

МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
(МИНТРАНС РОССИИ)
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА
(РОСАВИАЦИЯ)
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ»

Факультет Гуманитарный
Кафедра №2 Социально-экономических дисциплин и сервиса

Исполнители:

Бричикова Анастасия Александровна

Неверовская Виктория Андреевна

Очное обучение

Сервис в сфере транспорта

Группа 482

3 курс

Руководитель:

Митрофанов Сергей Владимирович

кандидат экономических наук, доцент кафедры № 2

Тема: «Совершенствование обслуживания пассажиров в авиакомпании на
основе повышения качества и расширения ассортимента оказываемых услуг
(на примере ООО «Аэролайн» - представительства ПАО «Авиакомпания
«ЮТэйр»))»

Санкт-Петербург
2021

Содержание

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические основы совершенствования обслуживания пассажиров на воздушном транспорте.....	4
1.1. Методики оценки ассортимента услуг и качества сервисного обслуживания пассажиров на воздушном транспорте.....	4
Глава 2. Анализ ассортимента и качества услуг, предоставляемых пассажирам ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр».....	7
2.1 Краткая характеристика ООО «Аэролайн» - представительства ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр».....	7
2.2 Анализ ассортимента сервисных услуг для пассажиров ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр».....	10
2.3 Анализ качества сервисного обслуживания пассажиров ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр».....	14
Глава 3. Разработка мероприятий по совершенствованию обслуживания пассажиров ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр».....	19
3.1 Рекомендации по совершенствованию ассортимента услуг для пассажиров в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр».....	19
3.2 Рекомендации по повышению качества сервисного обслуживания пассажиров в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр».....	20
3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	22
Заключение.....	24
Список используемой литературы.....	25
Приложения.....	27

Введение

Актуальность темы данной научной работы обусловлена тем, что в современных условиях конкурентоспособность авиакомпаний в значительной степени зависит от их способности адаптироваться к условиям рыночной экономики. Решение этой задачи требует внедрения комплекса мер, направленных на повышение качества сервисного обслуживания, предоставляемого пассажирам.

Цель работы – проанализировать ассортимент оказываемых услуг и качество сервисного обслуживания пассажиров ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» и разработать рекомендации по их совершенствованию.

Для достижения данной цели в работе поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы организации сервисного обслуживания пассажиров на воздушном транспорте;
- дать краткую характеристику ООО «Аэролайн» - представительства ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»;
- проанализировать текущее состояние сервисного обслуживания пассажиров ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»;
- предложить рекомендации, направленные на повышение качества и совершенствование ассортимента услуг авиакомпании.

Объект исследования – ООО «Аэролайн» - представительство ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр».

Предмет исследования – качество и ассортимент услуг, предоставляемых пассажирам ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр».

Глава 1. Теоретические основы совершенствования обслуживания пассажиров на воздушном транспорте

1.1.Методики оценки ассортимента услуг и качества сервисного обслуживания пассажиров на воздушном транспорте

Оценка качества представляет собой систематический и независимый анализ, позволяющий определить насколько предприятие сервиса способно предоставлять услуги в соответствии с установленными требованиями к качеству услуг. Одной из целей проверки качества является оценка необходимости проведения корректирующих и улучшающих действий, направленных на повышение качества обслуживания.

В настоящее время для оценки качества услуг широко применяется методика SERVQUAL (service quality), благодаря которой можно выявить слабые стороны в качестве предоставляемых услуг предприятия и усовершенствовать их. В ее основе лежит предположение о том, что качество услуги – результат потребительского сравнения своих ожиданий и восприятия. Исследование проводится путем анкетирования потребителей по 5 главным критериям качества услуги (табл. 1).

Целями исследования данной методики считаются: определение предпочтений потребителя относительно качества услуг, а также определение качества услуг, предоставляемых конкретным предприятием и разработка рекомендаций для его совершенствования.

Таблица 1

Критерии оценки удовлетворенности потребителей

Reliability	Достоверность Надежность	Гарантия оказания услуг в установленный срок и в определенном объеме
Assurance	Уверенность Убедительность	Качество обслуживанием персоналом (компетентность, вежливость, убедительность)
Tangibles	Явственность Материальность	Качество атрибутов услуг (помещения, гигиена, оборудование и др.)
Empathy	Сопереживание Проникновение	Индивидуальность подхода к потребителю
Responsiveness	Отзывчивость Состоятельность	Готовность персонала оказать услугу в установленном объеме и в определенные сроки

Практически методика заключается в том, что потребителям предлагается заполнить анкету. Тем самым опрашиваются определенная

группа людей, которые периодически участвуют в процессе перевозки данной авиакомпании.

Для анализа ассортимента предоставляемых услуг предприятия рассмотрим матрицу БКГ (Бостонской Консалтинговой Группы). Она представляет собой инструмент стратегического анализа положения на рынке товаров, услуг, компаний и подразделений исходя из их рыночного роста и занимаемой доли на рынке. Матрица БКГ была разработана экспертами Бостонской консалтинговой группы ("Boston Consulting Group") в конце 1960-х годов.

Графически матрица БКГ представляет собой четыре квадрата, построенные в двухмерной системе координат «темпы роста рынка» (вертикальная ось) и «относительная доля рынка» (горизонтальная ось) (рис. 1).

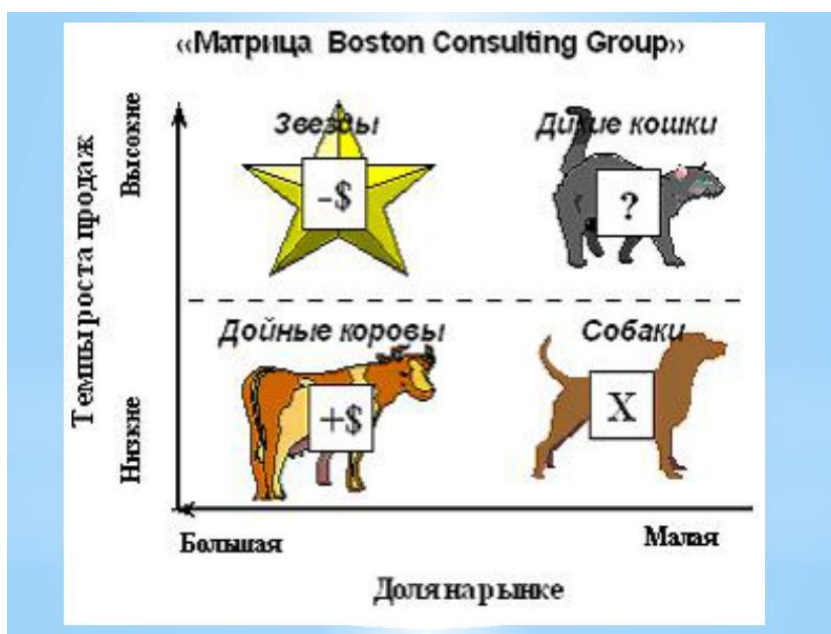


Рисунок 1. Матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ)

Исходя из анализа товаров по матрице БКГ можно предложить следующие основные стратегии:

- Увеличение рыночной доли. Применимо к «Диким кошкам» с целью превратить их в «Звезд» - популярный и хорошо продаваемый товар.
- Сохранение рыночной доли. Подходит для «Дойных коров», так как они приносят хороший стабильный доход и такое положение дел желательно сохранять как можно больше.
- Сокращение рыночной доли. Возможно в отношении «Собак», неперспективных «Диких кошек» и слабых «Дойных коров».

- Ликвидация. Порой ликвидация данного направления бизнеса единственный разумный вариант для «Собак» и «Диких кошек», которым, скорее всего, не суждено стать «Звездами».

Итак, рассмотрев матрицу БКГ, можно сделать вывод о том, что данная модель имеет широкое применение на предприятиях, как в России, так и за рубежом. Это достаточно легкий и информативный метод, благодаря которому можно повысить конкурентоспособность не только своей предоставляемой услуги, но и самого предприятия в целом.

Следует заметить, что на сегодняшний день качество и ассортимент предоставляемых услуг играют важную роль в формировании здорового имиджа авиапредприятия. От уровня качества услуг зависит то, насколько потребитель, а в данном случае, пассажир, будет доволен. Ассортимент предоставляемых услуг должен включать в себя разнообразие, иметь доступную цену.

Авиакомпания «ЮТэйр» обладает современным парком воздушных судов, насчитывающим 66 самолётов. Среди них — лайнеры Boeing 767, 737-400/500/800 и региональные турбовинтовые самолёты ATR 72-500 (табл. 2).

Таблица 2

Парк воздушных судов ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»

Самолёт	Количество	Число мест
ATR 72-500	15	70Y
Boeing 737-400	6	до 144Y
Boeing 737-500	32	126Y
Boeing 737-800	10	12C+ 147Y (159) 186Y
Boeing 767-200ER	3	249Y

Вертолетный парк Авиакомпания «ЮТэйр» насчитывает 11 вертолетов. В связи с реструктуризацией вертолетного сегмента произошло перераспределение парка воздушных судов внутри Группы «ЮТэйр», таким образом, с сокращением парка вертолётов в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» увеличивается парк вертолетов АО "ЮТэйр-Вертолетные услуги".

Таблица 3

Динамика пассажирооборота ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» [40]

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Пассажирооборот (млн. пасс)	7,8	8,2	8,6	5,5	6,6	7,3
Прирост	+33,9%	+5,3%	+4,7%	-35,3%	+20,1%	+9,7%

Таким образом, следует заметить, что в 2017 году пассажиропоток снизился за счет вывода из эксплуатации воздушных судов Airbus A321 и Boeing 737-800. А также сокращение чартерной программы с 44% до 17%. Тем не менее, к 2018 году авиакомпании удалось оптимизировать свой бизнес и увеличить пассажиропоток за счет введения нового тарифа «Лайт» (тариф с выгодной ценой билета для пассажиров без багажа), модернизации сайта, открытия киосков саморегистрации. В 2019 году наблюдается

увеличение пассажиропотока, Авиакомпания «ЮТэйр» перевезла 7,3 млн. пассажиров. Тем самым это привело к определенным финансовым показателям ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» (табл. 4).

Таблица 4

Финансовые показатели ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»

Финансовые показатели	Ед. изм.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Выручка и результаты деятельности				
Выручка, в т.ч.	тыс. руб.	49 664 882	56 825 036	55 013 831
Операционная прибыль (ЕВІТ)	тыс. руб.	-2 422 803	995 188	168 633
Чистая прибыль	тыс. руб.	-18 426 422	1 113 567	101 085
Прибыль на акцию	руб.	-31,92	0,30	0,03
Баланс (на конец периода)				
Балансовые активы	тыс. руб.	91 662 514	82 411 649	80 353 669
Краткосрочные обязательства	тыс. руб.	22 350 218	14 154 714	10 000 303
Коэффициент текущей ликвидности		2,34	2,04	1,80
Коэффициент быстрой ликвидности		2,23	1,83	1,37
Коэффициент оборачиваемости активов, обороты		0,54	0,69	0,68
Чистый оборотный капитал	тыс. руб.	30 032 497	14 708 820	7 987 247
Показатели рентабельности				
Рентабельность активов	%	-20,1%	1,4%	0,1%
Рентабельность по ЕВІТ	%	-4,9%	1,8%	0,3%

Из данной таблицы видно, что снижение темпов роста выручки в отрасли негативно отразилось на операционной прибыли авиакомпании. Стоит отметить, что давление на тарифы привело к снижению доходности авиаперевозчиков ниже рыночных реалий. Можно отметить, что значительную долю в операционной себестоимости занимает дорожающее авиатопливо, аэропортовые и другие услуги третьих лиц. По итогам

отчетного 2019 года отмечается снижение операционной рентабельности в авиационной отрасли.

В результате за отчетный период компанией была получена операционная прибыль в размере 168,6 млн. руб., чистая прибыль составила 101 млн. руб.

Несмотря на неблагоприятное воздействие внешних факторов и благодаря эффективной работе по развитию деятельности и непрерывного контроля над расходами по итогам 2019 года компания обеспечила положительную операционную прибыль. Авиакомпания поддерживает высокий уровень платежеспособности. Коэффициенты быстрой (1,4) и текущей (1,8) ликвидности полностью удовлетворяют нормативным отраслевым требованиям (не менее 1 и 1,15 – соответственно). Компания демонстрирует достаточный уровень чистого оборотного капитала 7,99 млрд руб., текущие обязательства в полном объеме обеспечены оборотными активами.

Итак, ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» является одной из ведущих авиакомпаний страны, входит в пятерку, как по пассажиропотоку, так и по другим показателям. Авиакомпания осуществляет, как пассажирские, так и грузовые перевозки. С каждым годом расширяет свою маршрутную сеть, предоставляя пассажирам выбор из 160 направлений по всему миру. У авиакомпании на рынке авиаперевозок существуют сильные конкуренты такие, как авиакомпания «Аэрофлот» и «S7 Airlines», которые демонстрируют более высокие показатели по прибыли, пассажиропотоку и другим ключевым показателям. Тем не менее, ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» есть потенциал для дальнейшего развития.

2.2 Анализ ассортимента сервисных услуг для пассажиров ПАО

«Авиакомпания «ЮТэйр»

В настоящее время в состав услуг ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» входят следующие виды услуг: услуги бронирования авиабилетов; услуги, предоставляемые наземными службами в аэропорту (регистрация пассажиров, оформление багажа, доставка пассажира и багажа к/от воздушного судна от/в терминал аэропорта, предоставление комнаты матери и ребенка пассажиру с ребенком (до 7 лет)); обслуживание пассажиров в бизнес-салоне аэропорта; обеспечение воздушной перевозки или самого полета.

На борту воздушного судна услуги делятся на номинальные, которые входят в стоимость билета и дополнительные. Номинальными можно назвать индивидуальное обслуживание пассажира по различным классам, принятым на соответствующих маршрутах и рейсах (табл. 5).

Таблица 5

Перечень услуг ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»

Услуги в авиакомпании «ЮТэйр»	
При наземном обслуживании	При обслуживании на борту
Сервис при бронировании	Индивидуальное обслуживание пассажира по различным классам, принятым на соответствующих маршрутах и рейсах
Регистрация на рейс	Питание и напитки
Заказ питания в полет	Мягкий инвентарь
Обслуживание пассажира в представительстве авиакомпании	Музыкальное и/или видео обслуживание (если в воздушном судне имеется соответствующее оборудование)
Бизнес-залы	Товары Sky shop
Программа «Статус»	Медицинские услуги (по необходимости)
Страхование пассажира	Информационное обслуживание

На сегодняшний день каждый человек, который выбрал для передвижения самолет, сталкивается с бронированием авиабилета. Бронирование билетов в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»» существует в двух видах:

1. традиционное – пассажир приобретает билет непосредственно в кассах авиакомпании «ЮТэйр» у соответствующих агентов или же в аэропорту.
2. электронное (онлайн) – бронирование с помощью интернета, на сайте авиакомпании «ЮТэйр».

Немаловажной для пассажиров является программа лояльности «СТАТУС». Суть данной программы: поощрение часто летающих пассажиров (постоянных клиентов). ООО «Аэролайн» осуществляет представительские функции для ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»».

Также ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»» осуществляет предоставление таких услуг, как сопровождение несовершеннолетних детей и людей с ограниченными возможностями.

Проведем классификацию ассортимента товаров и услуг ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»» на основе матрицы БКГ. Для этого необходимо будет разделить товарную номенклатуру предприятия на четыре группы услуг: продукт А: «заказ еды в полет»; продукт Б: партнерские услуги; продукт В: «багаж сверх нормы»; продукт Г: «место +».

Затем по каждой группе услуг представим данные об объеме продаж за второй квартал 2018 и 2019 года и определим темп роста выручки (темп роста рынка сбыта) (табл. 6). На протяжении второго квартала 2018 и 2019 года ассортимент услуг не менялся, поэтому данный анализ проводился один раз.

Таблица 6

Темп роста выручки ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» по выделенным группам услуг за второй квартал 2017 и аналогичный период 2019 г.

Продукт	Выручка, тыс. руб.		Динамика выручки за II кв. 2018 г. по сравнению с I кв. 2017 г., тыс. руб.	Темп роста выручки в II кв. 2019 г. по сравнению с I кв. 2018 г. (%)
	II кв. 2018 г.	II кв. 2019 г.		
Продукт А	2803731	3713799	+ 910068	132,5
Продукт Б	2650024	2924123	+ 274099	110,3
Продукт В	2989499	3527694	+ 538195	118
Продукт Г	2921754	3602152	+ 680398	123,3

Из данных таблицы 3 следует, что наиболее высокий темп роста рынка в первом квартале 2019 г. отмечен по услугам группы А.

Далее необходимо подсчитать относительную рыночную долю по каждой группе услуг. Для этого необходимо взять объем продаж анализируемой услуги авиакомпании и поделить ее на объем продаж аналогичной услуги ключевого конкурента и умножить на 100. В качестве такого конкурента возьмем ПАО «Авиакомпания «Сибирь» (табл. 7).

Таблица 7

Доля рынка ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» по выделенным группам услуг

Продукт	Выручка за II кв. 2019 г., тыс. руб.	Объем продаж ключевого конкурента за II кв. 2019 г.	Относительная доля рынка в 2017 г. (%)
Продукт А	3713799	3874246	95,86
Продукт Б	2924123	3394771	86,14
Продукт В	3527694	3549493	99,38
Продукт Г	3602152	4650634	82,51

Далее определим границы высоких и низких значений: доля рынка – до 90% - малая, свыше 91% – большая. Объемы прироста выручки – свыше 1350000 тыс. руб. – высокий, меньше 1350000 тыс. руб. – низкий (табл. 8).

Таблица 8

Соотношение групп услуг ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»» по доли рынка и объемам выручки за второй квартал 2017 и аналогичный период 2019 г.

Продукт	Относительная доля рынка	Темп роста выручки	Тип товарной группы
Продукт А	Большая	Самый высокий	Звезды
Продукт Б	Низкая	Самый низкий	Собаки
Продукт В	Самая большая	Низкий	Дойные коровы
Продукт Г	Самая низкая	Высокий	Дикие кошки

Представим данные таблицы 9 на диаграмме (рис. 3).



Рисунок 3. Классификация ассортимента услуг ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»» на основе матрицы БКГ

Таким образом, ассортимент услуг авиакомпании «ЮТэйр» может быть разделен, в соответствии с матрицей БКГ на следующие группы (табл. 9).

Таблица 9

Классификация ассортимента авиакомпании «ЮТэйр» на основе матрицы БКГ

Звезды	Дойные коровы	Дикие кошки	Собаки
Заказ еды в полет	Багаж сверх нормы	«Место +»	Партнерские услуги

Проанализировав предоставляемые дополнительные услуги ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» можно отметить, что в группу «звезды» вошла услуга заказа еды в полет. Рано или поздно рост «Звезд» начнет замедляться и тогда они превращаются в «Дойных коров».

«Дикие кошки» - услуга «место +» - каждый человек хочет летать в комфортных для себя условиях, чаще всего это относится к креслам в салоне воздушного судна. Данная услуга предполагает увеличение пространства между креслами. По результатам проведенного исследования на основании матрицы БКГ было установлено, что услуга «место +» занимает относительно небольшую долю на рынке, но тем не менее выручка от данной услуги растет каждый год. И в дальнейшем ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» должна решить нужно ли в нее вкладываться для того, чтобы превратить ее в «Звезду».

Партнерские услуги на данный момент являются «Собаками». Они занимают маленькую долю на рынке и демонстрируют низкие темпы роста выручки. Доход, приносимый ими относительно мал. Они самоокупаются и не более того. Руководству ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» предстоит решить либо постепенно выводить эти услуги с рынка, либо модернизировать данный вид услуг.

Таким образом, на основе анализа дополнительных услуг ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» можно отметить, что услуга «багаж сверх нормы» приносит авиапредприятию основную выручку, которую можно направить на поддержание таких услуг, как «место +» и «заказ еды в полет», т.к. эти услуги являются перспективными. Несмотря на малую долю рынка и небольшой объем выручки, партнерские услуги позволяют авиакомпании диверсифицировать свою деятельность и обрести дополнительные конкурентные преимущества, поэтому полностью исключить их из ассортимента авиакомпании нельзя.

2.3 Анализ качества сервисного обслуживания пассажиров ПАО

«Авиакомпания «ЮТэйр»

В настоящее время ключевым фактором успеха любой авиакомпании является качество обслуживания пассажиров, ведь от того насколько пассажир остался доволен обслуживанием в аэропорту и на борту воздушного судна, будет зависеть его приверженность данной авиакомпании.

ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» ежегодно реализует «Программу гарантии качества» - комплекс мероприятий, направленных на достижение требуемого уровня качества услуг, оказываемых потребителям.

Основные цели «Программы гарантии качества»:

- проведение проверок и оценка степени соответствия системы управления, подготовки персонала, поддержания летной годности и технического обслуживания ВС, сервисного обеспечения, наземного обслуживания ВС, пассажиров, багажа, грузов, процедур обеспечения авиационной безопасности требованиям международных и национальных регулирующих органов, и самой авиакомпании;
- обеспечение безопасности полетов посредством выявления факторов опасности, проверки выполнения мероприятий по урегулированию рисков и подтверждения, что результативность мер по контролю рисков оценивается;
- идентификация областей деятельности, требующих улучшения.

В состав «Программы гарантии качества» на 2017 год включены программы:

- внутренних аудитов на соответствие стандартам IOSA – эксплуатационный аудит безопасности полетов,
- операционных аудитов деятельности подразделений;
- мониторинга партнеров авиакомпании;
- мониторинга внешних провайдеров услуг.

ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» является членом IATA и обеспечивает непрерывное соответствие международным требованиям и рекомендуемым практикам эксплуатационной безопасности, ежегодно выполняя программу внутренних аудитов на соответствие стандартам IOSA в течение всего периода регистрации Авиакомпании в реестре операторов IOSA.

Произведем оценку качества услуг ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» для пассажиров с помощью методики SERVQUAL, суть которой была описана в параграфе 1.1.

При оценке качества в сфере услуг использовались основные критерии: материальность, надежность, отзывчивость, убежденность и сочувствие. Критерий «материальность» представлен тремя вопросами (M1-M3), «надежность» – четырьмя вопросами (N4-N7), «отзывчивость» – тремя вопросами (O8-O10), «убежденность» – тремя вопросами (U11-U13), «сочувствие» – четырьмя вопросами (C14-C17). Далее проводилась оценка качества оказания услуг ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр».

Единицей измерения служил коэффициент/индекс качества Q, который является цифровым выражением состояния качества по пяти критериям.

Коэффициент качества Q рассчитывается как разница рейтингов восприятия и ожидания по каждому из 17 подкритериев:

$$Q_n = P_n - E_n$$

где Q_n - коэффициент качества по критерию n; P_n – потребительское восприятие качества по критерию n (вторая анкета); E_n – потребительское ожидание качества по критерию n (первая анкета).

На основе полученных 17 коэффициентов качества рассчитано, как пять общих коэффициентов качества по каждому из пяти критериев (средние значения суммы подкритериев по каждому из пяти критериев). Удовлетворительным результатом считаются коэффициенты качества, максимально приближающиеся к нулевому значению.

Объем целевой выборки – 300 пассажиров.

Результаты анкетирования пассажиров во втором квартале 2017 года представлены на рис. 4.

Анализ проводился 2 года подряд в течении второго квартала 2018 года и аналогичного периода 2019 года в аэропорту «Пулково». На основе данных результатов опроса в 2018 году было выявлено по критерию «материальность» - средний индекс качества - 1,25 пунктов, который показывает, что материально-техническая оснащенность авиакомпании «ЮТэйр» не соответствует ожиданиям гостей. Ассортимент оказываемых услуг не отличается разнообразием выбора, интерьеры салонов воздушных судов оставляют желать лучшего.

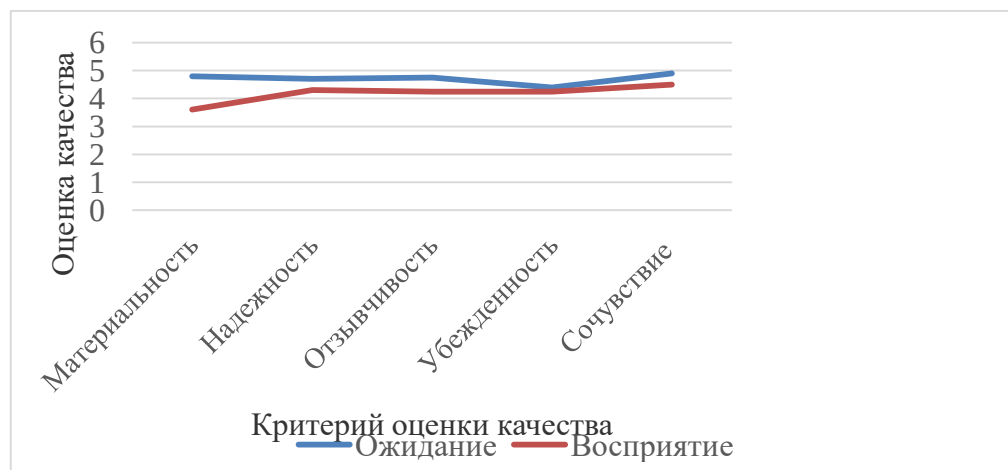


Рисунок 4. Результаты анкетирования ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» во втором квартале 2018 года

При анализе критерий «надежность», по показателям Н5 и Н6, полностью удовлетворяют ожидания пассажиров, это касается выполнения

всех обязательств авиакомпании перед пассажирами, то они немного отклоняются от нормы, так как не всякий раз персонал и руководство авиакомпании могут разрешить какие-либо проблемные ситуации пассажиров. А также репутация ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» по восприятию пассажиров по сравнению с другими авиакомпаниями не соответствует ожиданиям пассажиров.

Коэффициенты качества «отзывчивость» варьируются от 0 до -1 пунктов, ожидаемый внешний вид сотрудников полностью совпадает с воспринимаемым. Но, еще данный показатель говорит о том, что сотрудники не демонстрируют профессионализм в полной мере.

Случаи невежливости сотрудников авиакомпании «ЮТэйр» по отношению к некоторым пассажирам отразились на показателях критерия «убежденность». Однако, в целом, средний коэффициент по данному критерию -0,16 пунктов.

Критерий «сочувствие» – эмпатия, индивидуальный подход к потребителю, понимание его нужд и выражение заботы о нем. По данному критерию среди показателей С14–С17 в среднем коэффициент качества -0,38 пунктов. Это показывает на невысокий уровень индивидуального подхода к пассажирам.

Далее, спустя год во втором квартале 2019 года был проведен точно такой же опрос. Схематично они представлены на рис. 5.

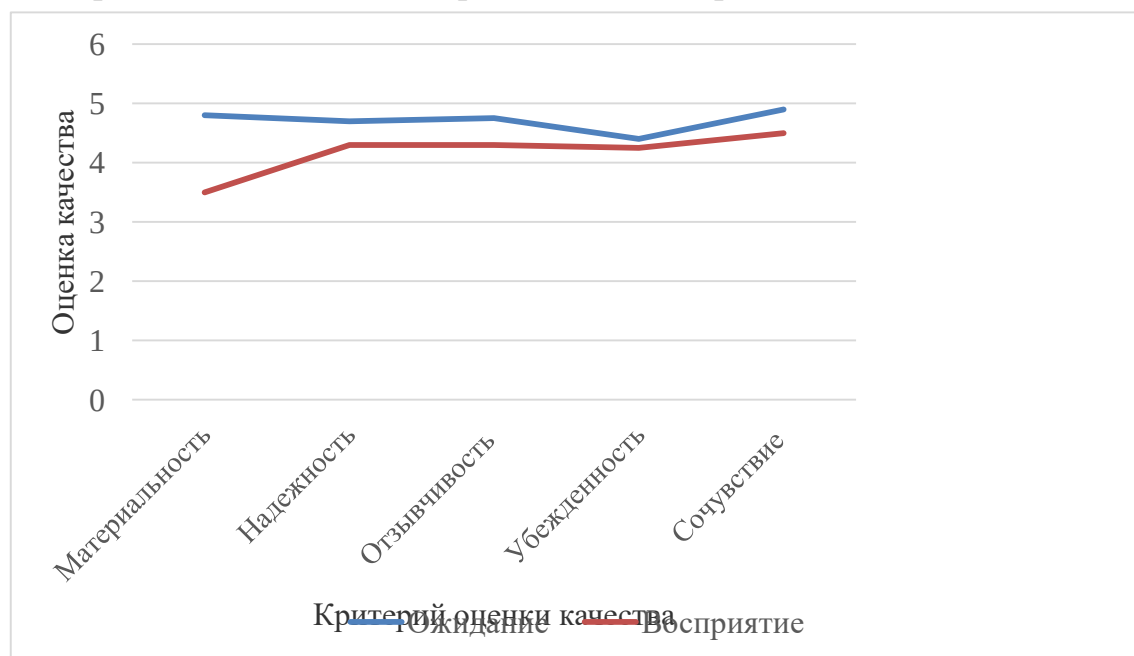


Рисунок 5. Результаты анкетирования пассажиров ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» во втором квартале 2019 года

Сравним результаты опросов пассажиров авиакомпании «ЮТэйр» за второй квартал 2018 и аналогичный период 2019 года. В 2019 году в

категории «материальность» показатель М1 понизился на -0,5 пунктов, так как расширения ассортимента оказываемых услуг, так и не произошло. Показатель М2 повысился на 0,25 пунктов, в связи с заменой нескольких воздушных судов на новые.

В категории «надежность» показатель Н5 понизился на -0,35 пунктов, из-за неэффективной маркетинговой политики. Пассажиры утверждают, что давно не видели ни рекламных материалов, ни стендов как на улицах города, так и в терминалах аэропортов.

Во втором квартале 2019 года произошло повышение показателя Н4 на 0,5 пунктов. Это связано, прежде всего, с недавним ребрендингом авиакомпании «ЮТэйр». У компании появился фирменный логотип – наклоненная буква U и новый шрифт написания названия. А также были перекрашены воздушные суда авиакомпании.

Средний коэффициент качества по методике SERVQUAL для всех 5 критериев во втором квартале 2019 года составил: -0,45 пунктов. Это означает то, что качество предоставляемых услуг ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» незначительно ухудшилось. Таким образом, нами было проанализировано качество сервисного обслуживания пассажиров ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» в первых кварталах 2018 и 2019 гг. По его результатам был выявлен ряд проблем:

1. наличие расхождения между ожидаемым и реально предоставляемым качеством услуг для авиапассажиров как в аэропорту, так и на борту ВС;
2. ограниченный ассортимент услуг (критерий «материальность»);
3. довольно низкая репутация авиакомпании (критерий «надежность»);
4. отсутствие индивидуального подхода к обслуживанию пассажиров (критерий «сочувствие»).

Итак, в данной главе работы были представлены результаты анализа ассортимента и качества услуг для пассажиров ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»». На их основании было установлено, что, несмотря на некоторые положительные тенденции в деятельности ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»», а именно ребрендинг, замену воздушных судов, ввод «Программы гарантии качества», качество и ассортимент услуг авиакомпании нуждаются в совершенствовании.

Глава 3. Разработка мероприятий по совершенствованию обслуживания пассажиров ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»

3.1 Рекомендации по совершенствованию ассортимента услуг для пассажиров в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»

На основе полученных данных при анализе ассортимента предоставляемых услуг по матрице БКГ, можно выделить рекомендации по совершенствованию ассортимента услуг ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр».

1. Совершенствование партнерских услуг (ассортиментная группа «Собаки» по матрице БКГ). На данный момент у авиакомпании заключены договора с прокатом автомобилей Rentalcars.com. А также партнер UTG Express – экспресс доставка – грузоперевозка и доставка корреспонденции. На сегодняшний день, у ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» также заключены договора с отдельными гостиницами по всей России. Для расширения объемов оказания партнерских услуг ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» следует заключить договор с Booking.com – системой интернет-бронирования отелей. При введении данной системы интернет-бронирования отелей, авиакомпания «ЮТэйр» сможет начислять своим пассажирам мили по программе лояльности «СТАТУС» за выбор данной услуги, тем самым обеспечивая высокий спрос пассажиров на услугу выбора отеля (места проживания). Таким образом, произойдет увеличение пассажиропотока, повысится выручка от реализации номеров гостиниц и других апартаментов.

Отчисления по договору за каждый номер гостиницы (или апартаментов) на одного пассажира будет равен 1500 руб. Если предположить, что данной услугой воспользовалась хотя бы половина пассажиров ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» за год, то их будет примерно 3,5 млн. пассажиров. Итого примерная выручка с вычетом различных отчислений будет составлять около 5000 млн. руб., предположительно прибыль авиакомпании возрастет на 10% за год (на основе результатов опроса).

2. Услугу «Место +» можно дополнить составляющей - услугой «Meet & Seat». Как показали результаты анкетирования, данную услугу пассажиры хотят видеть в ассортименте услуг авиакомпании. Пассажирам будет предложено поделиться данными профиля на вебсайте Facebook или Google+ через раздел «Мое Путешествие», чтобы увидеть данные профилей других участвующих пассажиров и их места.

Таким образом, были предложены рекомендации по расширению ассортимента предоставляемых услуг пассажирам ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»: совершенствование партнерских услуг – предоставление пассажирам возможности выбора средства размещения с помощью крупнейшей в мире системы интернет-бронирования отелей Booking.com; введение новой услуги - «Meet & Seat» - выбор соседа в салоне воздушного судна, что позволит пассажирам, осуществляющим перелеты на большие расстояния (например, свыше 5 часов) разнообразить свой досуг общением.

3.2 Рекомендации по повышению качества сервисного обслуживания пассажиров в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»

В настоящее время качество – важный показатель любого авиапредприятия, который демонстрирует высокий уровень предоставляемых услуг. На основе полученных результатов по методике SERVQUAL в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» были выявлены отклонения между ожидаемым и предоставляемым качеством услуг по трем критериям: «материальность», «надежность» и «сочувствие».

В частности, были выявлены следующие недостатки: наличие расхождения между ожидаемым и реально предоставляемым качеством услуг для авиапассажиров как в аэропорту, так и на борту ВС; ограниченный ассортимент услуг (критерий «материальность»; довольно низкая репутация авиакомпании (критерий «надежность»); отсутствие индивидуального подхода к обслуживанию пассажиров (критерий «сочувствие»).

В целях преодоления отмеченных недостатков предложим мероприятия по совершенствованию сервисного обслуживания пассажиров ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» по отмеченным выше критериям.

1. Критерий «Надежность».

Предложенные мероприятия: данную проблему можно решить вступлением в авиационный альянс «Star Alliance».

Но для того, чтобы вступить в альянс нужно соблюсти ряд условий. Например, одним из условий является современный парк воздушных судов, этого можно добиться взятием в лизинг некоторого количества воздушных судов, заменой старых. В данный момент ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»» пытается решить проблемы, которые мешают вступлению в альянс.

Также проблему можно решить созданием и внедрением корпоративного журнала на борту воздушного судна. Журнал может быть

создан отделом по связям с общественностью и нести в себе информацию о странах, в которые осуществляет свои полеты авиакомпания, а также о новинках авиакомпании (новых услугах, направлениях). Это будет дополнительной рекламой для самой авиакомпании, а также дополнительным заработком от привлечения рекламодателей как российских, так и зарубежных. Созданием журнала занимается отдел по связям с общественностью.

Результат от введения корпоративного журнала: основная прибыль авиакомпании возрастет на 10% за счет продажи рекламы отелей, курортов, товаров и услуг в журнале.

2. Критерий «Материальность»

Проблема: Узкий ассортимент предоставляемых пассажирам услуг.

Но, тем не менее, можно ввести услугу «читай без границ» для разнообразия досуга людей с ограниченными возможностями. Она будет заключаться в следующем: предоставление книг со шрифтом Брайля для слепых и слабовидящих пассажиров.

Стоимость одной такой специализированной книги примерно 2000 руб., на каждый рейс на борту самолета должно находиться минимум 3 таких книги. Для начала данную услугу можно реализовать на 15 рейсах (количество рейсов обосновано тем, что данная категория пассажиров чаще всего летает на курортных направлениях, в санатории, например, в Минеральные Воды, Сочи, Крым и т.д.).

Итого: понадобится от 45 книг общей стоимостью от 90000 руб. (данный показатель показан в минимальном значении стоимость может варьироваться и изменяться). Стоимость услуги «читай без границ» для пассажиров будет равна 100 руб., оплатить услугу можно будет при покупке авиабилета. За год примерно данной услугой будут пользоваться около 2000 человек. Данное количество пассажиров означает, что в сутки данную услугу должны выбрать 4-5 человек минимум по всем направлениям. Таким образом, выручка может составить около 100 тыс. руб., прибыль авиакомпании возрастет на 10 %.

3. Критерий «Сочувствие».

Проблема: отсутствие индивидуального подхода к обслуживанию авиапассажиров. Предложенные мероприятия: введение новой услуги «карапуз».

Данная услуга включает в себя небольшой дорожный набор, состоящий из нескольких предметов: бутылочка, подгузник, гигиенические салфетки и небольшая погремушка для детей до 2х лет.

Данной услугой пассажиры могут воспользоваться при бронировании билета, указав в графе «Дополнительно», либо воспользоваться

официальным сайтом ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»», перейдя в раздел «услуги». Наборы будет предоставляться партнерская компания, которая занимается разработкой и созданием детских наборов. Стоимость одного набора составит приблизительно 300 руб., а при оптовой закупке 250 руб.

Результат: Основная прибыль авиакомпании предположительно возрастет за год на 10% в связи с увеличением пассажиропотока, где основными клиентами будут мамы с детьми.

3.3. Оценка эффективности предложенных мероприятий

Соотнесем затраты на реализацию предложенных мероприятий по совершенствованию ассортимента и повышению качества услуг для пассажиров ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» с их предполагаемыми результатами (табл. 10).

Таблица 10

Соотношение затрат на совершенствование ассортимента и повышение качества услуг для пассажиров ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» с их предполагаемыми результатами

Направление совершенствования	Конкретные мероприятия	Затраты в течение первого года (тыс. руб.)	Планируемый результат
1. Мероприятия по совершенствованию ассортимента	1. Услуга «Meet & Seat»	115000	Расширение ассортимента предоставляемых пассажирам услуг. Повышение эффективности дополнительных услуг авиакомпании.
	2. Услуга предоставления отеля (апартаментов) от Booking.com	122000	Лучшее удовлетворение потребностей пассажиров в комфортном и безопасном авиаперелете.
2. Мероприятия по повышению качества услуг для пассажиров.	1. Бортовой корпоративный журнал	60000	Повышение качества обслуживания особых категорий пассажиров.
	2. Услуга «карапуз»	112000	Широкое внедрение индивидуального подхода к обслуживанию. Укрепление клиентской лояльности.

	3.Услуга «читай без границ»	119000	Внедрение на рейсах ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» мировых стандартов обслуживания.
	4. Вступление в альянс «Star Alliance»	44272000	
			Совместное выполнение рейсов с ведущими авиакомпаниями мира. Увеличение пассажиропотока. Рост выручки и прибыли. Обретение дополнительных конкурентных преимуществ.
Итого:		44800000	

Таким образом, примерные затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию ассортимента и повышению качества услуг для пассажиров ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» составят 44 800 000 тыс. руб.

Прогнозируемый объем увеличения выручки вследствие реализации предложенных мероприятий - 10%. С учетом данного прогнозного значения в 2019 г. выручка ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» составит 60515214,1 тыс. руб.

Рассчитаем индекс рентабельности инвестиций - ROMI (return on marketing investment) в проект по реализации предложенных мероприятий, направленных на повышение уровня сервисного обслуживания пассажиров ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр». Для этого воспользуемся формулой:

$$\text{Выручка} = \frac{\text{Значение выручки за 2017 год} \times 10\%}{100\%} + \text{выручка} :$$

$$\text{Выручка} = \frac{55013831 \times 10\%}{100\%} + 55013831 = 60515214,1$$

$$\text{ROMI} = \frac{\text{Прогнозируемая выручка}}{\text{Затраты на реализацию предложенных мероприятий}} * 100\%$$

$$\text{ROMI} = \frac{60515214,1}{44800000} * 100\% = 135,07\%$$

Полученный результат свидетельствует о том, затраты на реализацию предложенных мероприятий по совершенствованию ассортимента и повышению качества услуг для пассажиров ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» полностью окупятся и принесут авиакомпании прибыль в размере 35,08 коп. на каждый рубль вложений.

Таким образом, мы можем сделать вывод о том, что предложенные мероприятия принесут ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» положительный экономический эффект, а потому являются оправданными и экономически целесообразными.

Заключение

На сегодняшний день, уровень качества и ассортимент предоставляемых услуг играют существенную роль в выборе пассажирами той или иной авиакомпании, а именно от них зависит прибыль авиакомпании и пассажиропоток. Современные представления о качестве услуг и обслуживания пассажиров включают в себя широкий ассортимент предоставляемых услуг, оперативность обслуживания, конкурентоспособные цены. Повышение качества в значительной степени определяет успех предприятия в условиях рынка и рост эффективности деятельности. Поэтому очень важна целенаправленная работы по повышению качества обслуживания и расширению ассортимента оказываемых услуг по сравнению с аналогами конкурентов.

В научной работе был проведен ряд исследований, которые помогли выявить существующие проблемы в качестве и ассортименте предоставляемых ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» услуг. В частности, на основе анализа ассортимента услуг авиакомпании на основе матрицы БКГ было установлено, что услуга «багаж сверх нормы» приносит авиапредприятию основную выручку, которую можно направить на поддержание таких услуг, как «место +» и «заказ еды в полет», т.к. эти услуги являются перспективными. Наименее высокий темп роста выручки и доли рынка приходится на партнерские услуги. Однако они позволяют авиакомпании диверсифицировать свою деятельность и обрести дополнительные конкурентные преимущества, поэтому полностью исключить их из ассортимента авиакомпании нельзя, поэтому был сделан вывод о том, что партнерские услуги нуждаются в совершенствовании.

Также в конкурсной работе был проведен анализ качества обслуживания пассажиров на основе методики SERVQUAL, по итогам которого были выявлены существенные недостатки в обслуживании:

1. наличие расхождения между ожидаемым и реально предоставляемым качеством услуг для авиапассажиров как в аэропорту, так и на борту ВС;
2. ограниченный ассортимент услуг (критерий «материальность»);
3. довольно низкая репутация авиакомпании (критерий «надежность»);
4. отсутствие индивидуального подхода к обслуживанию пассажиров (критерий «сочувствие»).

На основании полученных результатов были разработаны мероприятия, направленные на совершенствование ассортимента услуг ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» и повышение их качества.

По направлению совершенствования ассортимента было предложено:

1. совершенствование партнерских услуг – предоставление пассажирам возможности выбора средства размещения с помощью крупнейшей в мире системы интернет-бронирования отелей Booking.com;
2. введение новой услуги - «Meet & Seat» - выбор соседа в салоне воздушного судна, что позволит пассажирам, осуществляющим перелеты на большие расстояния разнообразить свой досуг общением.

По направлению повышению качества услуг для пассажиров ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» были предложены следующие мероприятия:

1. вступление в авиационный альянс «Star Alliance»;
2. введение услуги «Карапуз»;
3. разработка услуги «Читай без границ».

Предложенные мероприятия принесут ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» положительный экономический эффект, а потому являются оправданными и экономически целесообразными.

Практическая реализация данных мероприятий позволит ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» существенно улучшить качество предоставляемого пассажирам сервисного обслуживания, расширить ассортимент услуг, повысить эффективность применения индивидуального подхода в обслуживании, что, в свою очередь, приведет к увеличению пассажиропотока, прибыли и укреплению конкурентных позиций ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» на рынке пассажирских авиаперевозок.

Список использованной литературы

Нормативно-правовые акты

1. Воздушный Кодекс Российской Федерации» от 19.03.1997 № 60-ФЗ (ред. от 04.06.2019).
2. ГОСТ Р 50646-2012 «Услуги населению. Термины и определения».
3. Закон РФ «О защите прав потребителей» от 07.02.1992 № 2300-1 (ред. от 18.04.2019).
4. ГОСТ Р 51004-96 «Услуги транспортные. Пассажирские перевозки. Номенклатура показателей качества».
5. Международный стандарт ISO 9000:2011 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь».
6. Международный стандарт ISO 9001:2011 «Системы менеджмента качества. Требования».
7. Федеральные авиационные правила «Общие правила воздушных перевозок пассажиров, багажа, грузов и требования к обслуживанию пассажиров, грузоотправителей, грузополучателей». Утверждены Приказом Минтранса России от 28.06.2007 № 82 (ред. от 05.10.2017).
8. Беляевский, И. К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: учебное пособие для бакалавриата : рекомендовано методсоветом по направлению/ И. К. Беляевский. - 2-е изд., перераб. и доп.. - М.: Курс; М.: Инфра-М, 2015. - 392 с..
9. Боголюбов, В. С. Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве : учебник для вузов / В. С. Боголюбов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 293 с.с.
10. Экономика транспорта : учебник и практикум для вузов / Е. В. Будрина [и др.] ; под редакцией Е. В. Будриной. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 366 с..
11. Левкин Г. Г. , Мочалова С. В. Сервис на транспорте : конспект лекций: учебное пособие – М.:Директ-Медиа, 2019. – 167 с.
12. «Маркетинг 4.0. Разворот от традиционного к цифровому. Технологии продвижения в интернете» Филип Котлер, Картаджай Хермаван, Сетиаван Айвен, 2019 – 192 с.
13. Мотышина, М. С. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме : учебник для вузов / М. С. Мотышина, А. С. Большаков, В. И. Михайлов ; под редакцией М. С. Мотышиной. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 282 с.

14. Рубцова, Н.В. Сервисная деятельность: Учебник. – М.:Академия, 2018. - 320 с.

15. Свириденко, Ю.П. Сервисная деятельность: Учебное пособие – СПб: Инфра-М, 2018. - 256 с.

16. «Сервисная деятельность» Г. А. Резник, А. И. Маскаева, «Инфра-М», 202 с., 2020г.

17. Официальный сайт ПАО «Авиакомпания «ЮТЭйр» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.utair.ru/> (05.04.2021)

Приложение 1

Организационная структура Группы «ПАО «Авиакомпания «ЮТЭйр»

