

# MỘT SỐ BIỆN PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN LÝ VÀ KHAI THÁC CẢNG HÀNG KHÔNG QUỐC TẾ CÁT BI

**Phạm Quang Huy**

Cảng hàng không Quốc tế Cát Bi

Email: huy.acv@gmail.com

**Đỗ Minh Thụy**

Khoa Kinh tế và Quản trị kinh doanh

Email: thuydm@dhhp.edu.vn

Ngày nhận bài: 15/8/2019

Ngày PB đánh giá: 22/8/2019

Ngày duyệt đăng: 29/8/2019

## TÓM TẮT

Việc hoàn thiện công tác quản lý và khai thác Cảng là yếu tố quyết định sự thành công hay thất bại trong việc kinh doanh của cảng hàng không. Nếu quản lý và khai thác tốt, đáp ứng được yêu cầu ngày càng cao của hành khách, của các hãng hàng không trong và ngoài nước thì sẽ thu hút được càng nhiều hãng hàng không thiết lập đường bay tới và sử dụng dịch vụ hàng không và cảng hàng không đó. Bài viết hệ thống hóa lý luận, phân tích thực trạng và đề xuất hệ thống biện pháp nhằm hoàn thiện hoàn thiện công tác quản lý và khai thác Cảng hàng không quốc tế Cát Bi.

*Từ khóa:* quản lý cảng hàng không, khai thác cảng hàng không, cảng hàng không quốc tế Cát Bi.

## SOME MEASURES TO IMPROVE THE MANAGEMENT AND OPERATION OF CAT BI INTERNATIONAL AIRPORT

### ABSTRACT

The completion of the management and exploitation of the port is the decisive factor for the success or failure of an airport business. If managed and operated well to meet the increasing demands of passengers, domestic and foreign airlines, it will attract more and more airlines to establish flight routes and use air cargo services. (No and that airport – DELETE). The article systematizes the theory, analyzes the situation and proposes a system of measures to perfect the management and operation of Cat Bi International Airport.

*Keywords:* airport management, airport exploitation, Cat Bi international airport.

## 1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong những năm gần đây cùng với sự phát triển mạnh mẽ của nền kinh tế, ngành hàng không dân dụng Việt Nam

đã và đang từng bước khẳng định vai trò kinh tế mũi nhọn của mình trong tiến trình công nghiệp hoá hiện đại hoá đất nước. Ngành hàng không dân dụng Việt Nam hiện là chiếc cầu nối liền các

vùng kinh tế, xã hội văn hoá của đất nước và cũng là chiếc cầu nối giữa Việt Nam với các nước khác trên thế giới với tốc độ nhanh nhất, đảm bảo an toàn và thuận tiện, từ đó tạo điều kiện để thúc đẩy sự phát triển của các lĩnh vực khác như du lịch, dịch vụ, đầu tư, thương mại.

Cảng hàng không quốc tế Cát Bi - trực thuộc Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam, có lợi thế vị trí địa lý nằm ở trung tâm Châu Á - Thái Bình Dương có thể coi như là một trạm trung chuyển hàng không quan trọng, thuận tiện giữa các vùng ở trong nước và từng bước kết nối với một số quốc gia trong khu vực và trên thế giới. Căn cứ vai trò, tiềm năng và vị thế phát triển, có thể thấy, hiện nay, khả năng phục vụ hành khách, công tác quản lý và khai thác của Cảng hàng không quốc tế Cát Bi vẫn chưa thực sự hiệu quả. Điều đó không chỉ ảnh hưởng uy tín, đến doanh thu của Cảng mà còn kìm hãm sự phát triển của các đơn vị, các tổ chức xung quanh cảng và đặc biệt là kìm hãm sự phát triển của ngành du lịch một ngành kinh tế mũi nhọn góp phần gia tăng nguồn thu cho đất nước.

Trước tình hình thực tế của cảng hàng không quốc tế Cát Bi, vậy vấn đề đặt ra là hoàn thiện công tác quản lý và khai thác cảng hàng không quốc tế Cát Bi nhằm đẩy nhanh tốc độ tăng trưởng của Cảng, của Tổng công ty nói riêng và nền kinh tế đất nước nói chung.

## **2. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC QUẢN LÝ VÀ KHAI THÁC CẢNG HÀNG KHÔNG**

### **2.1. Khái niệm cảng hàng không (CHK)**

Trong vận tải hàng không, cảng hàng không được xem như là cửa ngõ mở đầu cho một hành trình bằng đường hàng

không. Cảng hàng không không chỉ dừng ở khái niệm là một cửa ngõ mà còn được tiếp cận từ nhiều góc độ khác nhau, theo tổ chức hàng không dân dụng quốc tế thì: “Cảng hàng không được xem như là toàn bộ mặt đất, mặt nước (bao gồm các công trình kiến trúc, các thiết bị kỹ thuật) được sử dụng để máy bay tiến hành cất hạ cánh và di chuyển”.

Tại điều 23 chương 3 của Luật hàng không dân dụng Việt Nam cảng hàng không được định nghĩa như sau: “Cảng hàng không là một tổ hợp các công trình bao gồm: đường băng, đường lăn, sân đỗ, nhà ga và các trang thiết bị, các công trình mặt đất khác được sử dụng cho tàu bay đi và đến, thực hiện dịch vụ vận chuyển hành khách” [6]

### **2.2. Các hoạt động của cảng hàng không**

Thông thường, tại cảng hàng không có rất nhiều hoạt động kinh doanh diễn ra liên tục suốt ngày đêm, nhưng xét theo tính chất thì có thể quy chúng về 2 loại: hoạt động hàng không và hoạt động phi hàng không. Ở đây, chúng ta chỉ tìm hiểu những hoạt động chủ yếu mà chúng thể hiện được tính đặc thù của một cảng hàng không.

- Các hoạt động hàng không: là những hoạt động chỉ nhằm cung cấp các dịch vụ phục vụ cho máy bay, hành khách, hàng hoá đi trên máy bay và có liên quan trực tiếp đến quá trình vận hành của các chuyến bay.

- Các hoạt động phi hàng không: là những hoạt động mang tính chất thương mại nhằm đáp ứng các nhu cầu tiêu dùng của mọi đối tượng mà cảng hàng không có thể phục vụ và được tiến hành trên đất đai của cảng hàng không. Hoạt động phi hàng không có đối tượng phục vụ đa dạng hơn

so với các hoạt động hàng không. Nếu như, hoạt động hàng không chỉ phục vụ cho máy bay, hành khách và hàng hoá trên máy bay, thì hoạt động phi hàng không không chỉ phục vụ cho các đối tượng kể trên mà còn phục vụ cho cả người đi tiễn / đón hành khách, những người lao động, các tổ chức có nhu cầu hoạt động tại cảng và thậm chí cả dân cư địa phương ở xung quanh cảng hàng không.

### **2.3. Công tác quản lý và khai thác cảng hàng không**

Do những đặc thù trong hoạt động của mình, như một tổ hợp kinh tế - kỹ thuật - dịch vụ, các cảng hàng không những yêu cầu và đặc điểm riêng trong công tác quản lý và khai thác:

Thứ nhất, hoạt động của các Cảng hàng không có đặc điểm về tính đồng bộ hoá và chuyên môn hoá cao trong điều kiện có nhiều đơn vị cùng tham gia quản lý, khai thác tại Cảng hàng không.

Thứ hai, hoạt động của Cảng hàng không đòi hỏi rất cao về trình độ công nghệ và tính an ninh, an toàn hàng không.

Thứ ba, ngoài các chức năng thông thường của công tác quản lý, các Cảng hàng không phải xác định rõ các chức năng chuyên ngành của mình về vận tải hàng không, về quản lý nhà nước và về kinh doanh thương mại theo đặc thù hàng không.

Thứ tư, do các Cảng hàng không là một tổ chức kinh tế, cung ứng các dịch vụ và làm cả chức năng quản lý chuyên ngành, nên khái niệm quản lý gắn liền với khái niệm khai thác và cung ứng dịch vụ. Đặc biệt là tại các Cảng hàng không thì khái niệm quản lý, khai thác, cung ứng dịch vụ gắn liền với nhau và không thể tách rời một cách cơ học được. [1]

### **2.4. Các công cụ quản lý tại cảng hàng không sân bay**

- *Hệ thống các văn bản pháp quy để quản lý, điều hành cảng hàng không chia thành ba phần chính:*

+ Các văn bản quản lý chung toàn bộ cảng hàng không như: Các văn bản dưới luật, các nghị định, quy chế của các cơ quan cấp trên, điều lệ hoạt động của cảng hàng không ..v.v..

+ Các văn bản quản lý phối hợp với các cơ quan quản lý nhà nước chuyên ngành như nghị định, quy chế về phối hợp với công an cửa khẩu, hải quan, cảng vụ hàng không ..v.v..

+ Các văn bản pháp quy chuyên ngành như: Các văn bản quản lý kỹ thuật, tài sản, các văn bản quản lý tài chính, kinh doanh, các văn bản quản lý điều hành, khai thác như điều lệ khu bay, nhà ga, hành khách, ga hàng hoá ..v.v..

+ Các mẫu biểu thống kê, báo cáo, biên bản ..v.v..

- *Các phương tiện kỹ thuật bảo đảm công tác quản lý:*

+ Mạng thông tin quản lý toàn cảng: Thường thì mỗi khu vực quan trọng, đều có mạng cục bộ như nhà ga, khu bay, đặc biệt là tại ga hành khách có mạng quản lý toà nhà (BMS), hệ thống quản lý thông tin (MIS).

+ Hệ thống thông tin liên lạc: Tổng đài điện thoại, đối với các khu bay có hệ thống VHF, đối không, các kênh thông tin quản lý bay (AFTN), các kênh thông tin thương mại (SITA), các hệ thống thông tin quản lý chuyên ngành như: CUTE, DCS, bộ đàm dành cho khu bay, trong các nhà ga..vv..[7]

### 3. THỰC TRẠNG QUẢN LÝ VÀ KHAI THÁC CẢNG HÀNG KHÔNG QUỐC TẾ CÁT BI

Cảng hàng không quốc tế (HKQT) Cát Bi nằm trong quy hoạch tổng thể về giao thông đường thủy, đường bộ, đường sắt, đường hàng không... của cả nước nói chung và thành phố Hải Phòng nói riêng. Trong tương lai là cầu nối quan trọng giữa các thành phố lớn trong nước và khu vực Đông Nam Á, châu Á, đồng thời đóng vai trò quan trọng trong sự nghiệp phát triển kinh tế thương mại, hợp tác đầu tư văn hoá và du lịch của cả nước nói chung và của vùng Duyên hải thành phố Hải Phòng nói riêng. Cảng HKQT Cát Bi ngày càng có sức hấp dẫn, thu hút và thoả mãn nhu cầu đi lại của nhân dân vùng Duyên hải Bắc Bộ và làm nhiệm vụ là Cảng HKQT dự bị cho Cảng HK quốc tế Nội Bài; với vai trò là sân bay dùng chung cho mục đích dân dụng, quân sự, Cảng HKQT Cát Bi còn có vai trò quan trọng trong chiến lược đảm bảo an ninh

quốc phòng của Đảng và Nhà nước. Sau đây là thực trạng công tác quản lý và khai thác Cảng hàng không quốc tế Cát Bi trong giai đoạn vừa qua:

#### 3.1. Về đối tượng, phạm vi quản lý và khác thác

Cảng hàng không quốc tế Cát Bi do đặc điểm là doanh nghiệp nhà nước hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực hàng không dân dụng nên nguồn thu của cảng rất phong phú và đa dạng gồm rất nhiều khoản thu, bên cạnh đó để đảm bảo cho cảng hoạt động một cách thông suốt và liên tục thì nguồn vốn, chi phí cho cảng là quá lớn, vì vậy việc quản lý và khai thác cảng phải đem lại hiệu quả cao nhất, khai thác tối đa các nguồn thu cần đối thu chi cho cảng.

Doanh thu của CHK quốc tế Cát Bi gồm doanh thu từ hoạt động sản xuất kinh doanh và các hoạt động khác cũng như quy định chi phí như sau:

**Bảng 1. Các loại doanh thu và chi phí theo quy định tại Cảng HKQT Cát Bi**

<b>Doanh thu</b>	<b>Chi phí</b>
Thu phục vụ kỹ thuật thương mại mặt đất.	Chi tiền lương và các khoản phụ cấp.
Thu điều hành hạ cất cánh tàu bay, thu sử dụng sân đậu tàu bay.	Chi BHXH, BHYT, kinh phí công đoàn.
Thu phục vụ hành khách, thu cho thuê quầy làm thủ tục hành khách.	Chi phí NVL, nhiên liệu.
Thu nhượng quyền khai thác.	Chi mua sắm công cụ lao động.
Thu cho thuê trang thiết bị chuyên ngành, Thu soi chiếu an ninh.	Chi phí khấu hao TSCĐ.
Thu cho thuê mặt bằng tại nhà ga hàng không.	Sửa chữa lớn TSCĐ.
Thu cho thuê mặt bằng ngoài nhà ga.	Chi phí bảo quản, sửa chữa thường xuyên TSCĐ.
Thu cho thuê mặt bằng quảng cáo.	Chi đào tạo và ứng dụng khoa học kỹ thuật chuyên ngành.
Thu sân đậu ô tô.	Chi quản lý đảm bảo hoạt động.
Thu khác.	Chi phí bay hiệu chuẩn các thiết bị.
	Chi tiền thuế đất.
	Chi phí khác có liên quan.

(Nguồn: Cảng hàng không quốc tế Cát Bi [3])

CHK cũng như bất kể doanh nghiệp nào, doanh nghiệp kinh doanh cũng đều có mục tiêu lợi nhuận và tăng doanh thu. CHKQT Cát Bi thực hiện nhiệm vụ quản lý khai thác cảng hàng không nhằm cung ứng các dịch vụ hàng không, dịch vụ công cộng theo chính sách của nhà nước, theo kế hoạch nhà nước giao và theo giá do nhà nước quy định, thực hiện chế độ tài chính do nhà nước quy định. Bên cạnh đó

CHK cũng phải xác định chiến lược phát triển, mở rộng thị trường, lựa chọn các dự án đầu tư và đổi mới công nghệ, không ngừng cạnh tranh ở thị trường trong nước, quốc tế và quan tâm đến các lĩnh vực như chất lượng dịch vụ, đa dạng hoá các hoạt động tạo doanh thu để tăng năng lực sinh lợi, tăng hiệu quả sử dụng nguồn vốn, tăng khả năng doanh thu.

**Bảng 2. Nguồn thu và đối tượng thu tại Cảng hàng không quốc tế Cát Bi**

<b>Nguồn thu</b>	<b>Đối tượng thu</b>
<i>1/ Thu nhập hàng không (vận chuyển)</i>	
Lệ phí phục vụ hành khách	Hành khách đi máy bay
Phí cất hạ cánh, đậu lại	Các hãng hàng không
Thu thuê bao mặt bằng sân đỗ	Các hãng hàng không
Phí thuê thiết bị xử lý hành khách, hành lý	Các hãng hàng không
Phí phục vụ khai thác thương mại	Các hãng hàng không
Phí hải quan- công an cửa khẩu	Các hãng hàng không
<i>2/ Thu nhập phi hàng không (thương mại)</i>	
Thuê mặt bằng nhà ga	Các cty thuê mặt bằng
Phí nhượng quyền khai thác	Các cty được nhượng quyền
Thu sân đỗ ô tô	Các hãng taxi: Cát Bi, Mai Linh, Đất Cảng, Đoàn Xuân và xe của hành khách
Thu quảng cáo	Cty Bizman, Quảng cáo Liên Thái Bình Dương, Quảng cáo Trẻ, Hải Trần, Chiliton
Thu cung cấp điện, nước	Cty hoạt động tại cảng

(Nguồn: Cảng hàng không quốc tế Cát Bi [3])

Trên mặt bằng CHKQT Cát Bi có nhiều đơn vị tham gia hoạt động kinh doanh khai thác, cung ứng dịch vụ cho hoạt động đồng bộ của cảng hàng không dưới sự giám sát của CHKQT Cát Bi. Các đơn vị đó là:

+ Cơ quan quản lý nhà nước chuyên ngành tại cảng: chịu trách nhiệm quản lý đất đai, tài sản khu ga, khu bay, đường giao thông nội cảng, các công trình phụ trợ như cấp điện, cấp thoát nước, điều hành cất hạ cánh tại sân, đảm bảo an ninh

an toàn chuyên ngành hàng không và khu vực, là chủ đầu tư các công trình cảng.

+ Đài kiểm soát không lưu Cát Bi- trực thuộc Tổng công ty Quản lý bay Việt Nam, đơn vị chịu trách nhiệm cung ứng các dịch vụ không lưu phối hợp các cơ quan quản lý nhà nước điều hành bay trong vùng tiếp cận và trong công tác an toàn khẩn nguy.

+ Các cơ quan quản lý biên giới: Hải quan, công an cửa khẩu, kiểm dịch,

Thuế vụ thực hiện chức năng nhiệm vụ theo pháp luật và tổ chức các hoạt động thủ tục hành chính.

+ Các đơn vị kinh doanh: Công ty cổ phần Sóng Việt; Công ty An Thuận Hưng; Công ty TNHH Hoa Phượng.

### 3.2. Về các dịch vụ quản lý và khác thác

#### 3.2.1. Về sản lượng

Với vị trí địa lý thuận lợi, được sự quan

**Bảng 3. Sản lượng thực hiện của Cảng HKQT Cát Bi từ 2014-2018**

Chỉ tiêu	Đơn vị	2014	2015	2016	2017	2018
<b>1, Số lượng hạ cất cánh</b>	<b>Chuyến</b>	4,898	5,392	6,492	6,738	8,087
Tỉ lệ tăng/giảm	%		110,09	120,40	103,79	120,02
Mức tăng/giảm	Chuyến		494	1.100	246	1.349
<b>2, Số lượng hành khách</b>	<b>Khách</b>	<b>631.102</b>	<b>638.574</b>	<b>872.841</b>	<b>927.001</b>	<b>1.239.399</b>
Tỉ lệ tăng/giảm	%		101,18	136,69	106,21	133,70
Mức tăng/giảm	Khách		7.472	234.267	54.160	312.398
<b>3. Số lượng hành lý, hàng hóa, bưu kiện</b>	<b>Kg</b>	<b>4.935.468</b>	<b>4.515.496</b>	<b>10.395.354</b>	<b>11.761.492</b>	<b>13.622.859</b>
Tỉ lệ tăng/giảm	%		91,49	230,22	113,14	115,83
Mức tăng/giảm	Kg		(419.972)	5.879.858	1.366.138	1.861.367

(Nguồn: Cảng hàng không quốc tế Cát Bi [3])

#### 3.2.2. Về chỉ tiêu doanh thu

Qua bảng 4, ta có thể nhận thấy trong 5 năm qua, doanh thu của CHKQT Cát Bi đã tăng mạnh. Sau 5 năm, doanh thu đã tăng gấp 2,39 lần, do số lượng chuyến bay đi và đến Cảng tăng, đồng nghĩa với việc số lượng hành khách tăng. Cụ thể như sau: Năm 2015, doanh thu tăng 12,54%, tương

tâm của Đảng, Chính phủ, Bộ Giao thông vận tải, ngành HKDD và UBND thành phố Hải Phòng, CHKQT Cát Bi không ngừng phát triển và lớn mạnh, từ lúc chỉ có 01 chuyến bay/tuần từ Hải Phòng đi thành phố Hồ Chí Minh và ngược lại, đến nay, Cảng đã và đang khai thác nhiều đường bay mới trong nước và quốc tế với tần suất cao.

đương 4.279.877 nghìn đồng so với năm 2014. Năm 2016, tăng 14.676.447 nghìn đồng tương đương 38,22% so với năm 2015. Năm 2017, doanh thu tăng 3,73% so với năm 2016. Năm 2018, cùng với số lượng chuyến bay, số lượng hành khách, hành lý qua Cảng tăng mạnh, nên doanh thu cũng tăng vọt, tăng 48,31%, tương đương tăng 26.596.905 nghìn đồng so với năm 2017.



**Bảng 4. Kết quả quản lý và khai thác của Cảng HKQT Cát Bi từ 2014-2018**

Chỉ tiêu	Đ.vị	Năm				
		2014	2015	2016	2017	2018
<b>Doanh thu</b>	<b>Nghđ</b>	<b>34.123.676</b>	<b>38.403.553</b>	<b>53.080.000</b>	<b>55.059.215</b>	<b>81.656.120</b>
Tỉ lệ tăng/giảm	%		112.54	138.22	103.73	148.31
Mức tăng/giảm	Nghđ		4.279.877	14.676.447	1.979.215	26.596.905
<b>Chi phí</b>	<b>Nghđ</b>	<b>25.217.670</b>	<b>30.885.868</b>	<b>26.282.000</b>	<b>32.040.000</b>	<b>34.272.326</b>
Tỉ lệ tăng/giảm	%		122.48	85.09	121.91	106.97
Mức tăng/giảm	Nghđ		5.668.198	(4.603.868)	5.758.000	2.232.326

(Nguồn: Cảng hàng không quốc tế Cát Bi [3])

### 3.2.3. Về chỉ tiêu chi phí

Với Bảng 4, qua 5 năm, trong khi số lượng chuyến bay, số lượng hành khách, hành lý qua Cảng tăng mạnh, nhưng thực hiện việc tiết kiệm, chống lãng phí nên chi phí của CHKQT Cát Bi lại không tăng nhiều. Từ năm 2014 – 2018, chi phí chỉ tăng có 1,28 lần. Cụ thể: Năm 2015, chi phí tăng mạnh so với năm 2014, tăng

22,48%, tương đương 5.668.198 nghìn đồng. Tuy nhiên, đến năm 2016, chi phí lại giảm 14,91%, tương đương 4.603.868 nghìn đồng. Năm 2017, chi phí lại tăng 21,91%, tương đương 5.758.000 nghìn đồng so với năm 2016. Năm 2018, chi phí tăng nhẹ 6,97% so với năm 2017, tương đương 2.232.326 nghìn đồng.

### 3.2.4. Về chỉ tiêu lợi nhuận

Bảng 5. Chỉ tiêu lợi nhuận của CHKQT Cát Bi từ 2014-2018

Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm				
		2014	2015	2016	2017	2018
<b>Doanh thu</b>	<b>Nghđ</b>	<b>34.123.676</b>	<b>38.403.553</b>	<b>53.080.000</b>	<b>55.059.215</b>	<b>81.656.120</b>
Tỉ lệ tăng/giảm	%		112.54	138.22	103.73	148.31
Mức tăng/giảm	Nghđ		4.279.877	14.676.447	1.979.215	26.596.905
<b>Chi phí</b>	<b>Nghđ</b>	<b>25.217.670</b>	<b>30.885.868</b>	<b>26.282.000</b>	<b>32.040.000</b>	<b>34.272.326</b>
Tỉ lệ tăng/giảm	%		122.48	85.09	121.91	106.97
Mức tăng/giảm	Nghđ		5.668.198	(4.603.868)	5.758.000	2.232.326
<b>Lợi nhuận (DT-CP)</b>	<b>Nghđ</b>	<b>8.906.006</b>	<b>7.517.685</b>	<b>26.798.000</b>	<b>23.019.215</b>	<b>47.383.794</b>

(Nguồn :Cảng hàng không quốc tế Cát Bi [3])

Qua bảng 5, ta thấy, trong 5 năm, về cơ bản lợi nhuận đều tăng qua từng năm. Năm 2014, lợi nhuận đạt 8.906.006 nghìn đồng. Đến năm 2015 có giảm so với năm 2014, đạt 7.517.685 nghìn đồng. Năm 2016, lợi nhuận đạt 26.798.000 nghìn đồng, tăng hơn 19.280.315 nghìn đồng so với năm 2015. Năm 2017, lợi nhuận có lại giảm so với năm 2016, đạt 23.019.215 nghìn đồng. Đến năm 2018, lợi nhuận tăng đột biến, đạt 47.383.794 nghìn đồng, tăng 24.364.579 nghìn đồng.

## **4. ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN LÝ VÀ KHAI THÁC CẢNG HÀNG KHÔNG QUỐC TẾ CÁT BI**

### **4.1. Thành tựu**

Đảng uỷ, Ban Giám đốc Cảng đã xác định đúng đắn vị trí, tầm quan trọng của công tác quản lý chuyên ngành, triển khai và chấp hành nghiêm chỉnh các quy định của pháp luật cũng như đường lối chính sách của Đảng.

Tổ chức, bộ máy hoạt động của cơ quan tham mưu giúp việc cho Đảng uỷ và Ban Giám đốc đang từng bước được hoàn thiện, củng cố để đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ đặt ra.

Cảng thực hiện tốt vai trò chủ trì điều hành phối hợp mọi hoạt động của Cảng, các đơn vị kinh doanh, các cơ quan quản lý nhà nước, bảo đảm kinh doanh an toàn cung ứng dịch vụ thuận tiện, chất lượng dịch vụ ngày một nâng cao. Hiện nay Cảng hàng không quốc tế Cát Bi không ngừng phát triển cơ sở hạ tầng nhằm nâng cao chất lượng phục vụ, hiệu quả kinh doanh khai thác, mang lại sự hài lòng cho hành khách đi và đến Cảng, nâng cao giá

trị cho các đối tác chiến lược chính là các hãng hàng không.

Trong những năm qua, sản lượng hành khách cũng như doanh thu của Cảng đều đạt và vượt kế hoạch của Tổng công ty Cảng đề ra. Các chỉ tiêu tổng thu trên lao động tăng đều qua các năm.

### **4.2. Hạn chế**

Các văn bản dưới luật như quy chế, quy định cấp phép, tiêu chuẩn được kinh doanh tại cảng hiện nay còn thiếu đồng bộ hoặc chưa được ban hành lên hiệu lực quản lý còn hạn chế.

Hiện nay, Cảng hàng không quốc tế Cát Bi đã được đầu tư, nâng cấp, đáp ứng được cơ sở hạ tầng nhưng sự mất cân đối giữa các khâu, bộ phận, công trình ... trong dây chuyền phục vụ hành khách: đường cất hạ cánh, đường lăn, sân đỗ máy bay, ga hành khách, hàng hoá .. vẫn còn, nên vẫn chưa tối ưu hóa được hết các lợi thế vốn có của Cảng.

Nguồn thu có tăng hàng năm và vượt kế hoạch đề ra nhưng còn bỏ nhiều nguồn thu, hoặc chưa chính xác. Và việc thu theo mức giá nhà nước quy định như hiện nay là không hợp lý vì mức giá trên không được xây dựng trên chi phí phát sinh thực tế, giá thu chỉ bù đắp được một phần chi phí, chưa phản ánh đúng giá trị.

Các nguồn thu từ dịch vụ phi hàng không tiềm năng rất to lớn, hiện nay thu được còn thấp và chưa được quan tâm, chiếm tỉ lệ thấp trong tổng thu.

Dây chuyền phục vụ hành khách chưa thực sự thuận tiện, gây nhiều khó khăn cho hành khách. Các dịch vụ khác liên quan như soi chiếu, an ninh hàng không do chưa có sự nhất quán.

Các trang thiết bị phục vụ hành khách



trong nhà ga hành khách, hàng hoá...còn yếu lên hiệu suất thấp dẫn đến đòi hỏi lực lượng lao động tăng.

Quản lý Cảng và tổ chức khai thác chưa được quan tâm đúng với nhu cầu phát triển của CHK. Hoạt động kinh doanh khai thác dịch vụ của cảng hàng không quốc tế Cát Bi trong thời gian vừa qua đã đạt được kết quả ban đầu. Đáp ứng nhu vận chuyển hàng không trong ngoài nước, đạt và vượt chỉ tiêu của Tổng công ty giao về tổng thu, sản lượng hành khách, hàng hoá, máy bay phục vụ tại Cảng. Trong giai đoạn hiện nay cần phải có những giải pháp thiết thực cụ thể trên cơ sở có sẵn và định hướng cho tương lai theo xu hướng thương mại hoá CHK.

#### **4.3. Nguyên nhân của hạn chế**

Công tác quản lý Nhà nước tại Cảng thường liên quan đến nhiều cơ quan chức năng Nhà nước và các doanh nghiệp. Trong khi đó, hệ thống các văn bản quản lý Nhà nước về chuyên ngành hàng không vừa chưa đồng bộ, vừa thiếu nhiều.

- Việc đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ cho cán bộ, công nhân viên đã được chú trọng nhưng chất lượng chưa cao do cả những nguyên nhân khách quan và do cả những nguyên nhân chủ quan cần phải sớm khắc phục.

Năng lực khai thác các nguồn thu phi hàng không của Cảng hàng không quốc tế Cát Bi phải nhìn nhận là tương đối hạn chế. Khả năng phát triển các hoạt động thương mại tại Cảng còn nhiều bất cập. Nguyên nhân chủ yếu là do:

- Đối tượng phục vụ của Cảng mới chỉ tập trung vào hành khách mà chưa chú ý đến những khách hàng tiềm năng khác như: người đi tiễn/đón hành khách, lực lượng lao động tại Cảng hay dân cư địa

phương. Trong khi đó, theo nghiên cứu thực tế tại CHKQT Cát Bi thì bình quân 1 hành khách đi/đến sẽ kéo theo 1,5 người tiễn/đón. Rõ ràng đây sẽ là một thị trường đầy triển vọng nếu Cảng có những biện pháp thích hợp để kích thích nhu cầu sử dụng dịch vụ của các đối tượng kể trên.

Chưa có một bộ phận chuyên trách đối với hoạt động kinh doanh tại Cảng nên đã không thể tận dụng phát huy mọi tiềm năng có thể để phát triển thị trường hàng hoá - dịch vụ phi hàng không.

Trong khi năng lực khai thác các nguồn thu phi hàng không của Cảng còn yếu kém, Cảng lại phải chịu nhiều thiệt thòi trong các khoản thu từ cho thuê hay nhượng quyền, do một số đơn vị hoạt động tại Cảng, mà đặc biệt là Hãng hàng không quốc gia Việt Nam được hưởng nhiều ưu đãi về giá.

#### **5. ĐỀ XUẤT MỘT SỐ BIỆN PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN LÝ VÀ KHAI THÁC CẢNG HÀNG KHÔNG QUỐC TẾ CÁT BI**

Thứ nhất, xây dựng các nội dung về chất lượng dịch vụ

Để hoàn thiện công tác quản lý và khai thác có hiệu quả các dịch vụ, trong thời gian tới CHKQT Cát Bi cần tiếp tục hoàn thiện công tác xây dựng các nội dung về chất lượng dịch vụ đối với từng hạng mục cụ thể. Bao gồm: Xây dựng các khu vực chức năng tại nhà ga hành khách theo tiêu chuẩn; Chỉnh sửa, bổ sung, hoàn thiện các quy trình phục vụ hành khách; hoàn thiện các dịch vụ hành khách tại Ga đi; Hoàn thiện các dịch vụ đưa hành khách ra tàu bay; Hoàn thiện các dịch vụ phục vụ hành khách của chuyến bay bị chậm, gián đoạn, hủy chuyến, dịch vụ cho hành khách sử

dụng các loại dịch vụ đặc biệt, dịch vụ cho hành khách tại điểm đến, điểm nối chuyển, dịch vụ cơ bản tại nhà ga.

Thứ hai, Hoàn thiện hệ thống chính sách, quy trình làm việc theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008

Hàng năm, thông qua Hội nghị người lao động, chỉnh sửa, bổ sung nội dung của Thỏa ước lao động tập thể, Nội quy lao động, Quy chế tiền lương... nhằm đảm bảo quyền và lợi ích cho người lao động; đồng thời, hoàn thiện hệ thống chính sách để duy trì tính kỷ luật trong điều hành hoạt động của Cảng;

Thường xuyên tổ chức rà soát các quy trình làm việc, kịp thời phát hiện những điểm chưa phù hợp hoặc những nội dung công việc chưa có quy trình để xây dựng, chỉnh sửa, bổ sung cho phù hợp theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008

Thành lập bộ phận giám sát, đánh giá chất lượng các dịch vụ của Cảng HKQT Cát Bi để phát hiện, chấn chỉnh, xử lý kịp thời những tổ chức, cá nhân cung cấp dịch vụ không đảm bảo chất lượng theo yêu cầu, đảm bảo quyền lợi của khách hàng;

Thứ ba, đảm bảo tính cạnh tranh trong giá dịch vụ tại Cảng

Công tác kiểm tra, giám sát hoạt động kinh doanh của các cảng teen kinh doanh tại khu vực nhà ga tại cảng được thực hiện thường xuyên theo định kỳ tháng/tuần hoặc đột xuất, nội dung công tác kiểm tra gồm: Niêm yết giá bán hàng hóa dịch vụ, việc bán đúng giá đã đăng ký và niêm yết, kiểm tra việc đảm bảo chất lượng theo đúng nội dung đã đăng ký. Chất lượng cung ứng dịch vụ phi hàng không tại Cảng đảm bảo chất lượng, công khai: hàng hoá có chọn lọc, rõ nguồn gốc xuất xứ, đảm

bảo chất lượng quy cách và vệ sinh an toàn thực phẩm...

Cho phép nhiều đơn vị có khả năng tổ chức cung cấp các dịch vụ về ăn uống, giải khát, bán hàng lưu niệm, miễn thuế... để tăng tính cạnh tranh, chống độc quyền, tăng giá hoặc bán hàng kém chất lượng;

Thứ tư, đầu tư và phát triển nguồn nhân lực

Nhìn chung, đội ngũ cán bộ nhân viên của Cảng HK đều có năng lực trình độ chuyên môn cao nhưng do chính sách tuyển dụng và đào tạo đã có một số lực lượng lao động trẻ chưa có kinh nghiệm, trong quá trình phục vụ vẫn còn nhiều bất cập xảy ra mà nguyên nhân chủ yếu là do lỗi của nhân viên phục vụ. Nhân viên tuy được đào tạo cơ bản nhưng vẫn chưa có kinh nghiệm xử lí các tình huống bất thường xảy ra. .

Áp dụng chế độ tuyển dụng công khai thông qua thi tuyển, thử việc trên cơ sở hệ thống tiêu chuẩn chặt chẽ, khoa học và công bằng cho mọi đối tượng nhằm tuyển dụng được những nhân viên có trình độ và phù hợp với yêu cầu công việc.

Bổ trí lại lực lượng lao động cho phù hợp với yêu cầu của công việc và năng lực quản lý của cán bộ. Cơ cấu lao động đồng bộ, số lượng lao động hợp lý gắn với chất lượng cao.

Chú trọng công tác quy hoạch cán bộ nguồn để làm cơ sở bố trí, sắp xếp cán bộ theo kế hoạch dự kiến ban đầu. Công tác quy hoạch cán bộ phải được căn cứ vào tiêu chuẩn, vào hướng phát triển của từng cán bộ và định kỳ phải khảo sát đánh giá lại đội ngũ cán bộ hiện có để đảm bảo chất lượng công tác quy hoạch cán bộ.

Định kỳ tổ chức các khóa đào tạo

nghiệp vụ chuyên môn cho đội ngũ nhân viên về khả năng thực hiện công việc với kỹ thuật công nghệ hiện đại, khả năng ứng xử khi tiếp xúc với khách hàng. Đào tạo tại các cơ sở huấn luyện, đào tạo với chương trình được cơ quan có thẩm quyền phê chuẩn phù hợp với chức năng, nhiệm vụ được phân công và tích lũy đủ thời gian thực hành, kinh nghiệm thực tế, thông thạo tiếng Anh chuyên ngành hàng không.

Tổ chức các cuộc thi nghiệp vụ chuyên môn nhằm khuyến khích, động viên mặt khác có thể rút ra những yếu kém hiện tại để có thể có biện pháp cải thiện kịp thời mang lại hiệu quả trong công tác xây dựng hình ảnh CHK thông qua nhân viên.

Đóng góp để xây dựng quy chế trả lương hợp lý đảm bảo sự công bằng trong phân phối tiền lương dựa trên năng suất lao động, hiệu quả công việc; Xây dựng quy chế khen thưởng để kịp thời động viên và phát huy những đóng góp của người lao động trong CHK. Có những chính sách phù hợp như bồi dưỡng, giữ gìn và nâng cấp chất lượng đào tạo, môi trường làm việc an toàn, chuyên nghiệp...nhằm thu hút và giữ chân người có tài, có năng lực trình độ quản lý giỏi, kỹ sư kỹ thuật giỏi.

Thứ năm, thường xuyên tổ chức thăm dò ý kiến khách hàng

Tăng cường tổ chức thăm dò các ý kiến của khách hàng thường xuyên liên tục đồng thời phải nhanh chóng phát hiện ra những nguyên nhân dẫn đến khiếu nại của khách hàng, có biện pháp xử lý kịp thời để giải quyết tốt khiếu nại của họ.

Làm cho khách hàng cảm thấy thỏa mãn hài lòng, trở thành khách hàng thường xuyên, tiềm năng. Ngoài ra, việc khiếu nại cũng là cơ hội để cải tiến, thông qua sự khiếu nại của khách hàng có thể phát hiện

ra những điểm chưa hoàn thiện của dịch vụ để từ đó cải thiện và hoàn thiện hơn. Tất cả những ý kiến của khách hàng là những đóng góp hữu ích cho CHKQT Cát Bi hoàn thiện chất lượng phục vụ các dịch vụ của mình.

Khi có những khiếu nại phàn nàn từ các hãng hàng không cũng như hành khách thì CHKQT Cát Bi nên tìm hiểu và khắc phục nhanh chóng để tạo nên uy tín cho CHKQT Cát Bi và thỏa mãn khách hàng sử dụng dịch vụ của CHK.

Hình thành các trung tâm chăm sóc khách hàng như “Call Center” để tiếp nhận thông tin phản hồi trực tiếp từ khách hàng. Lưu giữ danh sách những phàn nàn của khách hàng để xác định hình thức và nguyên nhân làm phiền lòng khách hàng. Hiện nay, CHKQT Cát Bi đang thực hiện việc sử dụng số “ Hotline ” nhằm tiếp nhận các ý kiến phản hồi trực tiếp của các khách hàng. Tuy nhiên, số “ Hotline ” này vẫn còn chưa được nhiều khách hàng biết đến, do đó còn tồn tại nhiều vấn đề phàn nàn của khách hàng chưa được Cảng tiếp nhận và có biện pháp khắc phục.

Xây dựng chương trình khách hàng thường xuyên nhằm tạo dựng lòng trung thành của khách hàng nói chung cũng như hãng hàng không nói riêng. Tuy kinh doanh trong thị trường dịch vụ độc quyền nhưng với xu hướng phát triển không ngừng của ngành hàng không, nhất là trong thời điểm hiện tại, khi dự án mở rộng CHKQT Cát Bi được hoàn thành vào năm 2016 đường bay của các hãng hàng không đến CHKQT Cát Bi ngày càng gia tăng, và yêu cầu phục vụ của hãng cũng ngày càng khắc khe hơn.

Thứ sáu, xây dựng kế hoạch kiểm tra, giám sát trong hoạt động khai thác các dịch vụ

Xây dựng các tiêu chí xác định việc khai thác các hoạt động có thực sự mang lại hiệu quả hay không, có tuân thủ đúng các qui trình, tiêu chuẩn đề ra hay chưa? Qua đó có thể nắm bắt được những hoạt động nào đang đem lại hiệu quả, những hoạt động nào đang dần kém hiệu quả, các qui trình khai thác có diễn ra đúng yêu cầu chưa, cần khắc phục những sai sót nào.

Thường xuyên tổ chức những cuộc kiểm tra, giám sát công tác phục vụ của nhân viên. Bởi việc phục vụ của nhân viên góp phần vào xây dựng hình ảnh của CHK. Chính vì vậy, phong cách và thái độ của nhân sự trong công tác khai thác rất quan trọng, muốn nắm rõ và hướng nhân viên phục vụ theo những tiêu chuẩn đề ra thì cần kiểm tra, giám sát thường xuyên để phát hiện ra những điểm không phù hợp để hạn chế cũng như phát huy những ưu thế đạt được.

Bên cạnh đó, việc kiểm tra giám sát còn giúp CHK biết được các quy trình phục vụ đang diễn ra có đúng theo các tiêu chuẩn yêu cầu hay chưa. Nếu chưa thì cần khắc phục những điểm nào, nguyên nhân dẫn đến sai sót là do đâu. Từ đó hoàn thiện hơn qui trình phục vụ theo tiêu chuẩn đề ra.

*Thứ bảy, nâng cao năng lực quản lý tài chính*

Để có thể tranh thủ được các lợi ích của việc quản lý và khai thác, Cảng cần đặt ra một số nội dung trọng điểm trong công tác quản lý tài chính:

- Cảng phải xây dựng được chiến lược tài chính tổng thể và rà soát lại từng đầu mục của chiến lược quản lý tài chính sau mỗi giai đoạn để đảm bảo điều chỉnh kịp thời khi cần thiết. Theo đó, trước hết Cảng phải xác lập tốc độ tăng trưởng mong muốn mà Cảng có thể đạt được, từ đó hoàn thiện cơ chế quản lý, khai thác.

- Các kế hoạch tài chính ngắn hạn cũng không kém phần quan trọng vì để đạt tới kế hoạch tài chính dài hạn, nhà quản lý tài chính phải định ra và hoàn thành được từng kế hoạch tài chính ngắn hạn. Sử dụng hợp lý các công cụ thường dùng trong lập kế hoạch ngắn hạn là một số bảng dự tính tài chính cho tháng, quý, năm tiếp theo như báo cáo kết quả kinh doanh, bảng cân đối kế toán...

- Các chiến lược và kế hoạch tài chính ngắn hạn và dài hạn lập ra phù hợp hay không với Cảng được đánh giá bằng kết quả thực hiện nó.

## 5. KẾT LUẬN

Lĩnh vực hàng không dân dụng là lĩnh vực mang tính chất đặc thù, đặc biệt, công tác quản lý và khai thác luôn phải tuân thủ theo yêu cầu cũng như quy định nghiêm ngặt của IATA/ICAO, của Cục Hàng không và phải phù hợp với chính sách của các hãng hàng không để đảm bảo đồng bộ, thống nhất trong hoạt động quản lý, khai thác.

Có thể nói rằng, việc hoàn thiện công tác quản lý và khác Cảng là yếu tố quyết định sự thành công hay thất bại trong việc kinh doanh của CHK. Quản lý và khai thác luôn đồng hành song song và không thể tách rời với nhau. Nếu quản lý và khai thác tốt, đáp ứng được yêu cầu ngày càng cao của hành khách, của các hãng HK trong, ngoài nước thì sẽ thu hút được càng nhiều hãng hàng không thiết lập đường bay tới và sử dụng dịch vụ HK của CHK đó.

## 6. Danh mục tài liệu tham khảo

Trịnh Tú Anh (2010), *Bài giảng Marketing cảng hàng không*, Học viện hàng không Việt Nam

Aviation Handling Services GmbH Marketing & Sales Airport Hamburg Terminal 1 22335 Hamburg -Germany- (2008), IATA Standard Ground Handling Agreement

Cảng hàng không Cát Bi (2014-2018), Các báo cáo tổng kết cuối năm 2014-2018, Hải Phòng

Cảng hàng không Cát Bi (2013), *Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001: 2008*, Hải Phòng

Mai Kim Chi (2014), *Đánh giá chất lượng dịch vụ tại Cảng hàng không Rạch Giá*, Luận văn thạc sĩ Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Nha Trang, Khánh Hòa.

Huỳnh Kim Tôn (2010), Bài giảng Hoạt động khai thác Cảng hàng không sân bay, Học viện hàng không Việt Nam

<http://vmsr.com.vn/index.php/dich-vu-tu-van/chat-luong-dich-vu>

Nhóm MBA, Phân tích độ tin cậy cronbachs alpha, [http://phantichspss.com/phan-tich-do-tin-](http://phantichspss.com/phan-tich-do-tin-cay-cronbachs-alpha.html)

[cay-cronbachs-alpha.html](http://phantichspss.com/phan-tich-do-tin-cay-cronbachs-alpha.html), cập nhật 29/7/2015

<http://vietnamairport.vn/page/1629/su-kien-noi-bat/dai-hoi-dai-bieu-dang-bo-tong-cong-ty-cang-hang-khong-viet-nam-lan-thu-nhat-nhiem-ky-2015-2020-thanh-cong-tot-dep>

<http://catbiaairport.vn/vi/6/gioi-thieu/16/gioi-thieu-cang-hang-khong-cat-bi.html>.