

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:

Урусова София Витальевна

Орехова Ксения Алексеевна

Очное обучение

Сервис в сфере транспорта

группа 493

2 курс

Руководитель:

Бразевич Дмитрий Святославович

кандидат социологических наук, доцент кафедры № 2

Тема: Качество сервисного обслуживания – важнейший фактор конкурентоспособности авиакомпании (на примере ОАО «АЭРОФЛОТ – российские авиалинии»)

Санкт-Петербург  
2021

# Содержание

Введение.....	2
Глава 1. Организация сервиса в ОАО "АЭРОФЛОТ российские авиалинии".....	3
1.1 Сервисные службы ОАО «АЭРОФЛОТ – российские авиалинии».....	3
1.2. Анализ маркетинговой деятельности компании ОАО"АЭРОФЛОТ - российские авиалинии"в сфере сервиса.....	6
Глава 2. Стратегия развития ОАО «АЭРОФЛОТ – российские авиалинии».....	15
2.1 Перспективные направления в сфере сервиса на современном этапе.....	15
2.2 Основные недостатки и рекомендации по совершенствованию сервисной деятельности авиакомпаний.....	20
Заключение.....	23
Список используемой литературы.....	24

## **Введение**

Актуальность данной работы обусловлена необходимостью повышения конкурентоспособности компании ОАО «АЭРОФЛОТ – российские авиалинии» через осуществления научного обоснования стратегии деятельности компании на рынке авиаперевозок, особенно в сфере услуг и сервиса компании

Таким образом, целью данной работы является поиск эффективного использования сервисного обслуживания, как важнейшего фактора конкурентоспособности авиакомпании.

В соответствии с поставленной целью в работе рассматриваются и решаются следующие задачи:

- проведение оценки сервисных служб в компании ОАО «АЭРОФЛОТ – российские авиалинии»;
- оценка маркетинговой деятельности авиакомпании;
- определение стратегии развития авиакомпании на основе выявленных недостатков и рекомендация по совершенствованию деятельности.

Объектом исследования является маркетинговая деятельность авиакомпании «АЭРОФЛОТ – российские авиалинии» открытое акционерное общество «АЭРОФЛОТ – российские авиалинии»

Предметом исследования в данной работе является – детальное рассмотрение системы сервисного обслуживания в авиакомпании; выявление недостатков и определение рекомендация по совершенствованию авиакомпании.

## **Глава 1. Организация сервиса в ОАО «АЭРОФЛОТ российские авиалинии»**

### **1.1 Сервисные службы ОАО «АЭРОФЛОТ – российские авиалинии»**

Современная инфраструктура обеспечения бесперебойной работы сервисных служб во многом зависит от спрогнозированной программы развития компании. Характеризуя авиакомпанию АЭРОФЛОТ, как крупнейшего российского авиаперевозчика стоит отметить, что приоритетными задачами для нее являются обеспечение безопасного полета, повышения качества обслуживания клиентов, укрепление финансовых позиций на рынке авиаперевозок.

При выполнении этих задач компания активно использует современные информационные технологии и активно развивает интернет-продажи, например, пассажиры могут бронировать билеты через интернет и оплачивать их по кредитной карте через систему on-line платежей сайта компании.

С 2006 года АЭРОФЛОТ использует специально созданную систему инцидент-менеджмент. Данная сервисная услуга работает на укрепление репутации самой надежной компании. Данная служба работает автономно, через интернет, где каждый клиент компании может оставить свои замечания после перелета. То есть, данная услуга может быть еще названа: электронной книгой жалоб и предложений.

В ходе использования данной системы АЭРОФЛОТ оптимизировал систему работы с заявками. Так, оставить заявку на необходимое число и свои критерии выбора рейса и класса перелета можно через информационную службу АЭРОФЛОТА. При этом, использование ее может проводиться через интернет, через офис, а также по телефону.

Если рассматривать организационную структуру и отдельно функционал каждой сервисной службы можно отметить, что все службы взаимосвязаны и взаимозависимы, и по элементам структуры определяются функциональной взаимосвязью и подчиняются департаменту маркетинга (рис.1).

Департамент маркетинга ОАО «АЭРОФЛОТ – российские авиалинии»

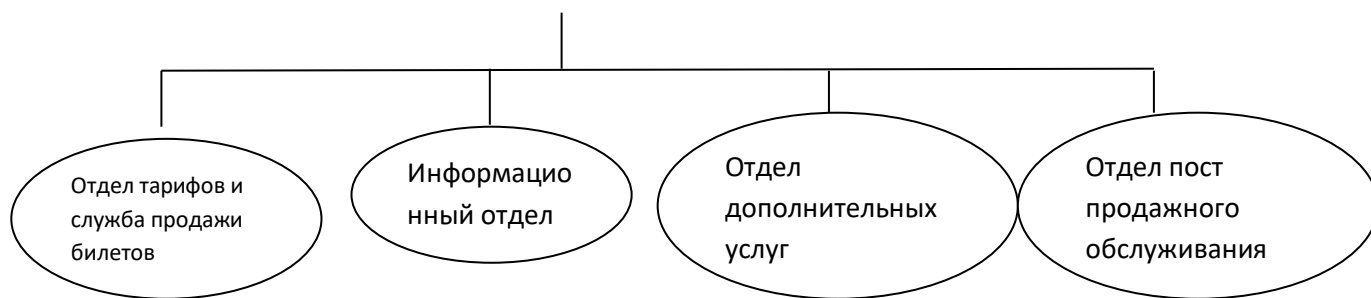


Рис. 1. Структура сервисных служб департамента маркетинга

### Структура сервисных служб департамента маркетинга

Рассмотрим далее более подробно каждый из департаментов и его функционал:

Функции и особенности работы отдела тарифов и службы продажи билетов.

Отдел тарифов занимается расчетом всех видов тарифов, но в связи с тем, что продажа и маркетинг в АЭРОФЛОТЕ разделены, главной задачей для этого отдела с точки зрения сервиса является то, чтобы тарифы, различные скидки и тарифные компании были известны основным потребителям, т.к. часто публиковались, чтобы они находились на «первом экране» в международной системе бронирования.

В данном отделе применяются специальные программы. Так, авиакомпания «АЭРОФЛОТ – российские авиалинии» предлагает стать участником программы поощрения пассажиров «АЭРОФЛОТ Бонус».

Став участником программы, клиент получает уникальную возможность:

- совершить премиальный полет вместе с семьей и друзьями
- использовать набранные мили для повышения класса обслуживания
- Получить как минимум 500 миль за каждый полет с Аэрофлотом
- Быстрее набрать мили путешествуя в бизнес и первом классах
- Набирать мили партнерами программы
- Пользоваться премиальными услугами партнеров
- Регулярно получать информацию о новостях и предложениях Аэрофлота и партнеров программы;
- Пользоваться услугами центра «АЭРОФЛОТ – Бонус», предоставляемыми участниками программы.

В сервис отдела тарифов также можно отнести покупку билета. Как было описано ранее покупать билеты можно как непосредственно в аэропорту, офисе или дистанционно, например, в интернете или по телефону.

В зависимости от удобства клиента приобрести билет можно практически где - угодно. По статистике в последние годы интернет-продажа заняла более 55% общей выручки авиакомпании «АЭРОФЛОТ – российские авиалинии». Документом, удостоверяющим заключение договора между пассажиром и Аэрофлотом на перевозку пассажира, является либо пассажирский бумажный билет, либо маршрутная квитанция, получаемая при оформлении электронного билета. Если билет оплачен через интернет, его можно получить:

- в городском офисе представительства Аэрофлота за 8 часов до вылета рейса.
- в представительстве авиакомпании в аэропорту за 2 часа до вылета рейса.

При получении билета в офисе Аэрофлота, необходимо предъявить код подтверждения брони и документы, удостоверяющие личность пассажиров.

Операция обмена/возврата авиаперевозки осуществляется только в офисах собственных продаж ОАО «АЭРОФЛОТ» в соответствии с установленными правилами и ограничениями.

Если клиент участвует в программе «АЭРОФЛОТ Бонус», то при оплате премиального билета милями таксы оплачиваются отдельно пластиковой картой онлайн на сайте компании.

Одной из функций работы данного отдела является автоматическая рассылка для клиентов – участников специальных программ.

Функции информационного отдела. В основном данный отдел выполняет работу по обеспечению информацией своих клиентов. В функционал данного отдела можно отнести мобильную службу информирования клиентов о изменениях расписания, времени отправления или предоставления специального предложения. Служба сетевых сервисов, кроме обеспечения работы в сетях Интернет отвечает за вопросы предоставления доступа в информационные системы и информационную безопасность.

Отдел дополнительных услуг. Данный отдел непосредственно занимается мониторингом предложения и спроса на предоставляемые дополнительно услуги. Стоит отметить, что данный отдел взаимосвязан с отделом тарифов, т.к. при разработке новой услуги, параллельно проводится тарификация данной услуги.

На данный момент компания предоставляет следующие дополнительные услуги: специальное питание, услуги предварительного бронирования места в салоне, встреча и помощь пассажирам, сопровождение детей, специальные услуги для инвалидов.

Отдел пост продажного обслуживания. Самым сложным по структуре и функциям является именно этот отдел. Во - первых наличие сложностей в работе, непосредственно обеспечиваются во взаимосвязи со всеми вышеперечисленными отделами сервисной работы. Во-вторых, работа данного отдела осложнено трудностями исполнения услуги. Так как, клиенты имеют все совершенно разные потребности и удовлетворенность данных потребностей во многом зависит от компетентности сотрудников, то и исполнение постпродажного обслуживания также осложнено этим.

В целом, сервисная служба авиакомпании состоит из отдельных взаимосвязанных элементов и направлена на повышение и поддержание конкурентоспособности компании.

## **1.2. Анализ маркетинговой деятельности компании ОАО АЭРОФЛОТ - российские авиалинии" в сфере сервиса**

За последние несколько лет деятельность аэрокомпаний возросла настолько, что конкурентная среда значительно обострилась. Переломным моментом в развитии данного бизнеса стал мировой экономический кризис, который привел к банкротству несколько крупных мировых и национальных аэрокомпаний. Устоявшим на данном виде деятельности именно сейчас разумно определять свою стратегию развития, причем базой дальнейшего развития должна быть маркетинговая политика компании. Для того, чтобы определить основные недостатки существующей маркетинговой деятельности, необходимо провести анализ маркетингового комплекса компании, определяющего 4 составных элемента: товарная политика, сбытовая, ценовая политика и политика продвижения товара (услуги).

Для выдвижения идеи маркетингового управления в сфере услуг объединим принципы функционирования классического маркетинга со спецификой управленческой и производственно-хозяйственной деятельности учреждений услуг, так как подходы к управлению деятельностью учреждений услуг на основе функциональных задач классического маркетинга способны решить многие существующие административные и организационно-экономические проблемы на данном этапе.

Проанализируем все 4 элемента на примере компании ОАО «АЭРОФЛОТ – российские авиалинии».

Товарная политика.

В основе товарной политики лежит основное определение, что является товаром, в данном случае – это услуга.

Особенности авиатранспортного маркетинга в значительной степени обусловлены спецификой рынка и товара. Авиакомпании предлагают на рынке специфический товар - перемещение. Потребление этого товара происходит непосредственно в процессе его производства. Наряду с этим, авиакомпании предлагают на рынке широкую гамму услуг, сопутствующих транспортному процессу (здесь речь идет не о самом перемещении как таковом, а об удовлетворении дополнительных общественных потребностей, связанных с перемещением, которые, однако, могут представлять большой интерес для потребителя). Объем этих услуг достаточно велик и должен приниматься в расчет при оценке потенциального спроса на рынке.

Специфическая особенность рынка авиатранспортного продукта состоит в том, что в отличие от рынков товаров, имеющих вещественную форму, здесь сделки заключаются на продукт, который еще не произведен и будет потребляться одновременно с производством. Таким образом, авиатранспортный продукт в большинстве случаев оплачивается до того времени, как он предоставлен покупателю, и до начала его производства и потребления происходит определенный (в ряде случаев — весьма длительный) период. В течение этого времени клиентура воздушного транспорта как бы кредитует авиакомпании. Такая политика позволяет получать авиакомпаниям дополнительную (скрытую прибыль), за счет увеличения оборотных средств.

Таким образом, товар авиакомпании ОАО «АЭРОФЛОТ – российские авиалинии» разделим на две структурные единицы:

1. Основной товар – перевозка, как услуга, предоставляемая за определенную плату.

2. Дополнительные услуги, могут предоставляться бесплатно (обычно включаются в стоимость билета на перевозку)

- услуги предварительного бронирования места в салоне

- специальное питание. При этом особое внимание стоит уделить продолжительности полета, сезон, традиции основного потока пассажиров на маршруте.

- встреча и помощь пассажирам. Для пассажиров, требующих дополнительной помощи и индивидуального подхода (пожилые пассажиры, беременные женщины, недееспособные (с медицинской точки зрения) пассажиры), может быть заказана услуга встречи и сопровождения.

В случае, если услуга может быть оказана, контрольный центр представительства Авиакомпании информирует о подтверждении.

- сопровождение детей, путешествующих без взрослых. Дети от 5 до 11 лет (включительно) могут совершать перелеты без сопровождения взрослых.



Возраст детей, которые могут быть приняты к перевозке без сопровождения взрослых, отличается в каждой авиакомпании. Поэтому для конкретного перелета необходимо узнавать, дети какого возраста могут перевозиться без сопровождения.

- специальные услуги для инвалидов (BLND, DEAF);.

О необходимости предоставления услуг, связанных с перевозкой пассажиров-инвалидов, рекомендуется сообщить во время заказа и покупки авиабилетов, но не позже чем за 24 часа до вылета.

Бронирование перевозки животных в салоне (PETC) или багажном отделении самолета (AVIH).

Животные принимаются к перевозке только в сопровождении взрослых пассажиров и с предварительного согласия перевозчика. Прежде чем покупать билет, рекомендуется дождаться такого согласия. Перевозчик может отказать в перевозке (например, на рейсе уже забронирована перевозка другого животного).

При бронировании авиабилета необходимо сообщить вид животного, общий вес с контейнером (клеткой) и размер контейнера.

- дополнительное пассажирское место (EXST).

Таким образом, стоит отметить, что товарная концепция ОАО «АЭРОФЛОТ – российские авиалинии» в значительной степени ориентирована на удовлетворение всех потребителей. В основе данной товарной политики лежит дифференциация в зависимости от категории (статуса) клиента. Основной товар – перевозка, дифференцируется на 3 класса: первый, бизнес и эконом-класс. Что в значительной мере упрощает структуру дополнительных услуг, так например питание при перевозке клиентов так же варьируется в зависимости от класса, в том числе и от цены услуги. В целом, товар (услуга) определены достаточно четко.

Если рассматривать ассортиментную политику товара, то ее можно проследить в анализе дополнительных услуг.

Во-первых стоит отметить, что ассортиментная политика базируется на вертикальном изменении, то есть, основывается на различных товарных позициях (питание, перевозка животных и т.д.). Сами по себе услуги не связаны и представляют собой самостоятельные единицы товара.

При анализе широты ассортимента стоит отметить возможность сужения, т.к. основной процент прибыли в современном состоянии рынка приносят чартерные перевозки (эконом-класса). Соответственно, сужение услуг, предоставляемых на первом и бизнес-классе, можно привлечь дополнительные инвестиции в предоставление услуг при перевозке пассажиров эконом-класса.

Ценовая политика.

Вопрос о ценах является наиболее тонким и неоднозначным во всей маркетинговой деятельности. Для увеличения доходов можно использовать разные, порой прямо противоположные ценовые стратегии.

Ценовая политика в ОАО «АЭРОФЛОТ – российские авиалинии» дифференцирована в зависимости от товара: Цены на основной товар и на дополнительный товар (если цена за данную услугу не включена в стоимость перевозки) (табл. 1).

Таблица 1

Дифференциация ценовых стратегий в зависимости от товара в компании ОАО «АЭРОФЛОТ – российские авиалинии»

Товар	Ценовая стратегия
Основной товар	Стратегия «снятия сливок»
	Стратегия конкурентных цен
	Стратегия средних цен
	Стратегия периодической скидки
	Стратегия «низкой цены»
Дополнительный товар	Стратегия высоких цен
	Стратегия смешанных наборов

Рассмотрим подробнее представленные в таблице 1 ценовые стратегии компании:

Внутри данной дифференциации используются следующие стратегии:

Стратегия высоких цен, называют иногда «премиальным ценообразованием» или стратегией «снятия сливок», в этом случае устанавливается цена несколько выше, чем у конкурентов.

1. Данная стратегия используется при установлении цен на билеты первый – класс с дополнительным пакетом услуг (встреча и помощь пассажирам; специальное питание (для диабетиков) и т.д.). Данная стратегия выбрана для сегмента рынка, клиентов с высоким уровнем дохода и с индивидуальными требованиями (потребностями). Для данного сегмента ОАО «АЭРОФЛОТ российские авиалинии» были модернизированы несколько самолетов с отделениями названием «Специальный высший класс». Данные новшества были введены только в 2009 году, именно поэтому это может быть принципиально новый или неэластичного спроса. Кроме того, данная стратегия оправдано применяется, т.к. известна и имеет имидж высокого качества. Кроме того, введение данной стратегии позволит увеличить необходимые оборотные средства для широкого запуска нового отдела. Действует данная стратегия путем установления первоначальной

цены на очень высоком уровне в качестве позиционирования, как эксклюзивной программы, при повторном проведении цена понижается до тех пор пока цена не будет соответствовать реальному сочетанию затрат-прибыли.

Стратегия конкурентных цен, связано со снижением цен по сравнению с конкурентами.

Данная стратегия применяется при установлении льготных цен для студентов, пенсионеров и т.д. Следует отметить, что данная цена ОАО «АЭРОФЛОТ – российские авиалинии» колеблется в пределах 1500-3000 руб ( в зависимости от направления), что значительно ниже, чем, в авиакомпании «ТрансАэро». Стратегия средних цен, распространена на основные цены на перелет (это цены бизнес-класса и эконом-класса, при открытых перевозках (не чартер). Стратегия высоких цен, устанавливается на некоторые дополнительные (специальная перевозка животных (в кабине с хозяином), использование специальных информационных устройств во время полёта и т.д.

Данная цена устанавливается на высоком уровне, с целью поддержания репутации ОАО «АЭРОФЛОТ – российские авиалинии», где все необычно, все ценно, все - только высшего качества. То есть, на языке маркетинга, поддержание правильного «имиджа» - задача более важная, чем любой сиюминутный доход, ибо такой имидж является залогом гораздо больших доходов в будущем.

Ценовая стратегия периодической скидки - базируется на особенностях спроса различных категорий покупателей. Применяется, при временных и периодических снижениях цен в «специальных предложениях». Например, вне сезон (октябрь-ноябрь; февраль-март).

Стратегия смешанных наборов - набор предлагается по цене, которая намного ниже цен его элементов. В авиакомпании данная стратегия применяется на сезонные билеты и дополнительные товары.

Ценовая стратегия «низкой цены». Используется при установлении стоимости перевозок в чартерных рейсах.

Так как данное направление перевозок более конкурентно, чем другие, то для проникновения на рынок используется стратегия низкой цены.

Одним из важных моментов в формировании ценовой политики играет конкуренция по тарифам европейских и российских компаний. Большинство клиентов компании ОАО «АЭРОФЛОТ – российские авиалинии» покупают билеты на рейсы в Европу только в одну сторону «туда», в обратную сторону они летают по предложениям европейских компаний. Это малобюджетные авиакомпании или так называемые лоукостеры, которые пользуются

большой популярностью во всем мире и постепенно проникают и на российский рынок авиаперевозок. Самое главное в деятельности лоукостеров то, что большинство их давно и успешно продают свои билеты через интернет (другой, менее распространенный вариант – по телефону), экономя таким образом на организации офисов продаж. Кроме того, таким билеты не могут скупать туроператоры и перепродавать их дороже.

У лоукостеров по большей части нет тарифов туда-обратно, каждый полет – это отдельный тариф и отдельная цена. Таким образом вы оказываетесь не связаны с аэропортом возвращения, и, прилетев из Москвы в Бберлин, также бюджетно можете вернуться домой из Мюнхена.

Таким образом, из основных недостатков анализа ценовой политики можно выделить отсутствие в компании ОАО «АЭРОФЛОТ – российский авиалинии» именно направления лоукостер. По подсчетам европейских статистических агентств в среднем каждый год услугами лоукостеров пользуются от 10 до 15 млн. россиян, что свидетельствует о потере маржинальной прибыли авиакомпаний России.

3.Сбытовая политика. Определение сегмента покупателя (клиента) является также неотъемлемой частью. В разрезе авиаперевозок это является самым сложным элементом.

ОАО «АЭРОФЛОТ – российские авиалинии» работает на несколько сегментов покупателей: сюда входят и покупатели с различным уровнем дохода, возраста, социального статуса. Проследить различия сегментов рынка можно через вышеперечисленные ценовые стратегии. Так как для каждого сегмента установлена своя ценовая политика.

Для сравнения приведем 2 прямо противоположных примера:

1 сегмент: Клиенты с высоким уровнем дохода, предпочитающие комфорт и высокое качество обслуживания, служащие или работники, в возрасте от 35-60 лет. Сюда подходят стратегии «снятия сливок» и стратегия «высоких цен» (для дополнительных товаров).

2 сегмент: клиенты с низким уровнем дохода, в возрасте от 16-60 лет и более, в основном пенсионеры и студенты. Сюда подходит стратегия конкурентных цен.

Наиболее общая сегментация рынка позволяет разделить его на рынок деловых пассажиров и неделовых пассажирских перевозок.

Перевозки деловых пассажиров являются важным сегментом рынка пассажирских авиаперевозок. Эта перевозка определяется как перевозка прямо связанная с общественной занятостью пассажира и не оплачивается из его личных средств. Цена в данном случае не является главным фактором, определяющим спрос. Часто эти перевозки связаны с решением срочных

проблем. В настоящее время одной из главных характеристик рынка является ограниченность контингента пассажиров, которые совершают большое количество поездок. Эти же предприниматели, имеющие высокие личные доходы, одновременно являются потенциальными клиентами рынка неделовых перевозок, и это необходимо учитывать, поскольку во время отпуска, выходных дней, праздников они предпочтут воспользоваться услугами понравившейся авиакомпании.

По результатам исследований в данном сегменте рынка основная часть клиентуры составляют люди в возрасте 25-50 лет.

Рынок неделовых пассажирских перевозок также создает существенный вклад в общий объем авиаперевозок.

Неделовая поездка может быть определена как любое путешествие, предпринимаемое во внерабочее время человеком, который имеет определенные планы относительно своего времяпрепровождения. Отсюда исключаются поездки на работу (учебу).

Основной особенностью данного сегмента является тот факт, что пассажир платит за перевозку свои собственные деньги. Как правило, это перевозка в отпуск и обратно, планируемый ежегодно и проводимый всей семьей. Определяющими факторами в этом случае являются цена авиаперевозки и уровень доходов пассажиров.

Рынок пассажирских неделовых перевозок делится на два субсегмента: туристические поездки и поездки на отдых к родственникам или друзьям. Спрос на авиаперевозки для обоих субсегментов определяется, в основном, уровнем цены, однако для второго субсегмента большую значимость имеет качество обслуживания.

В группе неделовых пассажирских перевозок принято также выделять рынок индивидуальных поездок в личных целях. В целом индивидуальные поездки в личных целях составляют самый маленький сегмент рынка пассажирских авиаперевозок.

К индивидуальным перевозкам пассажиров в личных целях относятся перевозки двух типов:

1. Перевозки пассажиров, связанные с непредвиденными обстоятельствами (болезнь или смерть родственников, поездки к ним в районы бедствия и т.д.). Уровень требований близок к требованиям деловых авиапассажиров -- основой является удобство в расписании, частота полетов и быстрая реакция на запрос клиента о выдаче билета по определенному маршруту, цена перевозки в данном случае не является определяющим фактором. Именно по этой причине такие перевозки нельзя отнести к сегменту неделовых пассажирских перевозок

2. Перевозки пассажиров с работы и на работу или с учебы или на учебу. В данном случае спрос определяется уровнем авиатарифов, поэтому доля их незначительна из-за высокой стоимости авиабилетов по сравнению с другими видами транспорта.

3. Туристические компании - операторы, разрабатывающие различные направления для организованного туризма.

Структура клиентской базы очень важна для АЭРОФЛОТА на рынке международных перевозок, поскольку именно люди являются главным «мерилом» конкурентоспособности авиакомпаний, голосуя за своих фаворитов рублем, евро или долларом.

Можно выделить следующие категории пассажиров, которые составляют основную часть пассажиропотока АЭРОФЛОТА и, собственно, делают погоду в этом бизнесе:

- Отечественные состоятельные пассажиры, часто летающие по делам бизнеса или отдыха, -- типичные "обитатели" первого и бизнес-класса;
- Отечественные пассажиры экономического класса;
- Иностранцы состоятельные пассажиры, обычно летающие первым и бизнес-классом;
- Западные пассажиры экономического класса;
- Транзитные пассажиры бизнес - и эконом класса.

АЭРОФЛОТ имеет все возможности, силы и желание предоставить всем группам пассажиров такой тип обслуживания, который в несопоставимо большей степени отвечает их культурологическим особенностям, чем у иностранных конкурентов.

По мнению западных экспертов в области бизнеса авиаперевозок, из-за неопределенности позиционирования предлагаемых рынку продуктов, недостаточных и не всегда профессиональных маркетинговых и промоутерских программ российские авиакомпании недополучают на МВЛ 120-150 млн. долл. ежегодно. Но в настоящее время ситуация начинает меняться и пассажиры стали все больше и больше доверять российскому авиаперевозчику, поскольку налаживаются маркетинговые, рекламные программы, которые положительно влияют на имидж компании и на сознание пассажира, а также безопаснее стало летать именно авиалиниями АЭРОФЛОТА.

Таким образом, при данном сравнении четко видны различные сегменты потребителей. Именно данная особенность ОАО «АЭРОФЛОТ – российские авиалинии» является одним из главных конкурентных преимуществ среди остальных национальных и зарубежных компаниях.

4. Политика продвижения. В ОАО «АЭРОФЛОТ – российские авиалинии», где средства презентации являются неотъемлемой (иногда – самой существенной) частью продукта, очень важную роль играет реклама. Она срабатывает не только в качестве непосредственного стимула использования данного вида услуг, но и на этапе последствия – как средство суммирования и оформления впечатлений.

Итак, как же все это происходит в реальной жизни: первоначально необходимо разделить рекламу на прямую и косвенную.

К прямой рекламе относятся:

- оплаченная реклама в прессе, на телевидении и радио;
- размещение плакатов и щитовой рекламы по городу.

Прямая реклама используется ОАО «АЭРОФЛОТ – российские авиалинии», в виде рекламы на телевидении и радио, а также щитовой рекламы.

Особое внимание здесь стоит уделить качественному использованию рекламы на телевидении и радио. Так как, авиаперевозки для психологии клиента являются опасным видом транспорта, здесь следует акцентировать свое внимание на безопасности перевозок. Возможно применения данной рекламы во время передач о правонарушениях, позиционирую себя как не только полет с комфортом, но и особенно важно безопасный полет. Данная реклама направленная на информирование потенциальных клиентов о предстоящих акциях, открытии нового направления полета, очень часто реклама запускается во время начала сезона.

К косвенной рекламе относятся:

- почтовая (директ-мейл) и телефонная реклама;
- информирование средств массовой информации о предстоящей презентации или открытии выставки, проведение праздника (паблик рилейшнз).

Косвенная реклама в ОАО «АЭРОФЛОТ – российские авиалинии», применяется в качестве использования почтовой (директ-мейл), распространение листовок.

Итак, чтобы выработать маркетинговую стратегию авиакомпании, надо определить его цели и аудиторию, а затем найти правильный баланс продукта, цены, рекламы и места.

## **Глава 2. Стратегия развития ОАО «АЭРОФЛОТ – российские авиалинии»**

### **2.1. Перспективные направления в сфере сервиса на современном этапе.**

Характеристику основных тенденций развития авиационного сервиса гражданских перевозок стоит начать с анализа проекта закона "О гарантировании исполнения договоров воздушной перевозки пассажиров".

Создание "Организации по гарантированию исполнения договоров воздушной перевозки" - новая форма принудительной массовой "коллективизации", только теперь регулярных авиаперевозчиков.

Таково общее впечатление о проекте Федерального закона "О гарантировании исполнения договоров воздушной перевозки", подготовленного Департаментом государственной политики в области гражданской авиации Министерства транспорта Российской Федерации.

Какой же выход предлагается в проекте закона, если авиакомпания не в состоянии выполнять свои обязательства по договору воздушной перевозки, кто дальше примет эстафету по перевозке пассажиров авиакомпании, деятельность которой приостановлена или прекращена решением Росавиации.

Проект закона предусматривает, что заниматься такими пассажирами должна будет некая некоммерческая организация по гарантированию исполнения договоров воздушной перевозки, главным занятием которой будет отправка пассажиров авиакомпании, сертификат которой ограничен, приостановлен или аннулирован рейсами других авиакомпаний, с возмещением им расходов по перевозкам и выплатой компенсации пассажирам, отказавшихся лететь дальше. Вся ее деятельность будет финансироваться за счет взносов перевозчиков, выполняющих только регулярные воздушные перевозки пассажиров. Взносы будут аккумулироваться в Фонде гарантирования договоров воздушной перевозки. Его размер должен составлять не менее 3 млрд. рублей и от перевозчиков потребуются внесение весьма внушительных сумм. К примеру, взнос АЭРОФЛОТА будет составлять более 300 млн. рублей в год, Трансаэро-свыше 200 млн. рублей и т.д. Хотелось бы подчеркнуть, что сроки формирования и размер фонда гарантирования будут определяться федеральным органом исполнительной власти.

Чтобы регулярные перевозчики не увиливали от членства в Организации и уплаты взносов в Фонд, в Воздушный кодекс планируется



ввести новое положение, ставящее право регулярных перевозчиков выполнять внутренние и международные регулярные воздушные перевозки в прямую зависимость от членства в Организации. Таким образом, под страхом потерять регулярные перевозки с помощью прямого принуждения в Организацию, хотят ли они этого или нет, будут загнаны все регулярные перевозчики и это при том, что создание некоммерческого партнерства по смыслу и букве закона дело добровольное, также как и членство в нем. Неприкрытый дискриминационный характер такой "инновации" в действующее воздушное законодательство, незаконен и противоправен с точки зрения Конституции Российской Федерации, Гражданского кодекса и Воздушного кодекса, грубо нарушает общепризнанные принципы и нормы международного права, являющиеся составной частью российской правовой системы.

Заложенная в проект закона несовместимость и несоответствие праву и закону дает основание сделать вывод о том, что с подобными конструктивными недостатками проект закона способен вызвать тяжелые экономические последствия для всей авиатранспортной отрасли в целом и повлечь ухудшение правовой среды, в которой работают и зарабатывают российские перевозчики.

Правовая среда, т.е. национальные законы и правила должна работать на развитие, способствовать процветанию экономики российских авиаперевозчиков. Если законы и правила на это не способны, то они действуют против развития и процветания благосостояния российских перевозчиков. Именно таким является предлагаемый проект закона.

Экономика воздушных перевозок весьма чувствительна к правовой надстройке. От качества законов, от того, как они настроены работать в унисон с экономическими законами или против них, состоит смысл всех законодательных новаций. Законодатель, стремясь сделать лучше, должен тщательно все взвесить, чтобы не получилось хуже (как всегда). Именно так обстоит дело с новациями проекта закона. Декларируя, что главной целью закона является "защита прав и законных интересов пассажиров воздушного транспорта", надо отдавать отчет в том, какую цену должны будут заплатить жертвы заботы власти перевозчики, пассажиры, аэропорты и другие.

Жертвами закона станут регулярные перевозчики, пассажиры, о которых печется закон, аэропорты, лизингополучатели и арендаторы иностранных воздушных судов, кредитные организации – банки, лизинговые компании. И без того неважнецкий инвестиционный климат в отрасли, станет еще хуже. Закон добавит трудности перевозчикам, особенно регулярным, при обновлении своего авиапарка.

По вине закона, для них неизмеримо возрастут финансовые риски, что точно скажется на повышении процентных ставок займов, выдаваемых банками для приобретения в лизинг воздушных судов. В этом случае Кейптаунская конвенция о международных гарантиях и Авиационный протокол 2001 г. после присоединения к ней вряд ли будут способны принести те плоды, на которые многие в отрасли рассчитывают. Вместо удешевления кредитов для приобретения в лизинг воздушных судов закон подстегнет их удорожание.

Регулярные перевозчики, принуждаемые к оброку и "прикованные" к членству угрозой быть отлученными от регулярных перевозок, будут вынуждены компенсировать уплату взносов в Фонд путем повышения цен на свои услуги по перевозке. Ничего кроме оттока пассажиров, это не вызовет. И так неудовлетворительная ситуация на внутренних линиях, связанная с низкой платежеспособностью населения, т.е. потребителями услуг перевозчиков, еще больше ухудшится.

В настоящее время порядка 15-20 миллионов жителей Сибири и Дальнего Востока лишены свободы передвижений по причине отсутствия или дороговизне услуг воздушного транспорта. Закон не улучшит ситуацию, а способен ее еще больше усугубить. Отток пассажиров также скажется на доходах аэропортов. Они тоже рухнут. Падение объемов перевозок заставит перевозчиков отказаться от планов обновления своего авиапарка. В силу этого невостребованными окажется новая авиационная техника, рынок лизинга и аренды воздушных судов окажется провальным.

Таковыми видятся экономические последствия массовой коллективизации и создание своеобразного подобия "колхоза" для перевозчиков.

Эта организация, за счет перевозчиков и пассажиров, денно и нощно будет стоять на страже прав и законных интересов пассажиров воздушного транспорта и ждать, когда же произойдет "гарантированный случай" и тогда она, наконец, проявит себя. Дело в том, что массовых, системных "гарантированных случаев", ради чего создан закон, в общем-то, не наблюдается. В перспективе организация может месяцами, а то и годами, провести время в ожидании "гарантированных случаев", а они могут не произойти. Как быть в этом случае? На этот вопрос в проекте закона ответа нет, как и на многие другие, о которых дальше пойдет речь.

Формулирование проектом закона ситуации, при которой в результате санкций государства в отношении правообладателя сертификата эксплуатанта создается "невозможность исполнения перевозчиком заключенных договоров воздушной перевозки" ставит задачу четкого

разграничения ответственности государства и перевозчика за создание ситуации, влекущей невозможность исполнения перевозчиком договора воздушной перевозки. Вполне вероятно, законность действий государства по ограничению, приостановке или аннулированию сертификата эксплуатанта перевозчика может быть оспорена и тогда на досудебное или судебное урегулирование может быть потрачено значительное количество времени. Крайним в этом случае окажется пассажир, и он вполне может остаться при своем интересе.

Самым слабым звеном в предлагаемой конструкции закона является "гарантированный случай", при ближайшем рассмотрении которого ничего не стоит установить, что это "переодетый" "форс мажор". Если судом это будет установлено, то от "гарантированного случая" не останется следа и состоявшемуся событию будет дана правовая оценка через призму форс-мажорных обстоятельств.

Резюмируя сказанное, стоит отметить, что философия закона построена на откровенном неуважении к правам и законным интересам регулярных перевозчиков. Отягощая и без того трудное экономическое положение российского воздушного транспорта, проект закона еще больше отдалит переход к реальным рыночным отношениям, созданию, наконец, рынка воздушного транспорта, построенного по мировым стандартам. Пока же регулирование российского рынка перевозок далеко от них, а с принятием закона будет еще дальше, превращая его в окраину мирового рынка авиаперевозок.

Разработка данного проекта привела к значительным совершенствованиям в *тарифной политике сервиса авиаперевозок*. Так, авиакомпания "АЭРОФЛОТ" реформировала систему тарифов. Теперь все они объединены в группы для двух классов обслуживания: бизнес-класса - статус и комфорт, экономического - статус, комфорт, бюджет и промо. Каждой группе тарифов соответствуют определенные унифицированные правила их применения: возможность изменения бронирования, условия по возврату авиабилетов, минимальный и максимальный сроки нахождения в пункте назначения и др.

Тарифные группы разрабатывались с целью упрощения правил применения тарифов, сокращения времени обслуживания при выполнении операций продажи, внесения изменений, возврата авиабилета. Кроме того, предусмотрена возможность гибкой комбинации в одном билете любых классов бронирования, что значительно уменьшает доплаты в случае перебронирования с повышением тарифа.

Из крупнейших российских сетевых авиакомпаний первой перешла на упрощенную систему тарифов авиакомпания S7 Airlines.

Тарифная система авиакомпании состоит из четырех видов тарифов: Polly — LEssy — TEddy — LInda, которые сокращенно называют Po-Le-Te-Li. В каждом виде тарифа стоимость билета зависит от условий бронирования. Все условия сведены в удобную таблицу на сайте перевозчика, которая наглядно демонстрирует возможности каждого вида тарифа.

К упрощению авиакомпании подталкивает увеличение продаж через сайты в Интернете. Как правило, система образования тарифов у сетевых перевозчиков крайне сложна, раньше правила путешественникам могли объяснить сотрудники представительств и турагентств, у которых покупались билеты.

Однако в Интернете путешественник бронирует перевозку самостоятельно, поэтому правила применения тарифов должны быть максимально простыми.

Одним из важных направлений развития сервиса в авиапромышленности связана с инновационными преобразованиями.

Согласно исследованию, в котором приняли участие 128 компаний-операторов, выразивших мнение 220 аэропортов мира, после сокращения. IT-бюджетов размер инвестиций в технологии вырос до 3,6% от прибыли. Наибольший рост зафиксирован в странах Азиатско-Тихоокеанского региона, Ближнего Востока и Африки, инвестиции в Европе и Северной Америке носили более сдержанный характер. Согласно прогнозам журнала *Airline Business* . 78% аэропортов планируют увеличить или сохранить на прежнем уровне свои IT-бюджеты.

Основным стимулом для инвестиций выступает "сокращение затрат на бизнес-операции" (на это указали 52% респондентов), а также "повышение качества обслуживания клиентов" (48%). Наиболее приоритетные для инвестирования области - обновление сетевой инфраструктуры с применением технологий виртуализации и VoIP (IP-телефония). 60% респондентов отметили, что установили киоски саморегистрации, при этом 55% из них планируют установку дополнительных киосков. Еще 26% — преимущественно небольшие аэропорты — собираются установить киоски. Половина из принявших участие в исследовании заявили, с помощью киосков саморегистрации планируют осуществлять печать багажных бирок, оформлять транзитные перелеты и сканировать паспорта. Кроме того, около 30% аэропортов сейчас используют социальные сети для связи с пассажирами и общественностью и больше половины планируют приступить

к этому в ближайшее время. Около 60% аэропортов хотели бы размещать в социальных сетях информацию о рейсах, при этом 52% используют (или планируют использовать) социальные сети для проведения опросов, а 48% - для сообщения о чрезвычайных событиях.

Развитие инновационных технологий в сервисной деятельности авиакомпаний России повлияло на развитие в течение следующих десяти лет государственного проекта по установке 11 тыс. бизнес-джетов на общую сумму 225 млрд. долл. Таков обновленный прогноз компании Honeywell International.

## **2.2. Основные недостатки и рекомендации по совершенствованию сервисной деятельности авиакомпании**

В данной работе был проведен анализ в ходе, которого были выявлены следующие недостатки по сервисной работе компании ОАО «АЭРОФЛОТ – российские авиалинии», представлены в табл. 2.

Таблица 2

Основные недостатки в сервисной работе компании ОАО «Аэрофлот – российские авиалинии»

Элементы анализа сервисной работы	Выявленные недостатки в сервисной работе компании
1. работа отдела дополнительных услуг	Отсутствие сквозной системы регистрации, что на данном этапе развития принципов международного сервиса применяется практически на всех европейских авиалиниях; отсутствие электронных документов
2. обновление департамента маркетинга совместно с анализом ценовой политики	Отсутствие работы по системе лоукостеров
3. лизинг в сфере авиации	Общие рекомендации в структуре таможенно – тарифной политики
4. ассортиментная политика компании	Широкий ассортимент товара снижает доходность компании
5. анализ политики продвижения	Практически отсутствие косвенной рекламы, что в последствии снижает информационность всех сегментов покупателей.

Для устранения выявленных недостатков авторами были разработаны рекомендации для совершенствования сервисной работы компании ОАО «Аэролот – российские авиалинии».

Для развития деятельности отдела дополнительных услуг авторами планируется внедрить сквозную систему регистрации пассажиров.

Сквозная регистрация позволяет пассажиру получить посадочные талоны на два сегмента перелета в месте первой регистрации на рейс, а также сдать багаж сразу же до конечного пункта своего полета. Подобные услуги предоставляют все мировые перевозчики, работающие по сетевой модели бизнеса. Пока при полетах "АЭРОФЛОТом" сдача багажа до конечного пункта на маршруте регион — зарубежное государство возможна только при полете "туда". Прилетая из-за границы и делая пересадку в аэропорту для полета в регион, пассажир должен получать багаж, чтобы пройти с ним таможенный досмотр. Такой схемы требует российское таможенное законодательство. Однако, именно введение данной услуги увеличит конкурентоспособность компании на международном рынке авиаперевозок.

Для успешной конкуренции с западными компаниями нашим перевозчикам необходимо активно внедрять технологию e-Freight — это электронное оформление документов на грузы, декларирование грузов, взаимодействие с таможенными органами в электронном формате по согласованному протоколу. Авиакомпании и аэропорты, которые на этот проект сориентировались и внедрили его у себя, получают конкурентное преимущество.

Дальнейшее преобразование работы компании необходимо провести с точки зрения введения системы лоукастеров.

Для увеличения маржинальной прибыли компании ОАО «АЭРОФЛОТ – российские авиалинии» за счет возврата клиентов, использующие услуги бюджетных авиакомпаний, работающих по принципу лоукастеров, автор предлагает ввести отдельное предложение по данным видам услуг. Предполагается, что будет выделено 1- 2 самолета, которые будут работать в соответствии с нижеприведенными принципами

Итак, выделим пункты сервиса, которые подлежат ревизии:

1. В обслуживании на борту должно быть занято меньше персонала. Напитки и еда не входят в бесплатный сервис, а предлагаются только за отдельную плату. Журналы и газеты не предлагаются во время полета, потому что они тоже не включены в цену. Кроме того, на борту не должно быть пледов и подушек, потому что собрать и заменить их для следующего полета стоит немалых денег.

2. Продажи всех бюджетных билетов должны происходить в основном через интернет или колл-центры, принадлежащие авиакомпании. Таким образом, фирма экономит не только на офисном персонале, но и на комиссионных, выплачиваемых туристическим фирмам и агентствам.

3. Должны отсутствовать привычные билеты на бумаге. Регистрация на рейс осуществляется по номеру брони. При этом экономится огромное количество денег на бумаге и расходах на пересылку билетов. По оценкам, производство бумажного билета стоит около 10 долларов, которые клиент платит за сервис.

4. Необходимо заключить долгосрочные специальные контракты с аэропортами и совершать перелеты только по таким аэропортам. В рамках таких контрактов сборы за старт, посадку, сервисное обслуживание значительно ниже. Кроме того, каждый самолет проводит на земле всего около 30 минут, после чего отправляется в следующий рейс. Таким образом, оптимизируются сборы и загрузка самолета. Поскольку самолет и бортовая команда совершают обычно за один день перелет туда и обратно, то отпадают и расходы на ночлег суточные для персонала.

5. Рекомендуется использовать только один тип самолета, чтобы сократить расходы на проверку безопасности и надежности машины за счет использования персонала, специально обученного для этого типа самолета. Кроме того, в самолетах бюджетных авиакомпаний кресла стоят ближе друг к другу, чтобы уместить максимально возможное с технической точки зрения количество пассажиров.

6. Необходимо максимально оптимизировать весь управляющий персонал - от уборщиков до верхнего менеджмента.

Введение данного направления работы позволит увеличить прибыль и доходность работы компании, а также выйти на международный рынок авиаперевозок по системе лоукостеров. Сейчас в Россию летают несколько европейских лоукостеров, а всего их около 100. Поэтому на данный момент есть возможность занять конкурентную нишу в данном сегменте перевозок.

Особую значимость, как в лизинговой сфере, так и для сохранения и поддержания российской авиапромышленности приобретает таможенно - тарифная политика в области авиационной техники. Корректировка этой политики должна проводиться при соблюдении следующих взаимосвязанных принципов:

- меры защиты отечественных производителей авиатехники не должны снижать конкурентоспособность отечественных компаний авиатранспортной отрасли в их конкурентной борьбе с иностранными авиаперевозчиками;

- предпринимаемые меры должны носить открытый и универсальный характер, исключаящей, как это было ранее, принятие индивидуальных решений по отношению к отдельным авиапредприятиям-импортерам;

- объектами таможенно-тарифной защиты должны быть вполне конкретные модели отечественной авиатехники, период действия защитных мер также должен быть определенной продолжительности;

- подход к новым и подержанным самолетам должен быть различный - ввоз подержанной иностранной авиатехники должен сдерживаться мерами таможенно-тарифной политики в большей мере, чем новой авиатехники;

- таможенно-тарифная политика должна разрабатываться с учетом как возможности ответных и компенсационных мер, так и с учетом необходимости расширения международного кооперационного сотрудничества.

При анализе широты ассортимента стоит отметить возможность сужения, т.к. основной процент прибыли в современном состоянии рынка приносят чартерные перевозки (эконом-класса). Соответственно, сужение услуг, предоставляемых на первом и бизнес-классе, можно привлечь дополнительные инвестиции в предоставление услуг при перевозке пассажиров эконом-класса.

В структуре данного вида перевозок, особо часто западными авиакомпаниями стало применяется тайм-чартер. Именно введение данной операции позволит компании ОАО «АЭРОФЛОТ – российские авиалинии» увеличить оборот денежных средств и снизить простои оборудования. Так как, в этом случае организация, заключая договор с перевозчиком, оплачивает в целом все то, время, в течении которого самолет будет находиться в ее распоряжении, исходя из норм летных часов, стоимости летного часа и часа простоя самолета.



## **Заключение**

Проведенное в данной работе исследование оптимизировало вопросы относительно организации сервисного обслуживания, как важнейшего фактора конкурентоспособности авиакомпании.

При анализе сервисных служб авиакомпании авторы выделили главную задачу отдела тарификации, которая направлена на установление тарифов, различных скидок и информационная передача основным потребителям.

При анализе маркетинговой деятельности авиакомпании авторы структурно охарактеризовали 4 товарные политики маркетинга. Определяя товарную политику, авторы акцентировали внимание на специфике рынка авиатранспортного продукта который состоит в том, что в отличие от рынков товаров, имеющих вещественную форму, здесь сделки заключаются на продукт, который еще не произведен и будет потребляться одновременно с производством. Таким образом, авиатранспортный продукт в большинстве случаев оплачивается до того времени, как он предоставлен покупателю, и до начала его производства и потребления происходит определенный (в ряде случаев - весьма длительный) период. В течение этого времени клиентура воздушного транспорта как бы кредитует авиакomпанию. Такая политика позволяет получать авиакomпаниям дополнительную (скрытую прибыль), за счет увеличения оборотных средств.

При анализе широты ассортимента стоит отметить возможность сужения, т.к. основной процент прибыли в современном состоянии рынка приносят чартерные перевозки (эконом-класса). В структуре данного вида перевозок, особо часто западными авиакomпаниями стало применяться тайм-чартер. Именно введение данной операции позволит компании ОАО «АЭРОФЛОТ – российские авиалинии» увеличить оборот денежных средств и снизить простои оборудования. Так как, в этом случае организация, заключая договор с перевозчиком, оплачивает в целом все то, время, в течение которого самолет будет находиться в ее распоряжении, исходя из норм летных часов, стоимости летного часа и часа простоя самолета.

В целом компания ОАО «АЭРОФЛОТ - российские авиалинии» обладает высокой экономической и конкурентной эффективностью, работа сервисных служб четко организована и направленная на повышение устойчивости развития работы, услуг и качества самого товара. Основные тенденции развития компании направлены на повышение международного уровня организации сервиса, удовлетворяющего потребности каждого клиента. Данное направление развития способствует повышению

сегментированности рынка, а также дифференцированности охвата всех направлений работы.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Воздушный кодекс Российской Федерации: текст с изменениями и дополнениями на 2020 год. – Москва: Эксмо, 2020. – 96с. – (Актуальное законодательство)
2. Федеральные авиационные правила. Приказ №246 от 13 августа 2015 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://favt.ru/dokumenty-federalnye-pravila/?id=2874> (05.04.2021)
3. Федеральные авиационные правила. Приказ №128 от 31 июля 2009 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://favt.ru/dokumenty-federalnye-pravila/?id=2873> (05.04.2021)
4. Трудовой кодекс Российской Федерации: текст с изменениями и дополнениями на 2018 год. – Москва: Проспект, 2018. – 272 с.
5. Конституция Российской Федерации. Основной закон. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.constitution.ru/> (05.04.2021)
6. 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.
7. 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.
8. Экономика транспорта : учебник и практикум для вузов / Е. В. Будрина [и др.] ; под редакцией Е. В. Будриной. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 366 с..
9. Курочкина А.Ю.. – М. Учебник и практикум для академ.бакалавриата – М.:Юрайт, 2017. - 206с.
- 10.Левкин Г. Г. , Мочалова С. В. Сервис на транспорте : конспект лекций: учебное пособие – М.:Директ-Медиа, 2019. – 167 с.
- 11.«Маркетинг 4.0. Разворот от традиционного к цифровому. Технологии продвижения в интернете» Филип Котлер, Картаджайя Хермаван, Сетиаван Айвен, 2019
12. 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.

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

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

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

16. Официальный сайт АО «Авиакомпания «Россия» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rossiya-airlines.com/> (05.04.2021)

17. Официальный сайт ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pulkovoairport.ru/> (05.04.2021)