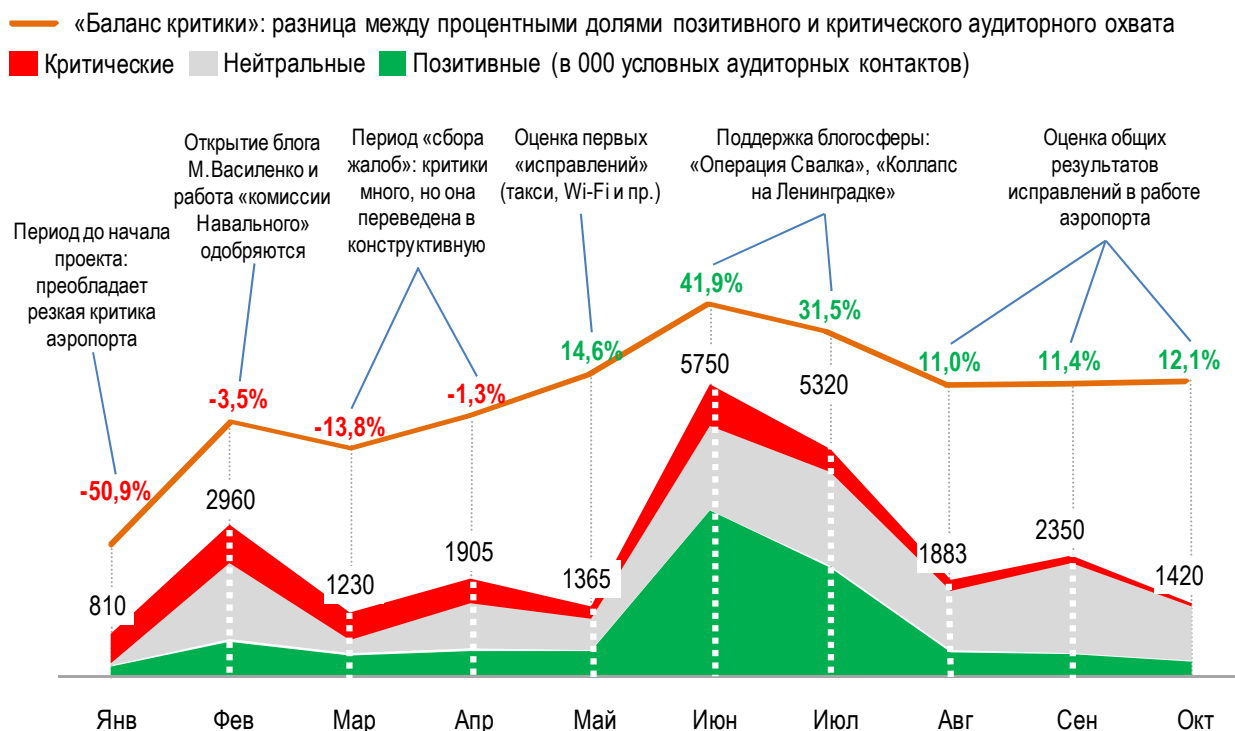
Прежде всего следует сказать, что блог Михаила Василенко набрал первую тысячу «друзей» уже к концу апреля 2010 года (на момент подготовки этого отчета их число превышает 1700), а в июне вошел в «тридцатку» сводного рейтинга «Гослюди.Ру» (этот проект отслеживает качество работы в интернете блогеров-чиновников). В конце декабря он занимал в этом рейтинге 20 место и был наиболее читаемым и авторитетным среди блогов руководителей государственных акционерных обществ⁸, опережая, например, таких авторов, как губернатор Тверской области Дмитрий Зеленин, губернатор челябинской области Михаил Юревич, руководитель Федерального агентства по делам молодежи России Василий Якеменко, полномочный представитель правительства России в Конституционном, Верховном и Высшем Арбитражном судах РФ Михаил Барщевский, губернатор Свердловской области Александр Мишарин и еще более 280 других

⁸ Ради истины скажем, что среди руководителей госпредприятий в этом рейтинге блог М.Василенко уступает только блогу А.Чубайса, главы госкорпорации «Роснано», которая акционерным обществом пока не является.

участников рейтинга. В специальном рейтинге читаемости, который является одной из образующих сводного рейтинга «Гослюди.Ру», блог Михаила Василенко занимает 14-е место. В пиковое для проекта время в рейтинге «Яндекс.Блоги» он поднимался в первую тысячу, число его читателей достигало 16 тысяч в день.

Что касается характера освещения в блогосфере, то за период с января по октябрь 2010 года аэропорт упоминался более чем в 1500 блогах. Отслеживая характер упоминаний, мы учитывали не количество постов («публикаций»), а аудиторный охват (по числу условных аудиторных контактов; в отличие от СМИ, у блогов нет «постоянной» аудитории, разные посты в одном и том же блоге могут иметь очень разный охват, и такие величины, как «число постов», не отражают общего эффекта).

Диаграмма 6: Общий аудиторный охват и динамика изменения характера освещения («баланс критики») аэропорта Шереметьево в блогосфере.



В последний отображенный на диаграмме период (август-октябрь) позитивное освещение было преимущественно связано с общей оценкой происшедших в аэропорту изменений. Так, в частности, на онлайн-пресс-конференции на «Ленте.ру» в конце октября блоггер и общественный деятель Алексей Навальный сказал, отвечая на вопрос о пользе своего сотрудничества с аэропортом: «Безо всяких сомнений, определенная польза была. Я выкладывал у себя в блоге данные по средней скорости движения машин на парковке Шереметьево - после внедрения наших предложений она увеличилась. Решены отдельные вопросы: WiFi, ремонт туалетов, разрешение на фотосъемку и так далее. Они полностью изменили схему работы с такси. Было бы наивно ждать, что я приеду в Шереметьево, помашу волшебным ноутбуком и решу все проблемы, но в целом я чувствую, что потратил время не зря» (<http://www.lenta.ru/conf/blog/>).

Наконец, подытоживая, процитируем последний пост, который успел попасть в нашу выборку (он опубликован 1 ноября) - отзыв еще одного блоггера, которого тоже можно считать часто летающим пассажиром: «Сижу в Шереметьево и докладываю [...] Вообще нет очередей на паспортный контроль. Более того, специальная тетенька показывает на свободные кабинки, если зазеваешься. Пограницы все — я тут народ в бизнес-зале опросила — очень вежливые. Не мне клевая тетенька досталась, а всем досталось по клевой тетеньке. Нет вообще очередей на досмотр. Хотя бизнес и эконом совмещены. Очень вежливые и

улыбчивые распорядители. Специальный дяденька оттаскивает и подтаскивает коробки прямо к рукам и из рук. [...] В целом, что было, и что стало — два мира, два Шапиро. Пока что, очень достойный аэропорт. Очень много кабинок с погранцами. И научить их улыбаться, это вообще подвиг. Ура, месье Василенко, это достижение» (<http://becky-sharpe.livejournal.com/927703.html>).

Изменения уровня присутствия и характера освещения аэропорта в СМИ

Проект оказал существенное влияние на характер освещения аэропорта Шереметьево в средствах массовой информации. Благодаря новому механизму отработки информационных поводов через блог профессиональные журналисты могли предварительно видеть общественную значимость того или другого повода: если и когда тот или иной информационный повод становился интересным и важным для читателей блога, это сигнализировало СМИ о его важности и для их собственной аудитории.

Диаграмма 7: Общий уровень медиа-присутствия аэропортов московского авиаузла в российских СМИ, по числу публикаций. Источник: агентство «Прайм-тайм»

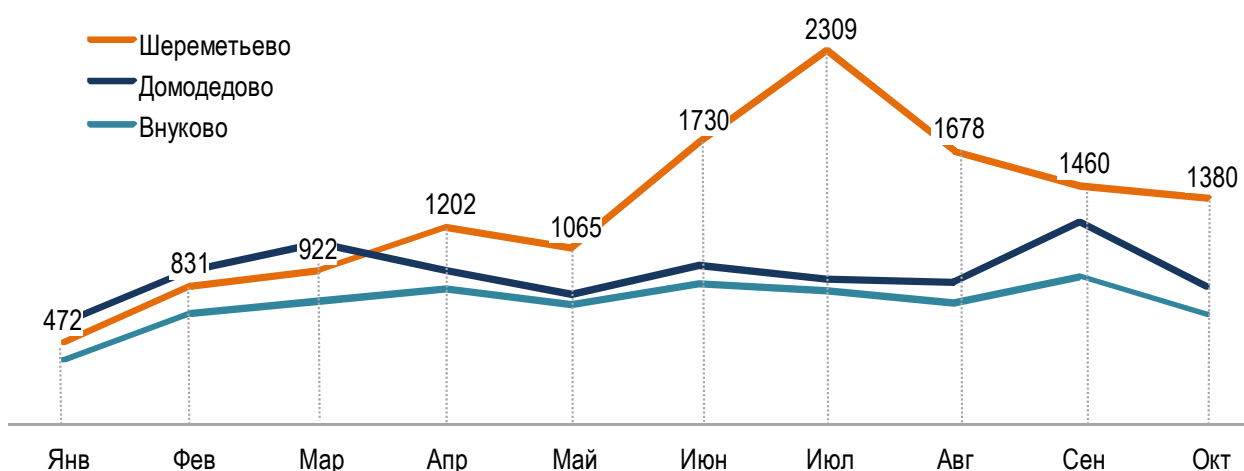
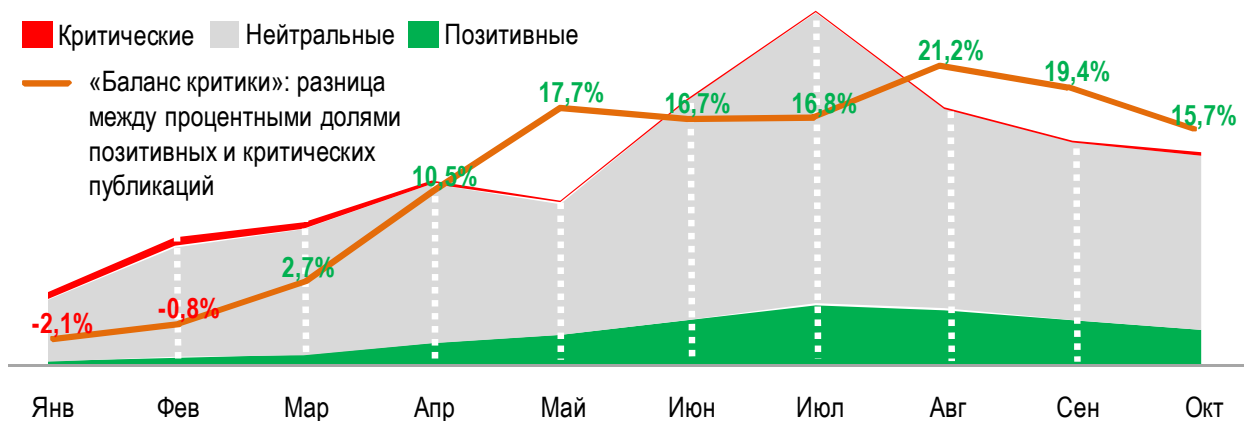


Диаграмма 8: Критика и одобрение аэропорта Шереметьево в российских СМИ, по числу публикаций. Источник: агентство «Прайм-тайм»



В результате объем освещения существенно увеличился (см. диаграмму 7). Только непосредственно по основным темам, заявленными в блоге М.Василенко, в рамках «информационной составляющей» проекта вышло около 600 материалов в СМИ (их заголовки приводятся в Приложении 1).

Существенно, что это дало своего рода «волновой» эффект: повысился уровень освещения деятельности аэропорта в целом. На эту тематику в составе общего освещения приходилась основная часть медиа-

присутствия, а такие традиционные для отрасли темы как погода, авиапроисшествия, а также простые контекстные упоминания составляли для Шереметьево заметно меньшую долю, чем в освещении других аэропортов московского авиаузла. Так, например, в июне, когда уровень освещения в СМИ вырос особенно заметно, на долю публикаций о непосредственной деятельности аэропорта у Шереметьево приходилось более 72%, в то время как у Домодедово и Внуково - от 20% до 30% (для Внуково, по оценке мониторингового агентства «Прайм Тайм», которое обеспечивает ЦОС ОАО «МАШ» ежемесячными медиа-данными, более 60% публикаций пришлось на контекстные упоминания). В целом за 10 месяцев уровень медиа-присутствия ОАО «МАШ» вырос почти втрое, аэропорт стал лидером по этому показателю среди других аэропортов московского авиаузла как в количественном, так и в «качественном» аспектах. Характер оценки в публикациях также изменился в лучшую сторону. Уже в марте удалось преодолеть преобладание критических публикаций над позитивными, и с мая 2010 года «баланс критики» удерживается на уровне не ниже +15% (см. диаграмму 8).

Приложение 2.

НЕОБХОДИМОЕ ПОСЛЕСЛОВИЕ О РАБОТЕ СИСТЕМЫ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ В УСЛОВИЯХ «ЗАМОРОЖЕННОГО АЭРОПОРТА» В КОНЦЕ ДЕКАБРЯ 2010 ГОДА

26 декабря 2010 в аэропорту «Шереметьево» возникла сложная ситуация. Особые погодные условия - так называемый «ледяной дождь» (переохлажденные осадки, которые вызывают сильное обледенение) - привели к тому, что продолжительность предполетной подготовки воздушных судов увеличилась в разы, но не все авиакомпании располагали достаточными запасами необходимых реагентов для обработки воздушных судов. В результате увеличилось время «простоя» бортов на стоянках, часть их оказалась занята также принятыми в Шереметьево самолетами, которые не смогли сесть в Домодедово (этот аэропорт из-за непогоды вообще лишился энергоснабжения) или Внуково. Все это привело не только к задержкам рейсов, но и к невозможности планировать графики вылетов. Без таких графиков авиаперевозчики не могли предоставить аэропорту никакой информации о рейсах, а аэропорт, соответственно, не мог своевременно информировать пассажиров, которых в ожидании вылета скопилось в Шереметьево более 7 тысяч человек.

В течение 26-28 декабря сотрудники производственных служб ОАО «МАШ» находились на рабочих местах круглосуточно и обеспечивали работу взлетных полос, рулежных дорожек и стоянок - всего того аэродромного хозяйства, за которое в первую очередь отвечает аэропорт. Во втором часу утра 27 декабря в блоге Михаила Василенко появилось описание ситуации. Он, в частности, писал: «В этой ситуации аэропорт работает в напряженном режиме. Главное для нас сейчас поддержка рабочего состояния взлетно-посадочных полос и рулежных дорожек, а для авиакомпаний - антиобледенительная обработка воздушных судов и техники. Нам удастся все это время поддерживать ВПП в рабочем состоянии. Я готов ответственно заявить: взлетно-посадочные полосы в Шереметьево постоянно готовы принимать и отправлять самолеты. Основные задержки связаны с увеличением времени на очистку самолетов от льда. Те, кто сегодня скребками чистил свои автомобили, столкнулись с тем, что они буквально были скованы ледяным панцирем. Но самолет скребками не очистишь. Это сложная процедура, которая осуществляется в два этапа: сначала обработка одной жидкостью, чтобы очистить фюзеляж; затем второй, чтобы предотвратить последующее обледенение. В обычно режиме эта процедура занимает 20 мин, сейчас более полутора часов. При этом аэропортовая техника ведь тоже обледеневает и ее нужно чистить. Мы принимаем и отправляем не только «свои» самолеты, но и воздушные суда, которые не смогли принять другие московские аэропорты. Многие рейсы не смогли вовремя прилететь из-за метеоусловий в аэропортах вылета. Для авиакомпаний очень трудно точно спрогнозировать время вылета рейсов. Они не могут сформировать свое расписание. Из-за этого мы сейчас не можем оперативно оповещать наших пассажиров об изменениях в расписании. Я приношу за это свои извинения» (<http://mm-vasilenko.livejournal.com/12649.html>).

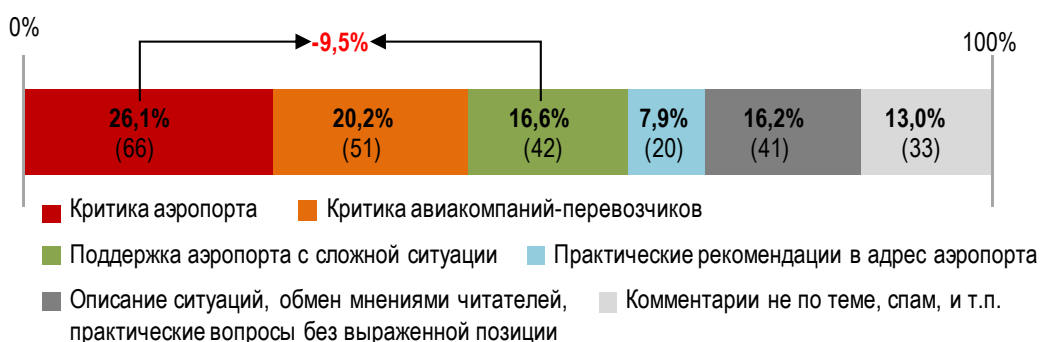
Этот пост немедленно попал в топ самых обсуждаемых в блогосфере и собрал более 250 комментариев. Агентство сделало их экспресс-анализ, который показал, что «баланс критики» аэропорта удалось удержать в разумных рамках. Он составил -9,5% (что, учитывая ситуацию, существенно лучше, чем -50,9%, наблюдавшиеся в блогосфере в январе 2010 года) (диаграмма 9). Работа аэропорта в сложных условиях получила высокий уровень поддержки, который еще год назад в куда более обычных обстоятельствах был бы совершенно немыслим. Вот некоторые цитаты:

- «Василенко реально лучший авиа-управленец страны, особенно на контрасте с выдолбками из Домодедово (там, пишут, сейчас реальный Ад - тысячи паксов против ОМОНа). Вполне достаточно

устроить "вон из профессии" тем, кто реально накосячил, а на будущее предусмотреть, разобрав как управленческий кейс. Глобальную причину - фатальное равнодушие соотечественников и алчность менеджмента, к сожалению, не искоренить...» (scharplygin//2010-12-27 15:45);

- «Работа в таких условиях реальный АД. Поэтому мое уважение персоналу» (nicon//2010-12-27 04:48);
- «А я бы хотела поблагодарить. Может быть, конечно, нам просто повезло в воскресенье, но в нашем везении немалая доля работы ШРМ. Надеюсь, что скоро аэропорт будет работать нормально» (antares68//2010-12-28 00:31);
- «Ребята, да не цепляйтесь вы к "Шере-мать-его". Тут типично "всю систему менять надо". Аэропорт = аэродром (обеспечение полетов авиатехники) + "порт" (система обслуживания авиапассажиров). Первая задача аэропорта как аэродрома. Обеспечение безопасности полетов гражданской авиации! [...] Естественно, Михаил Василенко должен быть психологически готов, но он, похоже, нифига не обучен, и у него нет "сил и средств", да и проблема - уже не вполне его... Где профессионалы по ЧС? - Где штабы ГОЧС при местных администрациях? - Где спасотряды?? - Где региональные подразделения МЧС??? - Где МЧС???? Где информирование и материально-медицинская поддержка для попавших в засаду пассажиров? Где еда-вода-обогрев-сортиры-связь-медпомощь для попавшего в засаду подмосковного населения? Ждем, когда заработает "вертикаль власти"? Будет обидно, если крайним окажется Михаил...» (ru_fermer//2010-12-28 20:05);
- «Поздравляю вас, Михаил Михайлович, с Рождеством и наступающим Новым Годом. Спасибо вам, что в Шереметьево не случилось Домодедовских кошмаров. Уверен, обстановка в аэропорту и сопротивление проблемам зависят во многом от генерального директора» (listoboy//2010-12-28 20:22)

Диаграмма 9: Структура комментариев к посту М.Василенко от 27.12.2010 г. (по числу комментариев; на 00:00 29.12.2010 г.)



Значительная часть авторов критических комментариев к посту М.Василенко понимала, что вины аэропорта в задержках рейсов нет. Виноваты авиакомпании-перевозчики. Так, например, комментаторы писали:

- «Почему Северный Ветер, Авианова летают, с учетом описанных факторов, близко к расписанию, даже Трансаэро делает всё возможное (с учетом того, что они остались без базового аэропорта), а Аэрофлот тупо отменил половину рейсов и вторую половину безбожно задержал? Аэропорт-то один и тот же!» (anton5//2010-12-27 12:33);
- «Сидим сейчас у вас в терминале D. Сотрудники Аэрофлота матерятся на пассажиров прямо на стойках регистрации» (radioto4ka//2010-12-27 17:09);
- «Судя по онлайн табло авианова летает как обычно. Вроде самая жесть творится у аэрофлота, п*****сы проклятые. ЧТОБ ИМ В АДУ ГОРЕТЬ!!!» (llueve//2010-12-28 14:45);
- «Первым делом в Новом году выкину карту Аэрофлот-бонус и все мысли о будущих полетах этой чудо-компаний. В место назначения за день улетели 3 (ТРИ) самолета другой компании!» (dezzona//2010-12-28 17:46);
- «ШАРИК КРАСАВЦЫ! ОТДУВАЛИСЬ ЗА АЭРОФЛОТ!» (piton_s//2010-12-29 17:22).

В огромном большинстве случаев в ответ на необоснованную критику в адрес аэропорта следовали комментарии в его защиту. Например, такой «диалог»:

- «Основная масса пишущих сюда все таки не понимает такой момент: есть Аэрофлот, который сам в аэропорту Шереметьево обслуживает свои рейсы от и до, и есть аэропорт Шереметьево, который обслуживает все рейсы всех авиакомпаний, КРОМЕ самолетов Аэрофлота. Так вот полная ЖОПА именно у пассажиров и рейсов Аэрофлота, а проблемки разной степени тяжести у всех остальных, но которые решаются гораздо быстрее и самолеты улетают (Это которые не Аэрофлот). Василенко не бог, но он делает то что может. Остальные аэропорты просто лежали бы в такой ситуации» (nik222//2010-12-28 14:58).
- «Так пусть и разведет стрелки. Это - я, а это - они. Это же его блог, так надо быть последовательным. Иначе зачем все?» (mazzupro//2010-12-28 18:21)

Последняя фраза показывает, что специфические для Интернета инструменты коммуникации, заложенные в системе «короткой» обратной связи, продолжали оставаться востребованными. И действовали.

Так, например, некоторые комментаторы ссылались на прошлый опыт общественной поддержки:

- «Михаил, у меня вопрос не про задержки. Когда вы уже выйдете и публично изобличите все косяки "суперуправленца" Савельева также как это было сделано летом в связи с "очень своевременным" ремонтом путепровода?» (dmitrych//2010-12-28 11:47)

Некоторые читатели блога давали различные рекомендации и «делом» принимали участие в «дискуссии» на стороне аэропорта. Так, например, пользователь spammerbot, который ранее публиковал в комментариях к одному из постов М. Василенко статистику задержек вылетов (см. <http://mm-vasilenko.livejournal.com/12200.html>), прислал статистику, характеризующую «судьбу» рейсов, вылет которых был намечен из Шереметьево на 27 декабря. В свете вопросов о том, на ком именно лежит основная ответственность за ситуацию, эта статистика представляет интерес, и мы ее приведем. По терминалам:

Терминал	Рейсов по расписанию	Вылетело	Отменено	Судьба рейса неизвестна*	Средняя задержка для вылетевших рейсов (час:мин)
B	22	22	0	0	1:45
C	14	13	1	0	1:35
D	139	62	20	57	7:37
E	27	24	0	3	5:57
F	50	33	5	12	5:56

...по авиаперевозчикам:

Перевозчик	Рейсов по расписанию	Вылетело	Отменено	Судьба рейса неизвестна*	Средняя задержка для вылетевших рейсов (час:мин)
SU (Аэрофлот)	196	106	22	68	7:07
Другие	56	48	4	4	2:24

* на полдень, 28 декабря 2010 г.

Кроме того, прямое обращение через блог М.Василенко помогло путем оперативного вмешательства аэропорта и давления на перевозчиков решить несколько критических ситуаций. Так, например, ЖЖ-пользователь Eprst2000, писал в своем блоге: «Миша улетел. Я хочу сказать, что жж - не зря. Спасибо, что это есть. Я никогда не думала, что жж может быть полезно или помочь. Хотя, если честно, то это был первый случай, когда я писала и ждала помощи. После того, как было написано сообщение про Мишу, с нами связалась Анна Захаренкова, начальник центра общественных связей Шереметьево. Анна, спасибо вам. АННА, СПАСИБО ВАМ!!! Михаил Василенко — генеральный директор Шереметьево, взял под личный

контроль этот рейс, на котором должен лететь Миша. Он лично связывался с представителями авиакомпании. Он лично этим занимался. Михаил Михайлович, СПАСИБО ВАМ. Люда, которая сидит в самолете, не верит происходящему. Рейса не было даже на табло. Миша улетел. Рейс 135, Симферополь. Спасибо вам до неба, в котором они летят. Я благодарю Бога. ЖЖ. Анну Захаренкову. Михаила Василенко. Вам спасибо. Спасибо всем, кто поддержал» (<http://eprst2000.livejournal.com/125868.html> 2010-12-28 22:10:00). Сходные благодарности можно найти и в комментариях к посту в блоге М.Василенко.

В кризисные дни взлетно-посадочные полосы, рулежные дорожки и места стоянки воздушных судов поддерживались в рабочем состоянии бесперебойно; всего для борьбы со снегом и льдом аэропорт задействовал более 40 единиц специальной техники: плужно-щеточные, ветровые, тепловые, роторные машины, бульдозеры и т.п. Но за своевременное информирование пассажиров, работу с ними в аэропорту и за все сервисы, необходимые при задержках рейсов, согласно статьям 92, 93 и 93 Федеральных авиационных правил, полную ответственность должен нести авиаперевозчики.

Аэропорт как организация принял на себя часть обязанностей, которые они проигнорировали, безвозмездную помощь пассажирам задержанных рейсов предложили общественные организации, гостиничные комплексы. Так, в частности, было организовано постоянное снабжение питьевой водой, соками и прохладительными напитками, горячим питанием для взрослых, детским питанием, подгузниками и пеленками, были закуплены надувные матрасы (условия для сна и отдыха удалось организовать хотя бы для женщин и детей), аэропорт отменил плату за хранение багажа задержанных пассажиров и размещал людей в гостиницах, по просьбе аэропорта были в 10 раз увеличены поставки продуктов питания в сети «Росинтер», в терминалах был убран из продажи алкоголь (эта мера не затронула подконтрольный «Аэрофлоту» терминал D, поэтому видеть в прессе сообщения о том, что «В "Шереметьево" пассажиры избили сотрудников "Аэрофлота"», не кажется удивительным).

Комментаторам, вставшим на защиту аэропорта, было, что ответить критикам:

- «Уважаемый naumvitalko! Если бы прежде чем нападать на Василенко, вы прочитали что он пишет или хотя бы немного разобрались в ситуации, то Вы бы знали о том что: АЭРОФЛОТ и ШЕРЕМЕТЬЕВО - это две разные компании. Шереметьево - это аэропорт. Это взлетно-посадочная полоса (она, кстати, работает). Аэрофлот - это авиакомпания, которая самостоятельно занимается наземным обслуживанием. Сейчас Шереметьево, по мере возможности (полностью обеспечивая рейсы других авиакомпаний), обслуживает рейсы Аэрофлота, чтобы хоть кто-то из них улетел. Сотрудники Шереметьево привозят продукты, воду и прочее необходимо застрявшим пассажирам Аэрофлота! Поэтому задайте свой вопрос директору Аэрофлота, а не директору порта» (davsky//2010-12-29 17:38).

Главным основанием для критики в адрес аэропорта стало отсутствие информации:

- «Думаю, что многие со мной согласятся, что структура современного аэропорта очень сложная, что возникновение нештатной ситуации вызывает очень много трудностей, и руководить всеми этими процессами очень и очень ответственно и сложно. Никто же не обижается на то, что всё делает долго, все просто хотят информации, хотят ясности, хотят человеческого отношения к себе» (1tm//2010-12-28 09:43);
- «Все сотрудники аэропорта работали в авральном режиме? Пресс-служба и служба, отвечающая за информирование пассажиров внутри терминалов тоже в авральном режиме работали?? Или вы тут лично вместо них отдыхаете?» (maxormaxor//2010-12-27 22:58).

Здесь, вероятно, следует повторить то, что было сказано в начале описания проекта: система «короткой» обратной связи не строилась как «замена» системе информационно-справочного обслуживания, она лишь позволила вывести из-под давления такого «информационно-справочного» подхода функции управления

общественными связями. Эти функции, однако, рассматривались ОАО «МАШ» как вспомогательные. Это не удивительно, ведь, как правило управление PR на предприятиях не относится к их основной деятельности. А вот информационно-справочное обслуживание — относится. Она представляет собой один из нормированных производственных процессов, которым ЦОС и пресс-служба не управляют. Не «загрузили» в этот процесс авиакомпания свою информацию — и пассажиры ее не получили.

Высокий уровень общественной поддержки и рационального понимания причин сложившейся ситуации позволили верно расставить акценты в том числе и в отношении отсутствия своевременной информации. 29 декабря 2010 г. Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека по фактам неполучения потребителями информации возбудила в отношении ОАО «Аэрофлот» дело об административном правонарушении по ч.1 ст.14.8 КоАП РФ (нарушение права потребителя на получение необходимой и достоверной информации о реализуемом товаре, работе, услуге, об изготовителе, о продавце, об исполнителе и о режиме их работы) и начала административное расследование.

Каждая подобная ситуация должна чему-то учить. Эта научила авторов проекта тому, что система «короткой» обратной связи может и должна быть готова выступать альтернативой информационному обслуживанию пассажиров. Уже есть ряд решений (некоторые из них подсказаны читателями блога М.Василенко), позволяющих сделать систему не только направленной на укрепление общественных связей и на формирование общественной поддержки для решения задач развития аэропорта, но и превратить ее в часть бизнес-процесса ОАО «МАШ».

ПРИЛОЖЕНИЕ 3.

КОМАНДА ПРОЕКТА

Руководители проекта:

Анна Захаренкова, Начальник Центра общественных связей ОАО «Международный аэропорт Шереметьево». В рамках проекта курировала взаимодействие со СМИ, программы работы с «традиционными» каналами обратной связи (колл-центр, веб-сайт и т.п.) и офф-лайн мероприятия.

Окончила факультет иностранных языков Смоленского Государственного Педагогического Университета (2002). Училась в Management and Language Specialists School, Англия. С 2002 г. работает в Международном аэропорту Шереметьево, с 2007 года возглавляет Центр общественных связей. Основные направления деятельности: формирование позитивного имиджа компании в условиях информационного сообщества, оптимизация внутрикорпоративных коммуникаций в целях улучшения социального климата в коллективе, создания единой корпоративной культуры и продвижения миссии компании, управление маркетинговыми коммуникациями в части разработки и реализации программ повышения лояльности к компании среди различных целевых аудиторий.

Михаил Каган, Директор агентства «ИнтерМедиаКом». В рамках проекта курировал работу с блогером М.Василенко и «онлайнное» взаимодействие с блогерами.

Окончил исторический факультет Санкт-Петербургского Государственного университета (1990). Руководил коммуникационными подразделениями ряда российских и иностранных компаний, работал в Петербургском отделении ИД «Коммерсант» (1995-1996). С 1996 по 2004 годы – ведущий эксперт КГ «Имидж-Контакт», консультант избирательных кампаний по выборам Президента России (2000) и Украины (1999, 2004), ГД РФ (1999, 2003 и 2007), Парламента Республики Молдова (2005) и др. Соавтор, вместе с Алексеем Куртовым, книги «Охота на дракона». Преподаватель Института Коммуникационного Менеджмента ГУ-ВШЭ. С 2004г – генеральный директор агентства «ИнтерМедиаКом». Консультант крупнейших российских корпораций – «Сбербанк», «Газпромнефть», «Ростелеком», «Роснано» и др.

Другие участники проекта:

Виолетта Акунина, Заместитель начальника Службы качества и сертификации Центра по качеству, экологии и охране труда. В рамках проекта занималась организацией программы «Секретный пассажир», анализом и обработкой данных и взаимодействием с ее участниками.

Николай Ремизов, исполнительный директор агентства «ИнтерМедиаКом». В рамках проекта осуществлял аналитическое сопровождение, консультирование в области использования «новых медиа».

Александра Ремизова, руководитель проектов агентства «ИнтерМедиаКом». В рамках проекта занималась организационным обеспечением, координацией между участниками.

Благодарности:

Алексею Навальному, адвокату, блоггеру - за то, что невольно послужил основанием для запуска проекта, всегда был готов к сотрудничеству и настроен на конструктивное взаимодействие. **Секретным пассажирам** Международного аэропорта Шереметьево, **споттерам**, всем неравнодушным **читателям и комментаторам** блога М.М.Василенко в Живом Журнале.

Приложение 4.

ХРОНИКА ПРОЕКТА В ЗАГОЛОВКАХ ПУБЛИКАЦИЙ РОССИЙСКИХ СМИ

Информационное обеспечение встречи М.Василенко с блоггерами

- 100dorog.ru, 02.02.2010, В плохой работе аэропорта Шереметьево виноваты «блатные»
- autovolk.ru, 06.10.2010, "Шереметьево-2" справиться с пробками поможет Алексей Навальный
- net.kirov.ru, 09.02.2010, Советник Никиты Белых поможет "Шереметьево-2" справиться с пробками
- Metronews.ru, 10.02.2010, Директор Шереметьево-2 попросил блогера о помощи
- Комсомольская Правда (Киров), 09.02.2010, «Советник Никиты Белых будет наводить порядок в аэропорте «Шереметьево»
- Autovolk.ru, 09.02.2010, «Шереметьево-2» справиться с пробками поможет Алексей Навальный

Информационное обеспечение акции «Секретный пассажир»

- Vesti.Ru, 09.02.2010, В аэропорту Шереметьево могут появиться секретные пассажиры
- Комсомольская Правда (Киров), 09.02.2010 «Советник Никиты Белых будет наводить порядок в аэропорте «Шереметьево»
- Autovolk.ru, 09.02.2010, «Шереметьево-2» справиться с пробками поможет Алексей Навальный
- Транспорт сегодня, 11.02.2010, Гендиректор «Шереметьево» открыл собственный блог
- Trpnews.ru, 11.02.2010, Гендиректор «Шереметьево» открыл блог в ЖЖ
- Телеканал «ТВ-Центр», 07.06.2010, В столичных аэропортах стартовала программа "Секретный пассажир"
- Комсомольская правда, 08.06.2010, В «Шереметьево» для курильщиков поставят курилки-«аквариумы»
- Прайм-ТАСС, 12.08.2010, Секретные пассажиры отметили рост качества обслуживания в Шереметьево
- avia.ru, 12.08.2010, Секретные пассажиры отметили рост качества обслуживания в Шереметьево
- aviationtoday.ru, 12.08.2010, "Секретные пассажиры" отметили рост качества обслуживания в Шереметьево
- aviaport.ru, 12.08.2010, Секретные пассажиры отметили рост качества обслуживания в Шереметьево
- vmdaily.ru, 12.08.2010, Спецоперация "Секретный пассажир"
- Прайм-ТАСС, 30.09.2010, Секретные пассажиры отметили рост уровня сервиса в Шереметьево
- avia.ru, 30.09.2010, Секретные пассажиры отметили рост уровня сервиса в Шереметьево
- aviaport.ru, 30.09.2010, Секретные пассажиры отметили рост уровня сервиса в "Шереметьево"
- cinform.ru, 30.09.2010, 500 секретных авиапассажиров остались довольны сервисом Шереметьево

Информационное обеспечение переименования терминалов

- transday.ru, Вице-премьер Иванов поддержал переход "Шереметьево" на буквенные обозначения терминалов
- gzt.ru, Сергей Иванов объяснил депутатам подоплеку переименования терминалов Шереметьева
- rbc.ru, С.Иванов: Правительство РФ одобряет переименование терминалов аэропорта Шереметьево по буквенной системе.
- prime-tass.ru, Переход аэропорта "Шереметьево" на буквенные обозначения терминалов соответствует российскому законодательству и международным правилам - С.Иванов
- bfm.ru, Иванов объяснил причину латинизации «Шереметьево»
- travel.ru, Пассажиры считают необходимым вернуть терминалам Шереметьево цифровые обозначения

- tourinfo.ru, Депутаты не разобрались в латинице Шереметьево
- vokrugsveta.ru, Заблудиться в трех названиях
- e-tickets.ru, Шереметьево меняет названия терминалов
- vz.ru, Шереметьево-2 станет «терминалом F» 25 декабря
- gazeta.ru, Аэропорт Шереметьево изменит названия терминалов
- vedomosti.ru, «Шереметьево-1» и «Шереметьево-2» скоро исчезнут
- interfax.ru, "Шереметьево-2" с 25 декабря будет переименовано в терминал F
- rus.ru, Шереметьево меняет название терминалов
- vmdaily.ru, Вчера первый терминал международного аэропорта «Шереметьево» переименовали в «терминал В»
- cinform.ru, С сегодняшнего дня Шереметьево-1 стал Терминалом В
- news.turizm.ru, Россия: Шереметьево-1 будет называться Терминалом В
- bn.ru, Аэропорт «Шереметьево» меняет цифры на латиницу
- tvstolitsa.ru, Шереметьево-1 с 28 марта будет переименован в Терминал В
- rian.ru, Шереметьево-1 с 28 марта будет переименован в Терминал В
- ratanews.ru, Депутаты призывают руководство "Шереметьево" вернуться к цифровой нумерации терминалов
- pravda.ru, Самые уродливые аэропорты мира
- aex.ru, Глава комитета Госдумы по транспорту призывает "Шереметьево" вернуться к цифровой нумерации терминалов
- travelnn.ru, Госдума РФ требует отменить буквенное обозначение терминалов "Шереметьево"
- travelnn.ru, Карта-схема поможет разобраться в терминалах аэропорта "Шереметьево"
- rg.ru, Летим с путеводителем

Информационное обеспечение внедрения новой схемы работы такси

- tourist.rbc.ru, 26.04.2010, Шереметьево избавится от "официального" такси
- Гудок, 29.04.2010, Шереметьево откажется от официальных такси
- travel.ru, 23.04.2010, Шереметьево изменит схему работы с такси
- Маркер, 23.04.2010, Допуск в Шереметьево получают все московские таксомоторные компании
- tourprom.ru, 27.04.2010, Аэропорт Шереметьево решил избавиться от таксистов-нелегалов
- Вояж, 27.04.2010, Аэропорт Шереметьево решил избавиться от таксистов-нелегалов
- Аргументы и факты, 04.05.2010, Из аэропорта Шереметьево уберут таксистов-бомбил
- NewsMSK, 04.05.2010, Шереметьево очистят от таксистов-бомбил
- Комсомольская правда, 04.05.2010, В мае в аэропорту начинается массовая реорганизация работы такси
- Дни.ру, 06.05.2010, Из "Шереметьево" выгонят таксистов
- Вести, 06.05.2010, Аэропорт Шереметьево готовит реформу таксопарка
- Вести, 28.08.2010, "Специальный репортаж". Вам "шашечки" или ехать?

Информационное обеспечение «Операции «Свалка» (включая публикации предварительных этапов)

- Время новостей, 20.01.2010, Воздушные замки
- Прайм-ТАСС, 16.02.2010, По иску Московской прокуратуры по надзору за исполнением законов на воздушном и водном транспорте будет ликвидирована свалка на территории аэродрома Шереметьево
- pravo.ru, 16.02.2010, Суд: из-за НПЦ "Искра" летать самолетам в Шереметьево было опасно
- pravda.ru, 16.02.2010, Уберут свалку на летном поле в "Шереметьево"
- ИА Транспорт Сегодня, 16.02.2010, Прокуратура добилась ликвидации свалки рядом с "Шереметьево", которая угрожала безопасности полетов

- Радио «Сити FM», 16.02.2010, Прокуратура требует ликвидировать свалку на летном поле "Шереметьево"
- rsnovosti.ru, 16.02.2010, Свалку на территории «Шереметьева» ликвидируют по иску прокуратуры
- Радио «Маяк», 16.02.2010, Прокуратура требует ликвидировать свалку на территории аэродрома "Шереметьево"
- gazeta.ru, 16.02.2010, С территории аэропорта Шереметьево уберут свалку
- BFM.ru, 16.02.2010, Из «Шереметьево» уберут облюбованную воронами свалку
- Радио «Говорит Москва», 16.02.2010, Свалка на территории аэродрома Шереметьево будет ликвидирована
- Комсомольская правда, 16.02.2010, На взлетно-посадочной полосе в «Шереметьево» устроили незаконную свалку
- infox.ru, 16.02.2010, Возле аэропорта Шереметьево уберут свалку, привлекавшую птиц
- cottage.ru, 16.02.2010, На территории аэропорта Шереметьево ликвидируют свалку
- РИА Новости, 16.02.2010, Свалку на летном поле аэропорта "Шереметьево" ликвидируют по требованию прокуратуры
- klerk.ru, 16.02.2010, Свалку на территории аэродрома Шереметьево ликвидируют
- Московская правда, 19.02.2010, Свалку с поля!
- Московский комсомолец, 24.02.2010, Самолеты обезопасят от птиц
- Вечерняя Москва, 24.02.2010, Возле аэропорта «Шереметьево» уберут свалку
- news.bcm.ru, 24.02.2010, Возле аэропорта «Шереметьево» уберут свалку
- mk.ru, 13.04.2010, Русский в катастрофе не виноват
- Телеканал «ТВ-Центр», 14.04.2010, Жители подмосковной деревни Шемякино буквально задыхаются от незаконной свалки мусора
- Телеканал «Россия 1», 13.05.2010, Море мусора и стаи птиц
- Рен-ТВ, 04.06.2010, «Честно»
- Ведомости, 08.06.2010, Вкратце
- Прайм-ТАСС, 07.06.2010, Шереметьево призывает ликвидировать несанкционированную свалку рядом с аэропортом
- avia.ru, 07.06.2010, Свалка отходов несет опасность Москве
- aex.ru, 07.06.2010, Шереметьево призывает ликвидировать несанкционированную свалку рядом с аэропортом
- aviationtoday.ru, 07.06.2010, Шереметьево призывает ликвидировать несанкционированную свалку рядом с аэропортом
- aviaport.ru, 07.06.2010, "Шереметьево" призывает ликвидировать несанкционированную свалку рядом с аэропортом
- cinform.ru, 07.06.2010, На собрание жителей Солнечногорского района по поводу Шемякинской свалки приглашено большое начальство
- Интерфакс-Недвижимость, 07.06.2010, "Шереметьево" призывает ликвидировать мусорную свалку рядом с аэропортом
- infox.ru, 07.06.2010, Самолетам в московском небе угрожают помойные птицы
- rosinvest.com, 07.06.2010, "Шереметьево" призывает ликвидировать мусорную свалку рядом с аэропортом
- gudok.ru, 07.06.2010, Аэропорту "Шереметьево" надоело соседство со свалкой
- Вести - Москва, 08.06.2010, Зайти на посадку над стаями птиц
- Россия 1, 08.06.2010, 17:27, Вести
- Телеканал "ТВЦ", 08.06.2010 19:02, Новости
- infox.ru, 08.06.2010, Шереметьево митингует против мусора и птиц
- aviationtoday.ru, 08.06.2010, Шереметьево поддержал требование общественности закрыть свалку
- avia.ru, 08.06.2010, Шереметьево поддержал требование общественности закрыть свалку
- aex.ru, 08.06.2010, Шереметьево поддержал требование общественности закрыть свалку
- aviaport.ru, 08.06.2010, "Шереметьево" против отходов
- aviaport.ru, 08.06.2010, "Шереметьево" поддержало требование общественности закрыть свалку

- news.estbase.ru, 08.06.2010, "Шереметьево" призвало убрать мусорную свалку у аэропорта
- Вечерняя Москва, 10.06.2010, Московское Время
- polit.ru, 09.06.2010, Гослюди о соцсетях, Денисе Попове и свежем асфальте
- cinform.ru, 09.06.2010, Против Шемякинской свалки объединился аэропорт Шереметьево и местные жители
- cinform.ru, 09.06.2010, В Москву прилетают окровавленные самолеты
- Телеканал «НТВ», 19.06.2010, Стаи чаек угрожают самолетам
- Мир Новостей, 22.06.2010, Безопасности полетов в шереметьеве угрожает свалка
- polit.ru, 21.06.2010, Шемякинская свалка побеждает деревни и аэропорт "Шереметьево"
- Радиостанция «Русская служба новостей», 21.06.2010, Подъем
- nr2.ru, 21.06.2010, «Шереметьево» атакуют птицы
- flb.ru, 21.06.2010, «Шереметьево» атакуют птицы
- extra-m.ru, 23.06.2010, Тысячи пассажиров, вылетающих из Шереметьево, могут разбиться из-за нелегальной свалки рядом с аэродромом
- РИА Новости – Экология, 06.07.2010, Скопление птиц на Шемякинской свалке угрожает безопасности авиарейсов
- Интерфакс, 07.07.2010, "Полегче стало добираться?"
- Коммерсантъ, 08.07.2010, Владимир Путин провел разбор посадок
- Российская газета, 08.07.2010, Мне сверху видно все
- Прайм-ТАСС, 07.07.2010, В.Путин пообещал, что власти найдут способ решить проблему со свалкой около Шереметьево
- avia.ru, 07.07.2010, Путин пообещал решить проблему со свалкой около Шереметьево
- avia.ru, 07.07.2010, Скопление птиц на Шемякинской свалке угрожает безопасности авиарейсов
- aex.ru, 07.07.2010, Скопление птиц угрожает безопасности авиарейсов "Шереметьево"
- aex.ru, 07.07.2010, Путин разберется с проблемой свалки около Шереметьево
- aviaport.ru, 07.07.2010, Путин: угрожающую безопасности полетов свалку в "Шереметьево" закроют
- gazeta.ru, 07.07.2010, Путин пообещал решить проблему со свалкой около Шереметьево
- Радиостанция «Русская служба новостей», 07.07.2010, Путин пообещал решить проблему со свалкой возле «Шереметьево»
- aif.ru, 07.07.2010, Путин пообещал «легально решить вопрос» со свалкой у Шереметьево
- Радиостанция «Сити – FM», 07.07.2010, Путин пообещал закрыть свалку около "Шереметьево", которая угрожает безопасности полетов
- BFM.ru, 07.07.2010, Путин пообещал убрать свалку около «Шереметьево»
- Росбалт, 07.07.2010, Путин обещал ликвидировать свалку у «Шереметьево»
- РосБизнесКонсалтинг, 07.07.2010, Руководство аэропорта Шереметьево просит В.Путина помочь убрать свалку рядом со взлетно-посадочной полосой.
- Время Новостей, 08.07.2010, «Маразм, но так сложилось»
- Телеканал «ТВ-Центр», 07.07.2010, Владимир Путин считает необходимым принять закон об аэропортах и ввести их новую классификацию
- Интерфакс-Недвижимость, 07.07.2010, Ленинградка поехала
- Телеканал «НТВ», 07.07.2010, Перспективы отечественной авиаотрасли
- Комсомольская правда, 11.07.2010, Путин закрыл свалку у аэропорта «Шереметьево»
- Коммерсантъ, 10.07.2010, Генпрокуратура отчиталась о ликвидации свалки у Шереметьево
- niros.ru, 10.07.2010, Путин ликвидирует свалку у аэропорта "Шереметьево"
- Радиостанция «Говорит Москва», 10.07.2010, Незаконную свалку около аэропорта «Шереметьево» закроют
- Прайм-ТАСС, 09.07.2010, Органы прокуратуры добиваются запрета незаконной деятельности предприятия, организовавшего несанкционированную свалку вблизи аэропорта "Шереметьево"
- avia.ru, 09.07.2010, Путин дал указание ликвидировать свалку у аэропорта "Шереметьево"
- aviaport.ru, 09.07.2010, Владимир Путин против мусора
- aviaport.ru, 09.07.2010, Свалку у "Шереметьево" победили ОМОНОм

- aviaport.ru, 09.07.2010, Генпрокуратура РФ докладывает о закрытии свалки близ аэропорта "Шереметьево"
- sobesednik.ru, 09.07.2010, Мусорную свалку у "Шереметьево" ликвидируют
- gzt.ru, 09.07.2010, Путин отправил ОМОН охранять помойку
- gzt.ru, 09.07.2010, Путин отнял свалку рядом с Шереметьево у звезд шоу-бизнеса
- kasparov.ru, 09.07.2010, Премьер разогнал птиц
- rb.ru, 09.07.2010, Путин помог "Шереметьево" избавиться от мусора
- lenta.ru, 09.07.2010, Путин ликвидировал свалку у аэропорта "Шереметьево"
- aif.ru, 09.07.2010, Путин приказал убрать мусор из «Шереметьево»
- finam.fm, 09.07.2010, Премьер-министр Владимир Путин помог аэропорту "Шереметьево"
- finam.fm, 09.07.2010, О закрытии свалки близ аэропорта "Шереметьево" докладывает Генпрокуратура
- Интерфакс-Недвижимость, 09.07.2010, Путин попросил Громова убрать мусорную свалку в районе «Шереметьево» - газета
- Интерфакс-Недвижимость, 09.07.2010, Генпрокуратура добивается «закрытия» свалки близ аэропорта "Шереметьево"
- vesti.kz, 09.07.2010, Путин разобрался со свалкой мусора в аэропорту "Шереметьево"
- polit.ru, 09.07.2010, Путин поручил ликвидировать свалку у аэропорта "Шереметьево"
- chelovekizakon.ru, 09.07.2010, Путин потребовал ликвидировать свалку в Шереметьево
- 1ire.ru, 09.07.2010, Шемякинскую свалку на этот раз точно уберут
- Гудок, 09.07.2010, Свалку у «Шереметьево» победили ОМОНом
- mosr.ru, 09.07.2010, Путин потребовал от Громова ликвидировать свалку рядом с "Шереметьево"
- pravo.ru, 09.07.2010, Прокуратура вновь борется со свалкой у аэропорта "Шереметьево"
- РосБизнесКонсалтинг, 09.07.2010, В Подмоскowie прокуратура принимает меры по закрытию несанкционированной свалки у аэропорта Шереметьево.
- promvest.info, 09.07.2010, ОМОН охраняет свалку в Шереметьево
- chance.ru, 09.07.2010, Свалку около аэропорта «Шереметьево», которая стала угрозой для полетов, закрывают после вмешательства Путина.
- Интерфакс, 09.07.2010, Генпрокуратура РФ докладывает о закрытии свалки близ аэропорта "Шереметьево"
- ИА Транспорт Сегодня, 09.07.2010, Органы прокуратуры добиваются запрета деятельности свалки близ аэропорта "Шереметьево" - Генпрокуратура
- mr7.ru, 09.07.2010, Помощь Путина потребовалась для ликвидации свалки
- Радиостанция «Русская служба новостей», 09.07.2010, Генпрокуратура докладывает о закрытии свалки близ аэропорта "Шереметьево"
- vesti.ru, 09.07.2010, Генпрокуратура закрыла свалку около аэропорта Шереметьево
- sostav.ru, 09.07.2010, Путин ликвидировал свалку у "Шереметьево"
- kp.ru, 09.07.2010, Генпрокуратура неоднократно жаловалась на свалку у "Шереметьево"
- realestate.ru, 09.07.2010, На земельном участке площадью 115 га ООО «Научно-производственный центр» «Искра» неправомерно осуществляло размещение бытовых и строительных отходов
- BFM.ru, 09.07.2010, Свалка около «Шереметьево» прекратила прием отходов
- newsru.com, 09.07.2010, Генпрокуратура доложила о закрытии свалки у аэропорта "Шереметьево"
- Телеканал «Звезда», 09.07.2010, Из-за ликвидации свалки на Ленинградском шоссе затруднено движение
- Телеканал «ТВ-Центр», 09.07.2010, Незаконную свалку около аэропорта «Шереметьево» скорее всего, закроют
- БалтИнфо, 09.07.2010, В Подмоскowie прекращена работа свалки, угрожавшей самолетам в «Шереметьево»
- mvkursk.ru, 09.07.2010, Гендиректор "Шереметьево" опять на "отлично" пожаловался Путину
- Росбалт, 09.07.2010, Московская прокуратура контролирует ликвидацию свалки у «Шереметьево»
- personalmoney.ru, 09.07.2010, Свалкой под Шереметьево занялась Генпрокуратура

- РИА Новости, 09.07.2010, ГП: Прокуратура не раз привлекала к ответственности предприятие за свалку у Шереметьево
- Ведомости, 09.07.2010, Владимир Путин против мусора
- gazeta.ru, 08.07.2010, Первым делом самолеты, мусор потом
- Телеканал «Россия 1», 08.07.2010, Шереметьево: надолго ли закрыли опасную свалку
- secandsafe.ru, 08.07.2010, Путин пообещал, что угрожающая безопасности полетов свалка около Шереметьево будет закрыта
- lifenews.ru, 08.07.2010, Путин закрыл свалку в Шереметьево
- aviaport.ru, 08.07.2010, Первым делом самолеты, мусор потом
- aviaport.ru, 08.07.2010, Путин занялся ликвидацией свалки у "Шереметьево"
- dolgorudny-news.ru, 08.07.2010, Путин закрыл свалку близ «Шереметьево» с помощью ОМОНа
- Радиостанция «Сити-FM», 08.07.2010, Путин закрыл мусорную свалку рядом с аэропортом "Шереметьево"
- klerk.ru, 12.07.2010, Прокуратура не даст захламлять территорию аэропорта «Шереметьево»
- Ведомости, 14.07.2010, Мусорные инвестиции
- arendator.ru, 14.07.2010, За свалку рядом с «Шереметьево» идут девелоперские бои
- newstube.ru, 13.07.2010, Горы мусора и стаи птиц
- finam.fm, 13.07.2010, Гендиректору предприятия НПЦ "Искра" судебные приставы вручили предупреждение за свалку у аэропорта "Шереметьево"
- BFM.ru, 13.07.2010, Судебные приставы взялись за свалку около «Шереметьево»
- pravda.ru, 13.07.2010, Свалка у Шереметьево может довести чиновника до суда
- РИА Новости, 13.07.2010, Директору "НПЦ Искра" вручили предупреждение за свалку у Шереметьево
- Радиостанция «Свобода», 13.07.2010, Птицы угрожают "Шереметьево"
- avia.ru, 14.07.2010, Землю под свалкой в "Шереметьево" рейдеры "увели" у Kaltchuga Group
- aviaport.ru, 14.07.2010, Мусорные инвестиции
- realto.ru, 14.07.2010, Свалку рядом с аэропортом «Шереметьево» устроили рейдеры
- gzt.ru, 14.07.2010, Земельную площадь под свалкой у Шереметьево хочет вернуть Kaltchuga
- gazeta.ru, 14.07.2010, «Ведомости»: землю под свалкой в Шереметьево рейдеры «увели» у Kaltchuga Group
- Радиостанция «Сити-FM», 14.07.2010, Свалку в районе "Шереметьево" организовали рейдеры
- osan.ru, 14.07.2010, Шемякинской свалкой заинтересовался Владимир Путин
- commercialrealty.ru, 14.07.2010, Борьба за свалку
- commercialrealty.ru, 14.07.2010, Девелоперы борются за свалку
- Росбалт, 14.07.2010, СМИ: Свалку у «Шереметьева» устроили рейдеры
- flb.ru, 14.07.2010, Мусорные инвестиции
- pravda.ru, 14.07.2010, Свалка у Шереметьево может довести чиновника до суда
- stroyka.ru, 15.07.2010, Земельную площадь под свалкой у Шереметьево хочет вернуть Kaltchuga
- Комсомольская правда, 17.07.2010, Из-за жары в «Шереметьево» наступил конец света
- infranews.ru, 17.07.2010, Жара выявила неготовность инфраструктуры метро и аэропортов к кризису
- Комсомольская правда, 17.07.2010, Аномальная жара доводит столичные трансформаторы до кипения
- kabansk-info.ru, 20.07.2010, Свалки можно сократить, используя труд заключенных
- chaskor.ru, 10.08.2010, Обращение экологов к президенту
- dolgorudny-news.ru, 11.08.2010, Трассу через Химкинский лес начнут прокладывать уже в октябре
- Ведомости, 13.08.2010, Свалка ради бензина
- energyland.info, 13.08.2010, Московский НПЗ устроил свалку
- Аргументы и факты, 18.08.2010, Химкинский лес: Кому выгодна борьба вокруг вырубок?
- vesti.ru, 18.08.2010, В Пулково самолёты атакуют чайки с мусорного полигона
- gzt.ru, 19.08.2010, Сбежавшие с горячей свалки в Подмоскovie полчища тараканов погибли в дыму
- aex.ru, 20.08.2010, "Шереметьево" повышает эффективность орнитологического обеспечения полетов

- aviaport.ru, 20.08.2010, "Шереметьево" повышает эффективность орнитологического обеспечения полетов
- cinform.ru, 20.08.2010, В Шереметьево обеспечили отпугивание птиц, грызунов и ежей на подступах к летному полю
- Вечерняя Москва, 20.08.2010, Кыш отсюда, самолёт летит!
- newstube.ru, 23.08.2010, Что считать ликвидацией свалки?
- slon.ru, 25.08.2010, О любимых и нелюбимых аэропортах Москвы
- aex.ru, 26.08.2010, Самолеты "Авиановы" не подпадают под новые правила беспошлинного ввоза
- Российская газета, 27.08.2010, Играем мусорского
- mkkprf.ru, 24.08.2010, Депутаты-коммунисты нанесли первый удар по свалкам в Московской области
- Российская газета, 31.08.2010, Незаконная свалка под Домодедово грозит экологической и техногенной катастрофами
- Правда-КПРФ, 03.09.2010, За пейзаж без мусора
- Гудок, 10.09.2010, Птица разрушила Ан-24
- МК в Питере, 15.09.2010, Хорошо, что коровы не летают
- Гудок, 16.09.2010, Птицы посадили самолет
- weekjournal.ru, 16.09.2010, Птицы напали на самолет S7
- nakanune.ru, 16.09.2010, Левитин поддержал идею Минприроды высадить в Молжаниново 500 га леса взамен вырубок в химкинском лесу
- polit.ru, 21.09.2010, 5 километров и вся страна
- slon.ru, 24.09.2010, «Шереметьево» должно зарабатывать деньги для государства, «Внуково» – для Москвы. Только конкуренция должна быть честной»
- gzt.ru, 05.10.2010, Нелегальная свалка испортила видимость на подмосковных дорогах

Информационное обеспечение прекращения транспортного коллапса на Ленинградке

- Ведомости, 01.07.2010, Въезд закрыт!
- Коммерсантъ, 01.07.2010, Летать-копать
- РИА Новости, 01.07.2010, Гендиректору Шереметьево будет сложно доказать свою правоту
- Коммерсантъ, 02.07.2010, Владимир Путин встрял в пробку
- РБК daily, 02.07.2010, Без Путина не решить
- Ведомости, 02.07.2010, Залетная полоса
- Время Новостей, 02.07.2010, "Технология не согласована"
- ratanews.ru, 02.07.2010, Кто виноват в пробке – старый мост, власть или, как всегда, дураки?
- k2kapital.com, 02.07.2010, Ремонт Ленинградки затянется до начала ноября
- Телеканал «Россия 1», 02.07.2010, Ленинградское шоссе: транспортный коллапс
- auto.lenta.ru, 02.07.2010, Срок ремонта Ленинградки продлен на месяц
- Прайм-ТАСС, 01.07.2010, В.Путин поручил С.Иванову совместно с московскими властями решить проблему подъезда к "Шереметьево" /расширенная версия/
- Прайм-ТАСС, 01.07.2010, Гендиректор Шереметьево предложил автомобилистам два альтернативных маршрута до аэропорта
- Прайм-ТАСС, 01.07.2010, "Транспортный коллапс на Ленинградке" дошел до Путина
- kommersant.ru, 01.07.2010, Подрядчик объяснил отсутствие на Ленинградском шоссе ремонтных работ
- og.ru, 01.07.2010, Глава «Шереметьево» обвинил мэра Лужкова нечестной конкуренции и в блокаде дороги к аэропорту
- argumenti.ru, 01.07.2010, Гендиректору Шереметьево Василенко будет сложно доказать, что он прав
- corrupcia.net, 01.07.2010, Гендиректор «Шереметьево» обвиняет Лужкова в «грязной конкуренции». Блокировав аэропорт, правительство Москвы продвигает свой новый терминал во Внуково
- rbcdaily.ru, 01.07.2010, «Шереметьево» заперли на все лето
- rbcdaily.ru, 01.07.2010, Путин убрал пробку

- rbcdaily.ru, 01.07.2010, "Заявления руководства Шереметьево, что правительство Москвы наносит ущерб – неправда"
- АК&М, 01.07.2010, Минтранс проведет совещание по ситуации на Ленинградском проспекте.
- Телеканал «Россия 24», 01.07.2010, Ленинградское шоссе близко к "точке кипения"
- РосБизнесКонсалтинг, 01.07.2010, Генпрокуратура организовала проверку в связи с ограничением движения на дороге в аэропорт Шереметьево.
- РосБизнесКонсалтинг, 01.07.2010, По мнению экспертов, у опоздавших авиапассажиров небольшие шансы вернуть деньги за авиабилеты (РБК-ТВ).
- expert.ru, 01.07.2010, Дорога раздора [1]
- slon.ru, 01.07.2010, Путин расчищает «пробки» на Ленинградке
- Росбалт, 01.07.2010, С коллапсом на Ленинградке попытаются справиться, открыв новые полосы для движения
- bigness.ru, 01.07.2010, Директор Шереметьево обвинил власти Москвы в недобросовестной конкуренции
- sostav.ru, 01.07.2010, Гендиректор "Шереметьево" обвинил Лужкова в пробках на Ленинградке
- Радиостанция «Сити FM», 01.07.2010, Гендиректор "Шереметьево" пытается доказать ФАС вину московской мэрии в пробках к аэропорту
- avia.ru, 01.07.2010, ФАС рассматривает жалобу гендиректора "Шереметьево" на власти Москвы
- avia.ru, 01.07.2010, Мэрия Москвы обвинила главу "Шереметьево" в голословности
- BFM.ru, 02.07.2010, Поезда до «Шереметьево» пойдут с Ленинградского вокзала
- actualcomment.ru, 02.07.2010, В Шереметьево пошли дополнительные поезда
- Власть, 05.07.2010, Лужков в четырех измерениях
- nakanune.ru, 02.07.2010, Ситуация на Ленинградке может нормализоваться в ближайшие часы.
- ВИДЕО
- BFM.ru, 02.07.2010, На Ленинградском шоссе открыли дополнительные полосы
- forbesrussia.ru, 02.07.2010, Движение на реконструируемом участке Ленинградского шоссе расширено до четырех полос
- travel.ru, 02.07.2010, Ситуация на дороге в Шереметьево несколько улучшилась
- ИТАР-ТАСС-Урал, 02.07.2010, Жалобу гендиректора Шереметьево ФАС может рассмотреть в течение 30-40 дней
- slon.ru, 02.07.2010, «Пробки» на Ленинградке исчезли по просьбе Путина 0
- REGNUM, 02.07.2010, На "Ленинградке" по дороге в Шереметьево откроют дополнительные полосы
- РИА Новости, 02.07.2010, Ленинградку смогли экстренно разгрузить, осталось найти виновных
- Прайм-ТАСС, 02.07.2010, Дополнительные полосы для движения транспорта откроют на Ленинградском шоссе, сроки ремонта продлят до 1 ноября - мэрия Москвы
- aviaport.ru, 02.07.2010, Без Путина не решить
- aviaport.ru, 02.07.2010, Залетная полоса
- aviaport.ru, 02.07.2010, "Технология не согласована"
- aviaport.ru, 02.07.2010, Московской мэрии "двух полос достаточно"
- aviaport.ru, 02.07.2010, Пробки на Ленинградке. Кто виноват и что делать?
- aviaport.ru, 02.07.2010, Ситуация на дороге в "Шереметьево" несколько улучшилась
- РИА Новости, 02.07.2010, Гендиректор Внуково: заявления Шереметьево по Ленинградке беспочвенны
- Росбалт, 02.06.2010, Гендиректор «Внуково» отрицает факт сговора с Лужковым
- avia.ru, 02.07.2010, Гендиректор "Внуково": Заявления "Шереметьево" по Ленинградке беспочвенны
- Радиостанция «Сити-FM», 02.07.2010, Генеральный директор "Внуково" назвал беспочвенным заявление руководства "Шереметьево"
- Радиостанция «Маяк», 02.07.2010, Гендиректор «Внуково» назвал гипотезы о сговоре с властями Москвы выдумками
- ekonbez.ru, 02.07.2010, Гендиректор "Внуково" отрицает сговор с мэрией Москвы
- polit.ru, 02.07.2010, Гендиректор аэропорта "Внуково" отрицает сговор с Лужковым

- gazeta.ru, 02.07.2010, Гендиректор аэропорта Внуково отрицает сговор с Лужковым
- Радиостанция «Эхо Москвы», 02.07.2010, Гендиректор аэропорта "Внуково" называет "беспочвенными" обвинения в адрес московских властей по поводу перекрытия движения на Ленинградке
- avia.ru, 02.07.2010, Гендиректор "Шереметьево" предложил автомобилистам альтернативные маршруты
- maonline.ru, 02.07.2010, Столичному авиаузлу подбирают управленца
- Радиостанция «Серебряный дождь», 05.07.2010
- Коммерсантъ, 06.07.2010, Правила игры
- rbcdaily.ru, 05.07.2010, Улетная динамика
- Новая газета, 05.07.2010, Развязка и кульминация
- aviaport.ru, 05.07.2010, Развязка и кульминация
- aviaport.ru, 05.07.2010, Небеса обетованные
- BFM.ru, 05.07.2010, У ФАС возникли вопросы к Москве по пробкам на Ленинградке
- forbesrussia.ru, 05.07.2010, Открытие дополнительных полос не помешало ремонту путепровода на Ленинградском шоссе
- РИА Новости, 06.07.2010, Новый терминал Внуково будет запущен в тестовом режиме
- vesti.ru, 06.07.2010, Аэропорт Внуково откроет новый терминал
- Гудок, 06.07.2010, Аэропорт Внуково открыл новый терминал
- forbesrussia.ru, 06.07.2010, В аэропорте Внуково начинает работу новый терминал
- Прайм-ТАСС, 06.07.2010, Новый терминал московского аэропорта Внуково сегодня принимает первых пассажиров
- aviaport.ru, 06.07.2010, Аэропорт "Внуково" открыл новый терминал
- independent-news.ru, 06.07.2010, Новый терминал Внуково начал свою работу
- BFM.ru, 06.07.2010, Новый терминал «Внуково» введен в эксплуатацию
- weekjournal.ru, 06.07.2010, Во Внуково открылся "скандальный" терминал
- Телеканал «Россия 24», 06.07.2010, Новый терминал Внуково принимает первых пассажиров
- newsinfo.ru, 06.07.2010, "Внуково" открыл самый крупный в стране авиатерминал в один конец
- finansmag.ru, 06.07.2010, «Внуково» не навредил скандал с «Шереметьево»
- bcs-express.ru, 06.07.2010, Пассажирам нового терминала «Внуково» не грозит транспортный «застой»
- og.ru, 06.07.2010, Новый терминал аэропорта Внуково введен в эксплуатацию со скандалом
- vokrugsveta.ru, 06.07.2010, Во Внуково открыли новый терминал
- lenta.ru, 06.07.2010, Во "Внуково" открыли новый терминал
- lookatme.ru, 06.07.2010, Во Внуково открылся новый терминал
- finam.fm, 06.07.2010, На пользу пассажирам должна идти конкуренция московских аэропортов
- povopol.ru, 06.07.2010, Во "Внуково" открылся новый терминал
- finam.ru, 06.07.2010, Во "Внуково" открылся новый терминал
- infox.ru, 06.07.2010, Новый терминал Внукова принял первый рейс
- news.bcm.ru, 06.07.2010, В тестовом режиме во "Внуково" начал работу терминал "А"
- newsru.com, 06.07.2010, Во "Внуково" заработал новый пассажирский терминал
- Время Новостей, 07.07.2010, Разрешите извиниться
- aviaport.ru, 06.07.2010, Правила игры
- auto.mail.ru, 06.07.2010, Ленинградское шоссе: что делать?
- izvestia.ru, 06.07.2010, Есть ли жизнь на Ленинградке
- vz.ru, 06.07.2010, С аварийного моста на Ленинградке сняли тонну осыпающегося бетона
- РИА Новости, 06.07.2010, Власти признали, что плохо информировали граждан о ремонте Ленинградки
- mp.stroi.ru, 06.07.2010, Ленинградка пытается прорвать блокаду
- grani.ru, 06.07.2010, Платонов: Мы ошиблись с ремонтом Ленинградки
- Время Новостей, 08.07.2010, «Маразм, но так сложилось»

- РИА Новости, 07.07.2010, Путин потребовал продолжать мониторинг ситуации с ремонтом Ленинградки
- Интерфакс-Недвижимость, 07.07.2010, Ленинградка поехала
- ИТАР-ТАСС, 07.07.2010, Путин потребовал продолжать отслеживать ситуацию с ремонтом на Ленинградском шоссе
- Прайм-ТАСС, 07.07.2010, В.Путин потребовал продолжать отслеживать ситуацию с ремонтом на Ленинградском шоссе
- regions.ru, 07.07.2010, С моста на Ленинградке сняли тонну бетона
- forbesrussia.ru, 07.07.2010, Иванов: ремонт путепровода на Ленинградском шоссе велся с нарушениями
- infox.ru, 07.07.2010, Ремонт на Ленинградке велся с нарушениями
- vz.ru, 07.07.2010, Путин потребовал продолжить отслеживать ситуацию на Ленинградке
- finam.fm, 07.07.2010, Путин потребовал продолжать следить за ситуацией на Ленинградке
- news.km.ru, 07.07.2010, Путин потребовал продолжить контроль за ситуацией на Ленинградке
- Интерфакс, 07.07.2010, "Полегче стало добираться?"
- Радиостанция «Маяк», 07.07.2010, Гендиректор "Шереметьево" поблагодарил Путина за помощь в недавней ситуации вокруг аэропорта
- trud.ru, 07.07.2010, Гендиректор «Шереметьево» поблагодарил Путина
- Телеканал «НТВ», 07.07.2010, Перспективы отечественной авиаотрасли
- infox.ru, 07.07.2010, Минтранс застрял в Черной Грязи
- tourbus.ru, 07.07.2010, Во Внуково начал работу новый терминал «А»
- mvkursk.ru, 09.07.2010, Гендиректор "Шереметьево" опять на "отлично" пожаловался Путину
- aviaport.ru, 08.07.2010, Первым делом самолеты, мусор потом
- politcom.ru, 09.07.2010, ПОДРЕЗАТЬ КРЫЛЬЯ
- dolgorudny-news.ru, 08.07.2010, Путин закрыл свалку близ «Шереметьево» с помощью ОМОНа
- expert.ru, 08.07.2010, Аэропорты на ручном приводе
- aviaport.ru, 08.07.2010, "Маразм, но так сложилось"
- aviaport.ru, 08.07.2010, ФАС вынесет решение по пробкам в Шереметьево через несколько недель
- polit.ru, 08.07.2010, Путин потребовал следить за ситуацией на Ленинградке
- autonews.ru, 08.07.2010, В. Путин потребовал держать на контроле ремонт Ленинградки
- realto.ru, 08.07.2010, В Москве улучшилась транспортная ситуация
- totalweek.ru, 08.07.2010, ФАС требует ликвидировать пробки на Ленинградке
- bigness.ru, 08.07.2010, ФАС вынесет решение по поводу пробок на Ленинградском через несколько недель
- РИА Новости, 08.07.2010, ФАС вынесет решение по пробкам в Шереметьево через несколько недель
- Телеканал «Первый канал», 07.07.2010, Проблемы авиационного транспорта стали главной темой на совещании, которое провел Владимир Путин
- Телеканал «Россия 1», 07.07.2010, Путин: люди не должны страдать из-за ремонта на Ленинградке
- Ведомости, 13.07.2010, Вектор
- aviaport.ru, 12.07.2010, ФАС запросила подробности транспортного коллапса на Ленинградке
- er.ru, 12.07.2010, В правительство Москвы и Минтранс по ситуации на Ленинградке отправлен запрос от ФАС
- vz.ru, 12.07.2010, ФАС запросила подробности транспортного коллапса на Ленинградке
- personalmoney.ru, 12.07.2010, ФАС заинтересовалась коллапсом на "Ленинградке"
- finam.fm, 12.07.2010, ФАС запросила у ряда ведомств подробности коллапса на Ленинградке
- finam.fm, 12.07.2010, ФАС надеется в течение недели получить разъяснения по пробкам на пути в Шереметьево
- auto.lenta.ru, 12.07.2010, ФАС дал отсрочку властям Москвы на объяснение причин пробок на Ленинградке
- kp-avto.ru, 12.07.2010, ФАС дала отсрочку чиновникам на объяснение причин коллапса на Ленинградке

- Время Новостей, 13.07.2010, Кредитная заявка в виде пробки
- vedomosti.ru, 12.07.2010, Экологи считают коллапс на Ленинградке спланированным против Химкинского леса
- РИА Новости - Недвижимость, 12.07.2010, Экологи считают коллапс на Ленинградке попыткой "продать" путь через лес
- BFM.ru, 12.07.2010, Экологи обвиняют Минтранс пробках на Ленинградке
- svpressa.ru, 12.07.2010, В блокаде Ленинградки обвинили Минтранс
- infox.ru, 12.07.2010, Защитники Химкинского леса заподозрили умысел в коллапсе на Ленинградке
- kasparov.ru, 12.07.2010, Дорожная схема
- newsmask.com, 12.07.2010, Экологи: коллапс на Ленинградке был создан намерено
- aviaport.ru, 13.07.2010, ФАС тоже поможет
- kolesa.ru, 13.07.2010, ФАС дает столичным властям еще неделю
- gazeta.ru, 13.07.2010, Минтранс: ограничения на Ленинградке должны были согласовываться с ГИБДД
- Радиостанция «Эхо Москвы», 13.07.2010, Ограничения автомобильного движения на Ленинградском шоссе должны были согласовываться с ГИБДД
- finam.ru, 13.07.2010, РЖД согласовали план ремонтных работ на путепроводе 24 км Ленинградского шоссе
- Гудок, 14.07.2010, Пробки на «Ленинградке»: Минтранс нашел виноватых
- BFM.ru, 13.07.2010, «Внуково» увеличил пассажиропоток на 28%
- rbcdaily.ru, 14.07.2010, Ленинградку разблокируют осенью
- motorpage.ru, 14.07.2010, Минтранс - ФАСу: ремонт на Ленинградке с ГИБДД не согласовали
- auto.km.ru, 14.07.2010, Минтранс дал ответ ФАС по вопросу транспортного коллапса на Ленинградке
- vz.ru, 14.07.2010, Департамент ЖКХ: Треснувшую балку путепровода на Ленинградке укрепили
- BFM.ru, 14.07.2010, Ремонт путепровода на Ленинградке закончат до 1 ноября
- driversunion.ru, 14.07.2010, Ремонт на Ленинградке закончат к ноябрю
- forbesrussia.ru, 14.07.2010, Ремонт путепровода на Ленинградском шоссе завершится к ноябрю
- Вечерняя Москва, 14.07.2010, Ленинградка снова едет
- Интерфакс, 14.07.2010, Избежим ли коллапса
- finansmag.ru, 14.07.2010, Ремонт Нагатинского мост должен пройти без коллапса
- infox.ru, 15.07.2010, Взлет и посадка в Шереметьеве подорожали на 7%
- autodaily.ru, 15.07.2010, Минтранс: ограничения движения на Ленинградском шоссе должны были согласовываться с ГИБДД
- Новая газета, 21.07.2010, Пробки не на дорогах, а в головах
- BFM.ru, 20.07.2010, Минтранс должен проанализировать коллапс на Ленинградке
- Новая газета, 21.07.2010, Пробки не на дорогах, а в головах
- aex.ru, 28.07.2010, МАУ в большом городе или Все аэропорты SVO
- newsmask.com, 29.07.2010, До аэропорта "Внуково" проложат легкое метро
- im.ru, 30.07.2010, ФАС пока не нашла доказательств умышленной блокады Шереметьево
- newsru.com, 30.07.2010, Антимонопольная служба защитила мэрию Москвы: коллапс на Ленинградке устроили бескорыстно
- Тверская 13, 03.08.2010, Неизбежный ремонт
- rbcdaily.ru, 02.08.2010, ФАС не заступилась за Шереметьево
- aviaport.ru, 02.08.2010, В ограничении движения по Ленинградскому шоссе не найдено нарушений
- kommersant.ru, 02.08.2010, ФАС признала ограничение движения на Ленинградском шоссе законным
- vz.ru, 02.08.2010, ФАС не нашла нарушений закона при ремонте на Ленинградке
- vz.ru, 02.08.2010, Без монополии
- РИА Новости, 02.08.2010, ФАС не нашла нарушений в действиях по перекрытию Ленинградки
- finam.fm, 02.08.2010, ФАС: Ограничение движения на Ленинградском шоссе не противоречит нормам антимонопольного законодательства

- forbesrussia.ru, 02.08.2010, ФАС не нашла нарушений в действиях чиновников по перекрытию Ленинградского шоссе
- Радиостанция «Эхо Москвы», 02.08.2010, ФАС не нашла нарушений в действиях московского правительства, которое перекрыло Ленинградское шоссе для ремонта моста по дороге в аэропорт Шереметьево
- news.km.ru, 02.08.2010, Власти Москвы признаны невиновными в создании коллапса на Ленинградке
- polit.ru, 02.08.2010, ФАС не нашла ничего предосудительного в перекрытии Ленинградки
- dni.ru, 02.08.2010, Мэрию оправдали за заторы на Ленинградке
- grani.ru, 02.08.2010, ФАС не нашла нарушений в действиях по перекрытию Ленинградского шоссе
- newsru.com, 02.08.2010, ФАС не нашла нарушений в действиях мэрии Москвы, создавшей транспортный коллапс на Ленинградке
- mirtv.ru, 02.08.2010, ФАС посчитала перекрытие Ленинградского шоссе законным
- rtkorr.com, 02.08.2010, ФАС: Злого умысла в пробках на Ленинградке не было
- kp-avto.ru, 03.08.2010, ФАС не увидела нарушений в перекрытии Ленинградки
- aviaport.ru, 03.08.2010, ФАС не заступилась за Шереметьево
- aviaport.ru, 03.08.2010, Без монополии
- РЖД-Партнер, 03.08.2010, ФАС не заступилась за Шереметьево
- driversunion.ru, 03.08.2010, ФАС вынесла решение по Ленинградке
- autoutro.ru, 03.08.2010, ФАС посчитала коллапс на Ленинградке обычным делом
- auto.km.ru, 03.08.2010, ФАС не выявила нарушений при перекрытии Ленинградки
- Комсомольская правда, 03.08.2010, Выводы расследования ФАС по поводу коллапса на Ленинградке: все было по закону
- tourinfo.ru, 03.08.2010, Шереметьево не добился защиты у ФАС
- sostav.ru, 03.08.2010, ФАС не нашла нарушений в пробках на Ленинградке
- irn.ru, 03.08.2010, ФАС не нашла злого умысла в действиях московских властей, перекрывших Ленинградку
- newsmask.com, 03.08.2010, ФАС не нашла нарушений в действиях мэрии Москвы, создавшей транспортный коллапс на Ленинградке
- rokf.ru, 04.08.2010, ФАС признала ограничение движения на Ленинградском шоссе законным
- РИА Новости – Недвижимость, 05.08.2010, ОП хочет направить властям запросы по транспортному коллапсу на Ленинградке
- arendator.ru, 05.08.2010, Общественная палата интересуется судьбой Ленинградки
- irn.ru, 05.08.2010, Член ОП: если ничего не поменяется, 1 сентября Ленинградка снова встанет
- gzt.ru, 05.08.2010, Ленинградке пообещали полную остановку в сентябре
- er.ru, 05.08.2010, Пострадавшим от «Ленинградки» помогут с компенсацией
- gazeta-yurist.ru, 05.08.2010, Июньский коллапс на Ленинградском шоссе города Москвы стал предметом рассмотрения в ФАС России
- vz.ru, 10.08.2010, Генпрокуратура назвала виновных в коллапсе на Ленинградке
- Коммерсантъ, 11.08.2010, Генпрокуратура выстрелила пробкой
- kommersant.ru, 10.08.2010, Генпрокуратура винит московские власти в транспортном коллапсе на Ленинградке
- vz.ru, 10.08.2010, Нарушили права граждан
- aviaport.ru, 10.08.2010, Нарушили права граждан
- newsru.com, 10.08.2010, Прокуратура нашла виновных в транспортном коллапсе на Ленинградке: это московские власти и Росавтодор
- gzt.ru, 10.08.2010, Москве предложили построить мост-дублер на Ленинградке
- pravo.ru, 10.08.2010, Генпрокуратура: в коллапсе на Ленинградке виноваты власти Москвы и Росавтодор
- kasparov.ru, 10.08.2010, Крайние сверху
- weekjournal.ru, 10.08.2010, Лужков "присвоил" участок Ленинградки
- Радиостанция «Русская служба новостей», 10.08.2010, В транспортном коллапсе на Ленинградке виноваты московские власти и Росавтодор

- er.ru, 10.08.2010, Коллапс на Ленинградке: прокуратура назвала виновных
- bbc.co.uk, 10.08.2010, В коллапсе на Ленинградке обвинили Москву и Росавтодор
- nr2.ru, 10.08.2010, Генпрокуратура обвиняет власти Москвы и Росавтодор в транспортном коллапсе на Ленинградке
- finansmag.ru, 10.08.2010, Генпрокуратура разбирает «завалы» на Ленинградке
- driversunion.ru, 10.08.2010, Пробки на Ленинградке: генпрокуратура нашла виновных
- polit.ru, 10.08.2010, В "блокаде Ленинградки" виновата Москва
- im.ru, 10.08.2010, Прокуратура: в коллапсе на Ленинградке виноваты московские власти
- BFM.ru, 10.08.2010, Генпрокуратура нашла виновных коллапса на Ленинградке
- trud.ru, 10.08.2010, Коллапс на Ленинградке. Кто виноват и что делать?
- РИА Новости - Недвижимость, 10.08.2010, Мэрия пока не получала представлений о виновности в коллапсе на Ленинградке
- utro.ru, 10.08.2010, Коллапсу на Ленинградке нашли виновных
- russianews.ru, 10.08.2010, За Ленинградку ответите!
- autoutro.ru, 10.08.2010, В создании коллапса обвинили Москву и дорожников
- wek.ru, 11.08.2010, Пробки в законе
- vz.ru, 11.08.2010, Росавтодор изучит вопросы прав собственности на землю вдоль Ленинградки
- infox.ru, 14.08.2010, Медведев обеспокоен отсутствием конкуренции в Москве
- Московская перспектива, 17.08.2010, Следователи ищут виновных в дорожном коллапсе
- slon.ru, 25.08.2010, О любимых и нелюбимых аэропортах Москвы
- РИА Новости, 25.08.2010, Домодедово обратило внимание Минтранса на состояние дороги к аэропорту
- Комсомольская правда (Москва), 26.08.2010, Почему доехать на машине до московских аэропортов дольше, чем долететь до Парижа
- Ведомости, 25.08.2010, Братский пример
- Известия, 26.08.2010, Нелетная дорога
- РБК Daily, 25.08.2010, Челобитная от Домодедово
- Время новостей, 25.08.2010, Домодедово жалуется как Шереметьево
- ИА Интерфакс, 24.08.2010, Дорожно-пробочное дежавю
- Коммерсантъ, 25.08.2010, Домодедово вышло на большую дорогу
- Взгляд, 28.08.2010, Названа дата полного окончания ремонтных работ на Ленинградском шоссе
- Комсомольская правда, 02.09.2010, А вы строительство новой трассы поддерживаете? Может она пройти через Химкинский лес?
- Ведомости, 02.09.2010, Счет для Лужкова
- Коммерсантъ, 02.09.2010, Полосы Ленинградки помешали взлетным
- Известия, 02.09.2010, Заплатить за блокаду Ленинградки
- vedomosti.ru, 01.09.2010, «Аэрофлот» выставил счета «ВТБ 24» и Москве
- vz.ru, 01.09.2010, Аэрофлот подал в суд на мэрию Москвы
- vz.ru, 01.09.2010, «Плод воспаленного сознания»
- РИА Новости, 01.09.2010, Иск Аэрофлота к мэрии из-за коллапса на Ленинградке зарегистрирован
- РАПСИ, 01.09.2010, Суд зарегистрировал иск к мэрии Москвы из-за коллапса на Ленинградке
- expert.ru, 01.09.2010, «Аэрофлот» судится с мэрией
- weekjournal.ru, 01.09.2010, "Аэрофлот" решил судиться с Лужковым
- ИА Финмаркет, 01.09.2010, "Аэрофлот" хочет 112 млн за коллапс
- polit.ru, 01.09.2010, "Аэрофлот" подал в суд на правительство Москвы за "транспортный коллапс" на Ленинградке
- pravo.ru, 01.09.2010, "Аэрофлот" намерен взыскать с мэрии 112,2 млн за пробки на Ленинградском шоссе
- bank.ru, 01.09.2010, «Аэрофлот» поссорился с Москвой из-за дороги
- BFM.ru, 01.09.2010, «Аэрофлот» подал иск к мэрии Москвы на 112,2 млн рублей

- Росбалт, 01.09.2010, «Аэрофлот» требует от правительства Москвы 112, 3 млн руб. за коллапс на Ленинградке
- ato.ru, 01.09.2010, Авиакомпания "Аэрофлот" подала в суд на правительство Москвы
- aviationtoday.ru, 01.09.2010, "Аэрофлот" подал в суд на мэрию Москвы
- aviaport.ru, 01.09.2010, "Аэрофлот" хочет 112 млн за коллапс
- aviaport.ru, 01.09.2010, "Аэрофлот" подал в суд на правительство Москвы
- finansmag.ru, 02.09.2010, «Аэрофлот» требует денег с Москвы за коллапс на Ленинградке
- moscow-post.ru, 02.09.2010, «Аэрофлот» ответил мэрии
- auto.km.ru, 02.09.2010, «Аэрофлот» подал в суд на Лужкова
- zagolovki.ru, 02.09.2010, «Аэрофлот» требует от правительства Москвы более ста миллионов рублей «за пробки»
- aviaport.ru, 02.09.2010, Дорога в никуда
- tourbus.ru, 02.09.2010, "Аэрофлот" требует от правительства Москвы и банка "ВТБ24" 300 миллионов
- tourinfo.ru, 02.09.2010, «Аэрофлот» затеял тяжбы
- pravo.ua, 03.09.2010, «Аэрофлот» подал в суд на правительство Москвы
- politjournal.ru, 03.09.2010, Москва заплатит за блокаду Ленинградки
- vokrugsveta.ru, 07.09.2010, Внуково прикроют
- Интерфакс, 08.09.2010, Одна "Белорусская", вторая "Белорусская"
- polit.ru, 08.09.2010, Московские власти закрывают станцию метро «Белорусская», попасть в Шереметьево станет еще труднее
- aex.ru, 08.09.2010, "Шереметьево" опять в транспортной блокаде
- infox.ru, 08.09.2010, Ленинградка снова умерла
- weekjournal.ru, 08.09.2010, Власти продолжают "пробочный" шантаж
- pravo.ru, 09.09.2010, Суд не принял иск Аэрофлота к мэрии из-за пробок на Ленинградке и просит доказательств
- itn.ru, 14.09.2010, Мост, вызвавший коллапс на Ленинградке, откроют на 2 недели раньше срока
- er.ru, 14.09.2010, Ленинградку откроют раньше срока
- forbes.ru, 14.09.2010, Ремонтные работы на Ленинградке ведутся с опережением графика
- РИА Новости, 16.09.2010, Минтранс РФ поручил разобраться с проблемами на дороге к Домодедово
- newsmask.com, 16.09.2010, Минтранс предложил решение проблемы пробок в Домодедово
- slon.ru, 24.09.2010, «Шереметьево» должно зарабатывать деньги для государства, «Внуково» – для Москвы. Только конкуренция должна быть честной»
- marker.ru, 28.09.2010, С кем из бизнесменов придется договариваться новому мэру Москвы
- slon.ru, 29.09.2010, Воздушное наследие Лужкова
- Компания, 04.10.2010, Москва прощальная

Информационное обеспечение совещания по развитию аэропортов с участием В.Путина

- Прайм-ТАСС, 07.07.2010, В.Путин потребовал продолжать отслеживать ситуацию с ремонтом на Ленинградском шоссе
- lifenews.ru, 07.07.2010, Путин нашел решение проблемы с Ленинградкой
- Интерфакс, 07.07.2010, Премьер потребовал держать ситуацию с ремонтом Ленинградки под контролем
- argumenti.ru, 07.07.2010, Путин продолжит следить за ситуацией на Ленинградке
- vesti.ru, 07.07.2010, Премьер сам оценит, насколько необходимо упрощать таможенный досмотр
- Телеканал «Россия 24», 07.07.2010, Путин: люди не должны страдать из-за ремонта на Ленинградке
- news.1777.ru, 07.07.2010, Владимир Путин побывал в аэропорту «Минеральные Воды»
- Радиостанция «Маяк», 07.07.2010, Гендиректор "Шереметьево" поблагодарил Путина за помощь в недавней ситуации вокруг аэропорта
- regions.ru, 07.07.2010, ИВАНОВ НАШЕЛ НАРУШЕНИЯ В РЕМОНТЕ НА ЛЕНИНГРАДКЕ
- Комсомольская правда, 07.07.2010, Путин проверил воздушные ворота

- trud.ru, 07.07.2010, Гендиректор «Шереметьево» поблагодарил Путина
- vz.ru, 07.07.2010, Авиация перелетела кризис
- Радиостанция «Маяк», 08.07.2010, Премьер-министр России: люди не должны страдать из-за ремонта на Ленинградском шоссе
- polit.ru, 08.07.2010, Путин потребовал следить за ситуацией на Ленинградке
- autosphere.ru, 08.07.2010, Реконструкция Ленинградского шоссе завершится в ноябре
- vostokmedia.com, 08.07.2010, Аэропорт Владивосток попал в список стратегически важных
- realty.vz.ru, 08.07.2010, Ленинградка поехала благодаря Путину
- stpravda.ru, 08.07.2010, Путин провел в Минводах совещание по вопросам строительства и реконструкции аэропортов России
- realto.ru, 08.07.2010, В Москве улучшилась транспортная ситуация
- vkonline.ru, 12.07.2010, Пошли на взлет
- Вечерняя Москва, 14.07.2010, Ленинградка снова едет
- runewsweek.ru, 26.07.2010, Летная доля
- vedomosti.ru, 01.09.2010, В «Домодедово» не будут строить третью ВПП
- forbes.ru, 01.09.2010, Власти отказались от планов строительства третьей ВПП в Домодедово
- vmdaily.ru, 01.09.2010, «Домодедово» останется с одной полосой
- РИА Новости – Недвижимость, 01.09.2010, Домодедово не будет строить третью ВПП
- aex.ru, 01.09.2010, Государство отказалось строить новую ВПП в "Домодедово"
- politcom.ru, 01.09.2010, ВВП ОСТАВИЛ ДОМОДЕДОВО БЕЗ ВПП
- 1rre.ru, 01.09.2010, В Домодедово не будут сооружать третью взлетно-посадочную полосу
- ato.ru, 07.09.2010, Только 56 аэропортов России могут принять самолет Sukhoi Superjet 100

Информационное обеспечение споттинг-слета в Шереметьево

- Московский комсомолец, 24.09.2010, ФОТООХОТНИКОВ ЗА САМОЛЕТАМИ СОБРАЛИ В ОДНОМ МЕСТЕ
- Телеканал «Подмосковье», 23.09.2010, Плэйнспоттеры на летном поле
- kp.ru, 23.09.2010, В Шереметьево состоялся уникальный авиационный споттинг
- avia.ru, 23.09.2010, В Шереметьево состоялся уникальный авиационный споттинг
- aviationtoday.ru, 23.09.2010, В Шереметьево состоялся уникальный авиационный споттинг
- aviaport.ru, 23.09.2010, В "Шереметьево" состоялся уникальный авиационный споттинг