

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра Організації авіаційних перевезень

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри ОАП

_____/Д.О.Шевчук/

«_____» _____ 2020 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

**ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
“МАГІСТР”**

**Тема: «Методи підвищення якості організації пасажирських
авіаперевезень»**

Виконавець: Белічко Дарина Андріївна

Керівник: к.е.н., доцент, Висоцька Ірина Іванівна

Консультанти з окремих розділів пояснювальної записки:

1. Теоретична частина: к.е.н., доцент, Висоцька Ірина Іванівна

2. Аналітична частина: к.е.н., доцент, Висоцька Ірина Іванівна

3. Проектна частина: к.е.н., доцент, Висоцька Ірина Іванівна

Нормоконтролер: к.е.н., доцент, Дерев'янка Тамара Антонівна

Київ 2020

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра організації авіаційних перевезень

Спеціальність 275 «Транспортні технології», спеціалізація: на повітряному транспорті
ОПП «Організація перевезень і управління на транспорті (повітряному)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ОАП

_____ / Д.О.Шевчук /

«_____» _____ 2020 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи

Белічко Дарина Андріївна

(прізвище, ім'я, по батькові випускника в родовому відмінку)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Методи підвищення якості організації
пасажирських авіаперевезень»

затверджена наказом ректора від «16» жовтня 2020 р. № 2027

2. Термін виконання роботи: з 05 жовтня 2020 р. по 31 грудня 2020 р.

3. Вихідні дані до роботи: статистичні дані та аналітичні матеріали авіакомпанії
«Азур Ейр Україна»

4. Зміст пояснювальної записки: Науково-практичні положення управління якістю
на авіаційному транспорті. Методи оцінки якості продукції авіаційного транспорту.
Претензійна робота як невід'ємна складова забезпечення якості пасажирських
авіаперевезень. Аналіз виробничо-фінансової діяльності авіакомпанії «Азур Ейр
Україна». Аналіз системи управління якістю авіакомпанії «Азур Ейр Україна». Аналіз
особливостей організації претензійної роботи в авіакомпанії «Азур Ейр Україна».
Проектні пропозиції щодо удосконалення претензійної роботи в авіакомпанії «Азур
Ейр Україна». Проектні пропозиції щодо автоматизації претензійної роботи
авіакомпанії «Азур Ейр Україна» на основі запровадження CRM-системи в її
діяльність. Розрахунок показників економічної ефективності проектних пропозицій
щодо запровадження CRM-системи в діяльність авіакомпанії «Азур Ейр Україна».

5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу:

ключові показники виробничо-фінансової діяльності авіакомпанії «Азур Ейр
Україна»; результати обґрунтування проектних пропозицій

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1.	Дослідження науково-практичних положень управління та оцінки якості на авіаційному транспорті	05.10.2020 – 11.10.2020	виконано
2.	Написання та оформлення теоретичної частини дипломної роботи	12.10.2020 – 18.10.2020	виконано
3.	Збір та аналіз статистичних даних щодо виробничо-фінансової діяльності авіакомпанії «Азур Ейр Україна»	19.10. 2020 – 25.10.2020	виконано
4.	Написання та оформлення аналітичної частини дипломної роботи	26.10.2020 – 08.11.2020	виконано
5.	Розробка та обґрунтування проектних пропозицій щодо підвищення якості організації пасажирських авіаперевезень авіакомпанії «Азур Ейр Україна»	09.11.2020 – 15.11.2020	виконано
6.	Написання та оформлення проектної частини дипломної роботи	16.11.2020 – 29.11.2020	виконано
7.	Написання та оформлення вступу та висновків дипломної роботи	30.11.2020 – 01.12.2020	виконано
8.	Оформлення пояснювальної записки та роздаткового матеріалу	02.12.2020 – 03.12.2020	виконано

7. Консультанти з окремих розділів

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретична частина	доцент, Висоцька І.І.	05.10.2020	05.10.2020
2. Аналітична частина	доцент, Висоцька І.І.	19.12.2020	19.10.2020
3. Проектна частина	доцент, Висоцька І.І.	09.11.2020	09.11.2020

8. Дата видачі завдання: «05» жовтня 2020 р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ / Висоцька І.І./
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання _____ / Белічко Д.А. /
(підпис випускника) (П.І.Б.)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи: *«Методи підвищення якості організації пасажирських авіап перевезень»*: 117 сторінок, 18 рисунків, 27 таблиць, 35 використаних джерел.

АВІАКОМПАНІЯ, ДІЯЛЬНІСТЬ, ЯКІСТЬ, МЕТОД, ОЦІНКА, ПРЕТЕНЗІЯ, CRM-СИСТЕМА, ПРОЕКТ, ЕФЕКТИВНІСТЬ

Об'єктом дослідження є діяльність авіакомпанії «Азур Ейр Україна».

Предметом дослідження є науково-методичні положення підвищення якості організації пасажирських авіап перевезень «Азур Ейр Україна».

Мета кваліфікаційної роботи: дослідження науково-практичних положень управління та оцінки якості на авіаційному транспорті; аналіз статистичних даних щодо виробничо-фінансової діяльності авіакомпанії «Азур Ейр Україна» та розробка проектних пропозицій щодо підвищення якості організації пасажирських авіап перевезень «Азур Ейр Україна».

Актуальність кваліфікаційної роботи базується на необхідності збільшення результатів діяльності авіаційного транспорту; забезпечення ефективності функціонування авіап перевізників; підвищення рівня авіаційного сервісу та безпеки польотів.

Методи дослідження: методи статистичного аналізу та експертної оцінки, проектного аналізу.

У теоретичній частині роботи досліджено науково-практичні положення управління та оцінки якості на авіаційному транспорті; визначено особливості претензійної роботи як невід'ємної складової забезпечення якості пасажирських авіап перевезень.

Аналітична частина роботи присвячена проведенню аналізу виробничо-фінансових показників, а також системи управління якості та особливостей організації претензійної роботи в авіакомпанії «Азур Ейр Україна».

У проектній частині розроблені та обгрунтовані проектні пропозиції щодо удосконалення претензійної роботи в авіакомпанії «Азур Ейр Україна» на основі запровадження CRM-системи в її діяльність.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	6
1. ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	9
1.1. Науково-практичні положення управління якістю на авіаційному транспорті	10
1.2. Методи оцінки якості продукції авіаційного транспорту	23
1.3. Претензійна робота як невід’ємна складова забезпечення якості пасажирських авіаперевезень	34
2. АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	44
2.1. Аналіз виробничо-фінансової діяльності авіакомпанії «Азур Ейр Україна»	45
2.2. Аналіз системи управління якістю авіакомпанії «Азур Ейр Україна»	58
2.3. Аналіз особливостей організації претензійної роботи в авіакомпанії «Азур Ейр Україна»	66
3. ПРОЕКТНА ЧАСТИНА	74
3.1. Проектні пропозиції щодо удосконалення претензійної роботи в авіакомпанії «Азур Ейр Україна»	75
3.2. Проектні пропозиції щодо автоматизації претензійної роботи авіакомпанії «Азур Ейр Україна» на основі запровадження CRM-системи в її діяльність	86
3.3. Розрахунок показників економічної ефективності проектних пропозицій щодо запровадження CRM-системи в діяльність авіакомпанії «Азур Ейр Україна»	99
ВИСНОВКИ	111
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	114

ВСТУП

КАФЕДРА 73				НАУ. 20. 3. 56. 001 ПЗ				
Виконав	Бєлічко Д.А.			ВСТУП	Літера	Арк.	Аркушів	
Керівник	Висоцька І.І.					Д	6	2
Консульт.	Висоцька І.І.				ФТМЛ 275 ОП-201Мз			
Н. контр.	Дерев'янка Т.А.							
Зав. каф.	Шевчук Д.О.							

Якісне та стабільне функціонування авіаційного пасажирського транспорту забезпечує повноцінний розвиток економіки регіонів та країни в цілому, є одним з показників якості життя населення. Завданням авіаційного транспорту в сучасних умовах, що характеризуються жорсткою конкуренцією, є надання послуг з перевезення пасажирів, якість яких буде максимально задовольняти вимогам споживачів.

Здійснення ефективного управління та розробка заходів щодо поліпшення якості обслуговування авіапасажирів, що задовольняє споживачів, вимагає застосування нових наукових підходів до вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності авіакомпанії шляхом оцінки рівня якості обслуговування авіапасажирів.

Висока якість послуг стимулює підвищений попит до послуг авіакомпанії, внаслідок чого зростає обсяг продажів, доходи, прибутковість компанії, і, в кінцевому рахунку, її конкурентоспроможність.

Основною метою будь-якого авіаперевізника є високоякісне обслуговування пасажирів, що користуються його послугами. Питання надання пасажиру максимального комфорту є не менш важливим, ніж питання безпеки та регулярності польотів. Однак не виключені випадки, коли незручності, спричинені пасажиру, а також збитки, завдані його майну, викликають з його боку критичні зауваження, протести, звернення (скарги та претензії), які можна віднести до загального поняття – рекламація.

Зважаючи на ріст кількості претензій пасажирів під час перевезення авіакомпаніями України (включаючи претензії щодо перевезення багажу, затримок рейсів чи відмови у прийомі на рейс, обслуговування у повітрі тощо), а також з огляду на актуальність даної проблеми на міжнародному рівні (щорічні звітні дані від САА, Airline Quality Rating та Air Transport Portal of the European Commission), раціональна організація претензійної роботи під час перевезення пасажирів та багажу повітряним транспортом сприяє покращенню якості обслуговування пасажирів авіакомпанії.

Процес розгляду та відповіді на претензії підлягає чіткому нормативно-правовому регулюванню та відображає бажання та можливість підприємства зберегти лояльність власних клієнтів, таким чином результати претензійної роботи впливають на якість обслуговування.

У зв'язку з типовими помилками та непрозорістю організації претензійної роботи, у першу чергу страждає незадоволений клієнт, а вже потім і саме підприємство, яке у результаті може втратити цього клієнта. Правильно організована претензійна робота дозволяє уникнути передачі спорів у вищі інстанції (позови в суди), адже повністю або частково задовольняє претензії від клієнта.

Тема даної кваліфікаційної роботи: «Методи підвищення якості організації пасажирських авіаперевезень» є актуальною та тому обрана для дослідження.

Для досягнення поставленої у кваліфікаційній роботі мети поставлені та вирішуються такі завдання:

- дослідження науково-практичних положень управління та оцінки якості на авіаційному транспорті;
- визначення особливостей претензійної роботи як невід'ємної складової забезпечення якості пасажирських авіаперевезень;
- проведення аналізу виробничо-фінансової діяльності авіакомпанії «Азур Ейр Україна»;
- проведення аналізу системи управління якістю авіакомпанії «Азур Ейр Україна»;
- проведення аналізу особливостей організації претензійної роботи в авіакомпанії «Азур Ейр Україна»;
- розробка проектних пропозицій щодо удосконалення претензійної роботи в авіакомпанії «Азур Ейр Україна» на основі запровадження CRM-системи в її діяльність;
- розрахунок показників економічної ефективності проектних пропозицій щодо запровадження CRM-системи в діяльність авіакомпанії «Азур Ейр Україна».

1.ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

КАФЕДРА 73				НАУ. 20. 3. 56. 100 ПЗ			
Виконав	Бєлічко Д.А.			1.ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	Літера	Арк.	Аркушів
Керівник	Висоцька І.І.				Д	9	34
Консульт.	Висоцька І.І.				ФТМЛ 275 ОП-201Мз		
Н. контр.	Дерев'янка Т.А.						
Зав. каф.	Шевчук Д.О.						

1.1. Науково-практичні положення управління якістю на авіаційному транспорті

Робота авіапідприємств в сучасних умовах вимагає розробки особливих методів управління, що відображають необхідність реалізації потреб споживачів послуг ЦА в забезпеченні якості повітряних перевезень, авіаційних робіт та послуг на всіх етапах виробничого циклу забезпечення та виробництва польотів. До таких методів в даний час відноситься розробка та застосування системи якості авіапідприємства, що визначає системний комплексний підхід до організації робіт із забезпечення та управління якістю в його діяльності. Під вимогами до якості в ЦА розуміється необхідність в задоволенні потреб як зовнішніх, так і внутрішніх контрагентів підприємств ЦА (в тому числі пасажирів, вантажовідправників, замовників на авіаційні роботи і т.д.) та суспільства в цілому [1].

Система якості авіакомпанії являє собою організаційну структуру авіапідприємства, що відображає нові методи управління в зв'язку з необхідністю реалізації послуг ЦА згідно з вимогами споживачів, і є засобом, що надає керівництву авіакомпанії впевненість у відповідності їхньої діяльності установленим вимогам, спрямованим на здійснення розробленої політики по відношенню забезпечення якості та досягнення поставленої мети. Потреби суспільства у відношенні якості відображені в законодавстві, розпорядженнях виконавчих органів влади, вимогах громадських організацій про захист навколишнього середовища, здоров'я, безпеки, надійності техніки, збереження енергії та природних ресурсів.

Відзначимо, що поняття «якість» розповсюджується на всі види діяльності, зокрема:

- управління процесами на основі документованих процедур;
- завоювання ринків збуту на основі взаємовигідного партнерства з постійними споживачами;

– освоєння нових ринків збуту шляхом поставки конкурентоспроможної продукції.

Якість - комплексне поняття, що характеризує ефективність усіх сторін діяльності: розробка стратегії, організація виробництва, маркетинг і ін. Найважливішою складовою системи якості є якість продукції. Міжнародна організація по стандартизації визначає якість (стандарт ISO 9000-2000) як сукупність властивостей та характеристик продукції або послуги, які надають їм здатність задовольняти обумовлені або передбачувані потреби [13].

Цей стандарт увів такі поняття, як «забезпечення якості», «управління якістю», «спіраль якості». Вимоги до якості на міжнародному рівні визначені стандартами ISO серії 9000. Стандарти ISO серії 9000 установили єдиний, визнаний у світі підхід до договірних умов по оцінці систем якості й одночасно регламентували відносини між виробниками та споживачами продукції. Важливими властивостями для оцінки якості є:

– технічний рівень, який відображає матеріалізацію в продукції науково-технічних досягнень;

– естетичний рівень, що характеризується комплексом властивостей, пов'язаних з естетичними відчуттями та поглядами;

– експлуатаційний рівень, пов'язаний з технічною стороною використання продукції (догляд за виробом, ремонт та ін.);

– технічна якість, що припускає взаємозв'язок передбачуваних та фактичних споживчих властивостей в експлуатації виробу (функціональна точність, надійність, тривалість терміну служби).

Якість визначається дією багатьох випадкових, місцевих та суб'єктивних факторів. Для попередження впливу цих факторів на рівень якості необхідна система управління якістю. Управління якістю неминує оперує поняттями «система», «середовище», «мета», «програма» і ін. Розрізняють керуючу та керовану системи. Керована система представлена різними рівнями управління організацією (фірмою та іншими структурами). Керуюча система

створює та забезпечує менеджмент якості. Процес забезпечення якості складається з етапів, які приведені на рис. 1.1 [5-7]:



Рис. 1.1. Процес забезпечення якості компанії

Вимоги до якості продукції - вираз певних потреб у вигляді кількісних характеристик або описів для здійснення їх реалізації та/ або перевірки [8].

Встановлення кількісних вимог до якості продукції - найважливіша умова їх розробки, виробництва, постачання, реалізації, споживання. Від рівня вимог, що пред'являються до якості при проектуванні продукції, багато в чому залежить якість та конкурентоспроможність готового виробу. Основою для вибору вимог до якості повинна бути інформація про попит та задоволеності споживача. Розробка всього комплексу вимог до якості товарів являє собою складну задачу, для рішення якої необхідно враховувати не тільки особливості об'єкта управління, а й безліч різноманітних умов та обставин [29].

При системному управлінні якістю повинні бути визначені та виконані: обов'язкові та законодавчі вимоги; вимоги добровільного характеру, в т.ч. визначені самою організацією; вимоги споживачів; загальноприйняті вимоги, без виконання яких неможливо конкретне або передбачуване використання продукції.

Вимоги до якості товарів визначаються їх специфікою, функціями та умовами використання. Основними вимогами є соціальні, функціональні, ергономічні, естетичні, екологічні вимоги, вимоги надійності та безпеки, а також вимоги до якості виготовлення [11].

Міжнародна організація по стандартизації сприяє розвитку стандартизації та активізації ролі стандартів у всьому світі. Основним завданням ISO є розвиток співпраці та міжнародний обмін в інтелектуальній, науковій, технічній та економічній сферах діяльності. Результатом діяльності ISO є публікація узгоджених міжнародних стандартів у всіх напрямках життєдіяльності [1-3].

Розробка проектів міжнародних стандартів відбувається робочими групами технічних комітетів. В даний час в ISO працюють 224 технічні комітети. Представники нашої країни беруть участь в роботі ряду ТК, а Україна є дійсним членом організації. Кожна держава вирішує самостійно, в якій мірі міжнародні стандарти ISO будуть використовуватися в національній економіці. Використання стандартів ISO в українській практиці здійснюється різними методами. По-перше, національний стандарт приймається без будь-яких змін тексту міжнародного документу («прямий метод»). В цьому випадку текст державного стандарту України вважається автентичним, або справжнім. По-друге, автентичний міжнародний стандарт тексту приймається з додатковими вимогами, що відбивають національні особливості України [8].

Світова практика свідчить, що забезпечити високу якість авіатранспортної продукції за критеріями забезпечення безпеки і регулярності польотів, культури обслуговування пасажирів та вантажної

клієнтури, а також охорони навколишнього середовища в сучасних умовах, неможливо без здійснення контролю над діяльністю авіапідприємств з боку держави [27].

Кожне підприємство, що бажає вийти на світовий ринок зі своєю продукцією (послугами), повинно задовольняти вимогам міжнародних стандартів якості. Отримання сертифікату відповідності міжнародним стандартам якості є свого роду «перепусткою» компанії на світовий ринок, підтвердженням її іміджу та репутації надійного партнера, або постачальника продуктів або послуг. Тому компанії витрачають значні кошти та зусилля для підготовки та проходження сертифікаційних аудитів для отримання сертифікату відповідності того чи іншого міжнародного стандарту.

Найбільш відомими в сфері ЦА є такі міжнародні стандарти [9]:

- ISO-9001-2000 та ін.;
- серії AS (Aviation Standarts) - AS-9100;
- стандарт IOSA (IATA Operational Safety Audit), а також Європейські стандарти EASA (European Air Safety Agency).

Перші з названих стандартів серії ISO-9001-2000 відносяться до всіх галузей та сфер бізнесу і містять основні вимоги до документації системи якості. Стандарти AS-9100 містять вимоги до виробництва та ремонту авіаційної техніки. Стандарт IOSA визначає вимоги до експлуатантів авіаційного транспорту. Стандарти EASA - вимоги до забезпечення безпеки польотів та містять розділи, що стосуються таких напрямків, як технічне обслуговування ПС (EASA part 145), підготовка персоналу, (EASA part 147), виробництво польотів (EASA-OPS1, раніше іменувався JAR-OPS1) та ін. [44].

Всі перераховані вище стандарти, незважаючи на різні спрямованості їх дії, містять загальні вимоги. Це, перш за все, вимоги до документації, вимоги до документованих процедур, орієнтацію на споживача продукції (послуг), зобов'язання керівництва підприємства щодо системи якості, робочі інструкції кожного співробітника, робота з документацією та ведення записів, гарантія якості та ін.

Як відомо, продукцією АТ є переміщення (перевезення пасажирів, багажу, вантажів та пошти). Для визначення якості продукту авіакомпанії фірма маркетингових авіатранспортних досліджень «SkyTrax» виділяє 4 рівня продукту: основний, супутній, додатковий та продукт в розширеному розумінні (див. табл. 1.1)[10].

Таблиця 1.1

Рівні продукції авіаційного транспорту, згідно досліджень «SkyTrax» [13]

<i>Рівень</i>	<i>Складові якості продукції</i>
<i>Основний продукт</i>	Складовими основного продукту є: –безпека польотів; –забезпечення авіаційної безпеки; –зручність розкладу польотів; –комфортабельність салону та крісел; –конкурентоспроможність ПС; –справність ПС та салонного обладнання; –засоби комфорту пасажирів, включаючи розваги на борту ПС, бортове харчування та роботу бортпроводників; –спілкування з пасажиром командира ПС; –програма заохочення пасажирів, що часто літають; –ефективне управління «збійними ситуаціями».
<i>Супутній продукт</i>	Основними складовими супутнього продукту є робота базового аеропорту та наземне обслуговування перевезень. Точність та своєчасність інформування пасажирів в аеропорту, дотримання часу стикування рейсів, наявність наочної інформації в залах вильоту та в залах очікування, наявність достатньої кількості засобів зв'язку, чітка робота засобів доставки пасажирів та ін..
<i>Додатковий продукт</i>	Складовими додаткового продукту є: – додаткові послуги пасажиром високих класів обслуговування та категорій VIP; – допомога та спец-послуги пасажиром, які вимагають спеціального обслуговування (хворим, несупроводжуваним дітям та ін.).
<i>Продукт в розширеному розумінні</i>	Складовими продукту є: – реклама та інформування клієнтів в «колл-центрах» (Call-centers) авіакомпанії; – бронювання та оформлення авіаквитків персоналом авіакомпанії та агентами з продажу перевезень; – «інтернет-сайти» авіакомпанії та ін. До цього продукту також належить: рівень обслуговування в сфері продажу та бронювання, комфорт для відвідувачів всередині агентства з продажу, відсутність черг, своєчасне підтвердження, бронювання та ін.

Слід звернути увагу на те, що перераховані критерії якості основного продукту створюють імідж та репутацію авіакомпанії, сприяють залученню пасажирів та клієнтури на рейси тієї авіакомпанії, у якій стандарти якості є найвищими. Зокрема, безпека польотів як найголовніший з показників якості містить в собі вимоги максимальної гарантії відсутності льотних пригод, а також шкоди пасажирам, пошкоджень багажу та вантажів, пов'язаних з передумовами до льотних пригод. Основною вимогою регулярності та пунктуальності польотів є суворе та точне дотримання розкладу польотів регулярних рейсів та графіку руху чартерних і додаткових рейсів з вини персоналу [13].

Основними вимогами до авіаційної безпеки перевезення вантажів, багажу та пошти є суворе дотримання умов договору перевезення, а також 100%-ї гарантії того, що пасажир, вантаж, багаж і пошта будуть доставлені в цілісності та схоронності до пункту призначення в установлені терміни [44].

Не менш важливим є якість обслуговування пасажирів у польоті.

До цього показника відноситься якість бортового харчування, асортимент напоїв, організація розваг в польоті. Велику роль відіграє сервіровка. До розваг відносяться перегляд фільмів, прослуховування музики, читання, ігри та ін., що знижує стомлюваність пасажира, особливо при тривалих польотах. Зовнішній вигляд, ввічливість, люб'язність бортпроводників та їхній професіоналізм багато в чому впливають на загальну якість обслуговування пасажирів. Сюди ж відноситься якість інформування пасажирів на борту, обов'язковість оголошень українською та іноземними мовами в залежності від напрямку рейсу. Чим більше інформації під час польоту, тим більшу турботу про себе відчуває пасажир. Інформація повинна обов'язково включати всі відомості про зміну графіка польоту, про населені пункти, що пролітає літак, висоту, погоду та ін. Важливим є звернення командира корабля до пасажирів, його вихід в салон, зроблені ним пояснення про особливості маршруту, очікуваний час прибуття та ін.

Цивільна авіація, як транспортна система, з одного боку, здійснює

виробництво польотів, а з іншого боку, надає транспортну послугу споживачеві. З цієї позиції необхідно привести життєвий цикл продукції, визначений стандартами ISO, як основне поняття в системі якості.

Відповідно до стандарту ISO життєвий цикл продукції включає в себе 11 етапів (див. рис. 1.2).

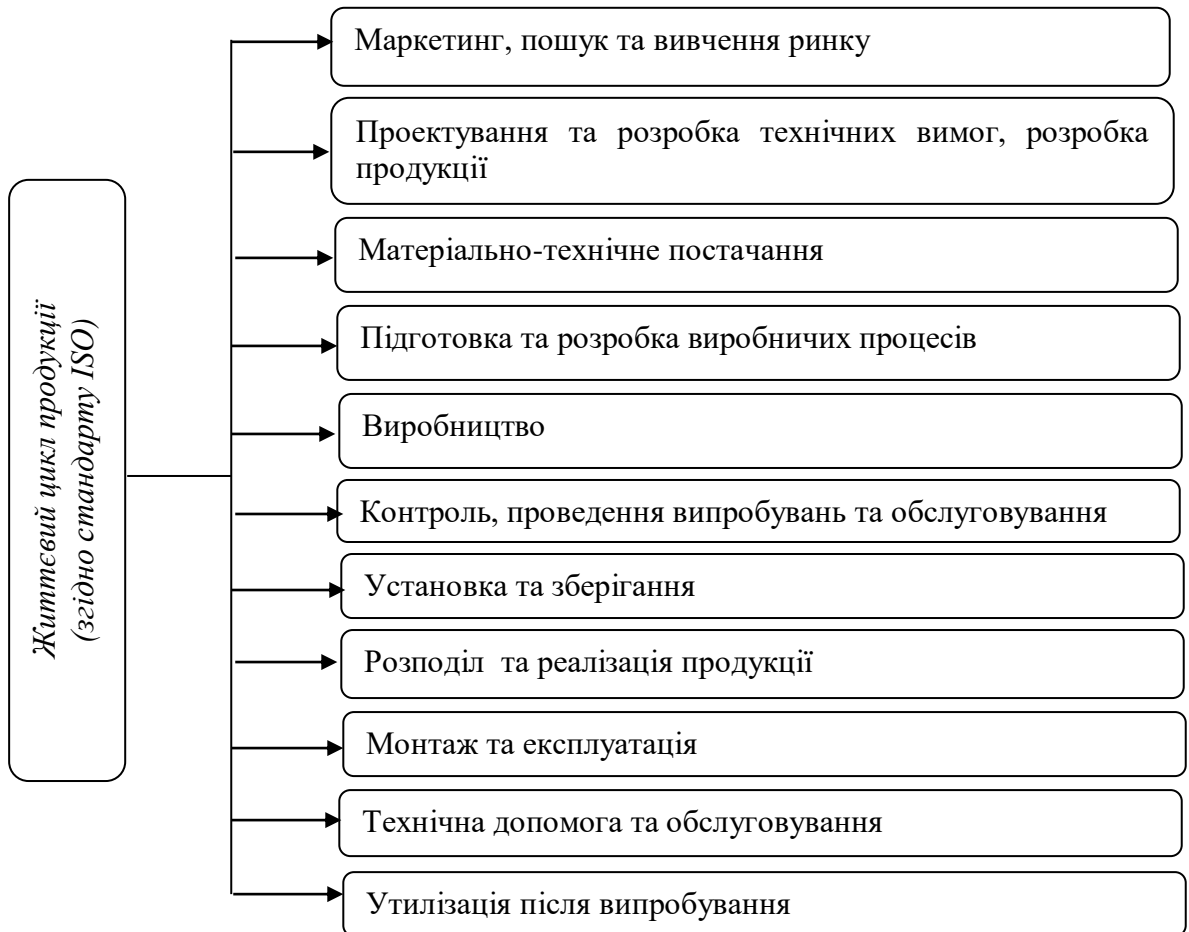


Рис. 1.2. Життєвий цикл продукції, згідно стандартів ISO

Перераховані вище етапи носять загальний характер, і можуть бути конкретизовані для авіакомпанії, з огляду на те, що в даному випадку продукцією є здійснення перевезень пасажирів та вантажів. Тоді, наприклад, пошуки вивчення ринку пов'язані з пошуком нових маршрутів авіаперевезень, використання доцільного поєднання регулярних та чартерних авіаперевезень і т.д.

Проектування та розробка вимог повинні бути пов'язані із забезпеченням безпеки та регулярності польотів, економічності та ін.

Матеріально-технічне забезпечення буде пов'язано з вибором парку ПС, їх типу та кількості для досягнення сформованих вимог, вирішенням питань всього спектра забезпечення польотів (інженерно-авіаційного, аеронавігаційного, радіотехнічного та ін.).

Проаналізуємо кожен етап життєвого циклу, стосовно авіакомпанії.

Діяльність будь-якої авіакомпанії є дуже багатогранною, тому в поняття «виробнича діяльність» слід включити всі аспекти, тобто фінансову діяльність, організацію виробництва (здійснення авіаперевезень), проведення рекламної кампанії, підвищення кваліфікації персоналу, розвиток всіх видів забезпечення польотів, оновлення парку ПС та його устаткування та ін. Тому всю можливу групу показників виробничої діяльності авіакомпанії доцільно розбити на кілька підгруп, кількість яких у кожному конкретному випадку авіакомпанія вибирає сама, виходячи зі сформованих умов її діяльності. У загальному випадку можна запропонувати наступні чотири підгрупи показників виробничої діяльності АК:

- фінансові показники;
- показники, що характеризують якість послуги, що надається клієнтові (авіапасажиrowі та/ або відправника вантажів);
- показники якості авіаперевезень, як виробничого процесу.
- показники якості роботи персоналу авіакомпанії, куди включається процес навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації, стажування тощо.

Система якості авіапідприємства включає в себе систему загального Керівництва якістю (для авіапідприємства в цілому) та окремі підсистеми забезпечення якості за функціональними видами діяльності окремих служб та підрозділів авіапідприємства. Підсистеми забезпечення якості за функціональними видами діяльності орієнтовані на конкретні процеси та внутрішніх споживачів. Специфіка діяльності в підсистемах відбивається у відповідних Керівництвах за якістю [14].

Призначення системи якості полягає в тому, що її реалізація дозволить авіакомпанії забезпечити належний рівень безпеки польотів через:

- забезпечення керування якістю на всіх ділянках та етапах виробничого циклу.

- забезпечення участі в управлінні якістю усіх фахівців авіакомпанії;
- установлення чіткої юридичної відповідальності персоналу на своєму рівні: від керівника до рядового виконавця;

- забезпечення нерозривності діяльності по якості з діяльністю по зниженню усіх видів витрат та непродуктивних утрат;

- забезпечення обов'язковості встановлення невідповідностей та перешкоджання їхньому повторному виникненню;

- забезпечення профілактичних внутрішніх перевірок (аудит) якості й аналіз окремих видів діяльності для попередження невідповідностей установленим вимогам, що виникають;

- установлення порядку аналізу й удосконалювання системи якості;

- встановлення та забезпечення порядку документального оформлення всіх процедур системи;

- забезпечення зацікавленої участі всього персоналу авіакомпанії в підвищенні якості діяльності на кожному робочому місці.

Основними вимогами до системи якості авіакомпанії є адекватне та безупинне управління і контроль усіх дій, що впливають на безпеку польотів та якість послуг. Ця вимога забезпечується в системі якості за допомогою реалізації комплексних заходів, щодо попередження невідповідностей з якості у Авіакомпанії на всьому протязі основних процесів:

- сертифікація;

- маркетинг;

- організація та розробка технологій;

- процес надання послуг.

Петля якості – схематична модель взаємозв'язаних видів діяльності, що впливають на якість виробу чи послуги на різних етапах від визначення потреб до оцінки їхнього задоволення (див. 1.3).

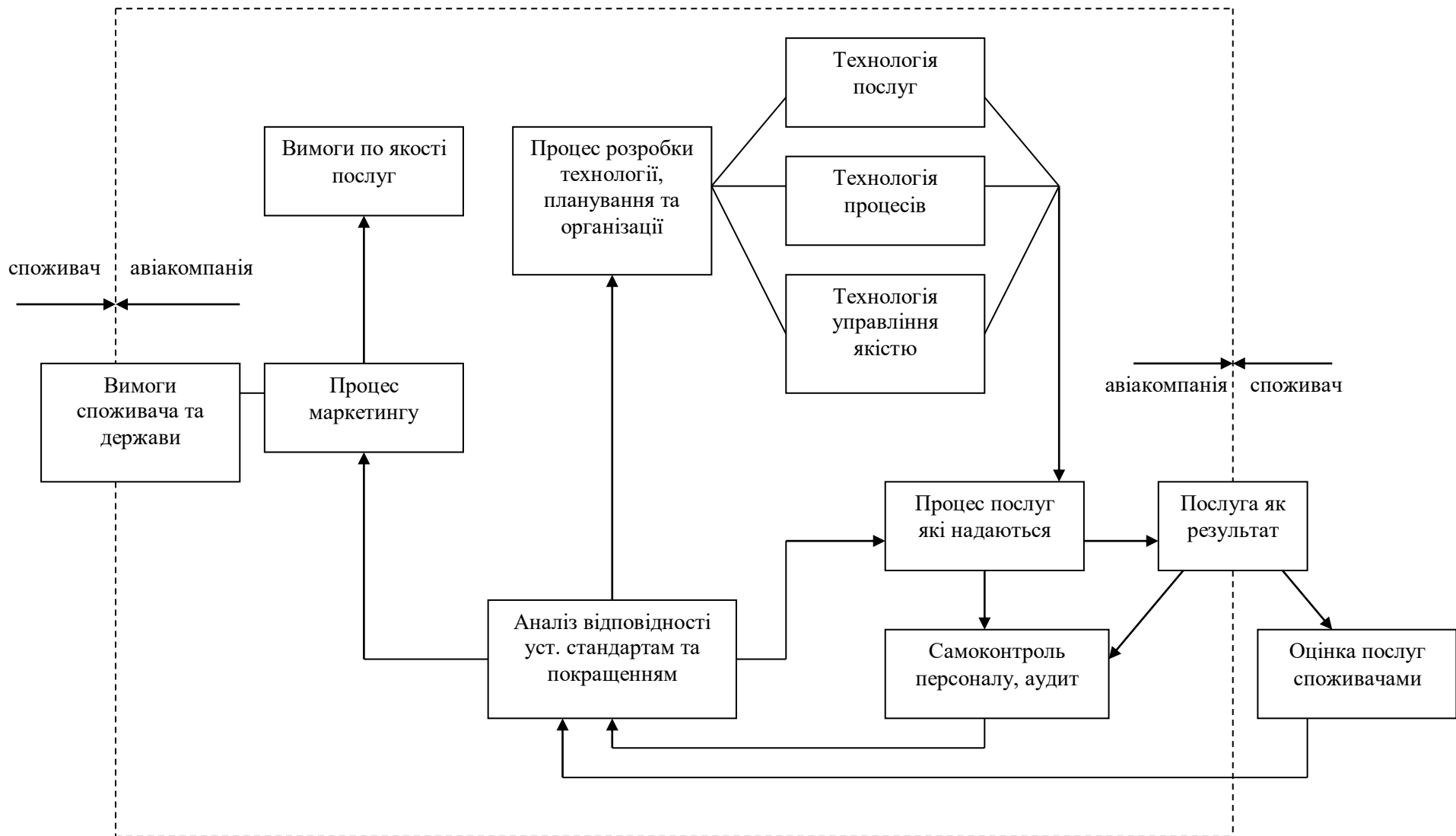


Рис. 1.3. Петля якості Авіакомпанії

Як вказано на рис.1.3, цей процес є замкнутою петлею, у якій основні процеси супроводжуються конкретними заходами, які збільшують якість на кожному етапі – від збору інформації про споживача до представлення послуги, а також оцінки послуги споживачем і авіакомпанією, аналізом оцінки й обліком інформації про результати оцінки в процесі формування продуктів.

Адміністрація авіапідприємства заявляє в Керівництві з якості про свою прихильність до сформульованої політики та роботи по досягненню встановлених цілей в області якості, та гарантує, що політика в області якості доведена до персоналу авіапідприємства. Політика в області якості повинна відповідати загальним цілям авіапідприємства та бути структурною основою для їх встановлення та перегляду. Відповідальність за формування та забезпечення реалізації політики у сфері якості лежить на керівництві авіапідприємства. Для реалізації політики в області якості керівництво авіапідприємства встановлює цілі в області для всіх відповідних функцій та рівнів організації. Цілі в області якості відповідають політиці в області якості. Всі цілі в сфері якості повинні вимірюватися. Для кожної цілі повинні бути визначені:

- показник досягнення мети;
- які величини вимірюються (контрольовані результати);
- цільове значення (критерій).

Цілі авіакомпанії поділяються на кілька взаємопов'язаних рівнів, кожному рівню цілей відповідає свій рівень планів:

- вище керівництво авіапідприємства встановлює стратегічні цілі, які спрямовані на вирішення масштабних проблем та відносяться до організації в цілому (реалізацію стратегічних ініціатив);
- керівники відділів встановлюють тактичні цілі, спрямовані на вирішення проблем структурних підрозділів (в рамках стратегічних ініціатив).

– співробітники підрозділів авіапідприємства, в рамках відповідних глобальних стратегічних та тактичних ініціатив, встановлюють оперативні цілі, націлені на вирішення поточних питань.

Для оцінки результативності досягнення цілей організація повинна розробити для кожної цілі критерії досягнення мети та мінімально допустимі значення показників по кожному з критеріїв. Планування СМЯ здійснюється з метою досягнення цілей організації у сфері якості та виконання прийнятих зобов'язань політики в області якості. Керівництво авіапідприємства повинно дотримуватися наступних рекомендацій у процесі планування:

- реалістичність планів, в т.ч. з точки зору забезпечення ресурсами;
- ранжирування об'єктів планування за важливістю;
- варіантність планів;
- адаптивність планування;
- наступність стратегічних та тактичних (поточних) планів;
- економічна обґрунтованість планових показників;
- забезпечення досяжності планових показників.

Планування якості здійснюється за допомогою розробки та затвердження річного плану якості. За структурою план якості складається з розділів, кожен з яких включає заходи по кожному із застосованих напрямків поліпшення. Авіапідприємство для зручності може розділити план якості на кілька планів, відповідно необхідними відповідно до вимог стандарту розділами. Аналіз СМЯ керівництвом авіапідприємства проводиться не рідше одного разу на рік з метою оцінки її придатності, відповідності вимогам стандарту ISO 9001:2015, досягнення цілей в області якості та підвищення результативності функціонування СМЯ.

Авіапідприємство має визначити, планувати та контролювати проведення всіх етапів надання послуг. Всі основні виробничі процеси авіапідприємства, що безпосередньо впливають на якість продукції та послуг, виконуються в контрольованих та керованих умовах.

1.2. Методи оцінки якості продукції авіаційного транспорту

Під час дослідження встановлено, що якість авіаперевезень визначається сукупністю властивостей авіаційної послуги, які обумовлюють її здатність до задоволення певної потреби авіапасажирів відповідно до його вимог (або вимогами стандартів та інших нормативних документів) [16].

В інтересах забезпечення конкурентоспроможності та ефективності виробничого процесу у виконавця виникає необхідність задоволення постійно зростаючих вимог споживача, тобто безперервного підвищення якості послуг. До одного з найбільш стійких факторів конкурентоспроможності є регулярне підвищення рівня задоволення потреб пасажирів з випередженням зростання тарифів на послуги, що надаються. При цьому актуальність проблеми підвищення якості буде зростати в міру насичення ринку послугами з перевезення пасажирів та вантажів авіапідприємствами різних видів. Це пов'язано з тим, що проблема підвищення якості та ефективності авіатранспортної системи країни має соціальне, політичне, науково-технічне та економічне значення [8].

У практиці розвинених країн загальноновизнаним є наступний погляд на проблему підвищення якості [14]:

- ніякі епізодичні, окремі, навіть блискуче організовані та великі заходи не можуть забезпечити значне підвищення якості продукції;
- для вирішення завдання підвищення якості послуг необхідна система цілеспрямованих та планомірно здійснюваних заходів системою управління якістю (СМЯ).

Підвищення якості роботи авіакомпанії в процесі надання послуг усіх підрозділів та відділів, у т.ч. й субпідрядників, здійснюється в тісному співробітництві з Інспекцією контролю якості й Інспекцією з безпеки польотів. Усі заходи спільно плануються та реалізуються відповідно до Програми якості авіакомпанії.

Результати роботи інспекції контролю якості, інспекції з безпеки польотів аналізуються службою СМЯ та відображаються в піврічних розвернутих аналізах авіапідприємства. Система якості АК орієнтована на чотири основні напрямки: відповідальність керівництва; орієнтація на споживача; орієнтація на співробітників; орієнтація на процеси (див. рис.1.4).

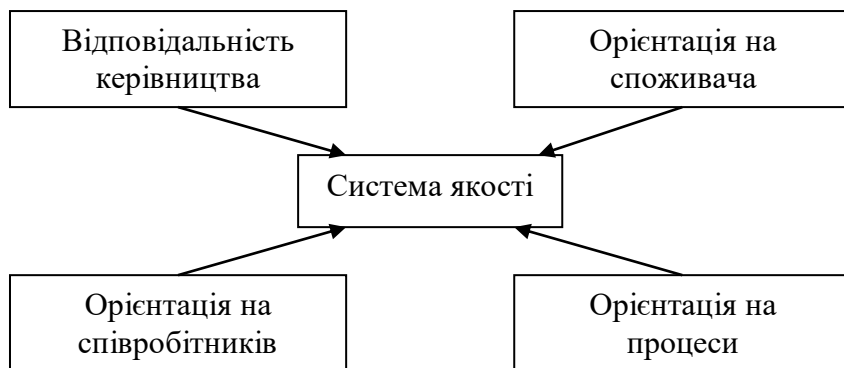


Рис. 1.4. Напрямки системи якості АК

Реалізація кожного напрямку системи якості здійснюється за рахунок реалізації окремих її елементів. Кожний елемент обумовлює конкретні заходи, що визначаються в процесі розробки та впровадження системи якості.

У межах системи управління якістю застосовуються показники для оцінки рівня якості продукції (послуги), які класифікуються з позицій її складу та характеристик властивостей.

Поодинокі та комплексні показники якості можуть об'єднуватися в різні групи в залежності від того, які відносини об'єкта (системи) з зовнішнім середовищем повинні бути відображені. Класифікація показників якості продукції АТ приведена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація показників якості продукції (послуги)

Середовище розгортання функції якості	Група показників якості	Призначення	Приклади показників якості у ЦА
1	2	3	4
1. Предметне середовище	Показники функціонального призначення	Характеризують здатність продукції виконувати її основні функції	Обсяг перевезень, мережа маршрутів
2. Предметне середовище у просторі	Показники забезпечення транспортного процесу	Характеризують пристосованість (підготовку) продукції до транспортування без її використання або споживання	Середній час та трудомісткість наземного обслуговування пасажирів вантажу, пошти

1	2	3	4
3. Виробничо-технологічне середовище	Показники організаційно-технологічного рівня виробництва	Характеризують склад та структуру продукції, що визначають її пристосованість до досягнення оптимальних витрат при виробництві, експлуатації та відновленні	Ремонтопридатність, надійність, безвідмовність вузлів та деталей авіаційної техніки
4. Середовище економічних відносин	Економічні показники	Відображають витрати на розробку, виготовлення та експлуатацію продукції, а також економічну ефективність експлуатації	Собівартість перевезень, рівень тарифів на авіаперевезення
5. Середовище екологічних відносин	Екологічні показники	Характеризують рівень шкідливих впливів на навколишнє середовище, що виникають при експлуатації або споживанні продукції	Рівень шуму та емісія відпрацьованих газів
6. Середовище ергономічних відносин	Ергономічні показники	Враховують комплекс гігієнічних, антропологічних, фізіологічних, психологічних властивостей людини, що виявляються у виробничих та побутових процесах	Відстань між кріслами, температура, вологість та освітленість в салонах, розташування приладів в кабіні пілотів
7. Середовище естетичних відносин	Естетичні показники	Характеризують такі властивості продукції, як оригінальність, виразність, відповідність стилю, середовищу та ін.	Зовнішній дизайн літака та внутрішній інтер'єр салонів
8. Середовище патентно - правових відносин	Патентно – правові показники	Характеризують ступінь патентоспроможності продукції в країні та за кордоном, а також його патентну чистоту	Кількість запатентованих винаходів в авіакомпанії
9. Нормативне середовище	Показники стандартизації	Показують ступінь використання стандартизованих виробів та рівень уніфікації складових частин виробів	Використання стандартів по обслуговуванню пасажирів, частка уніфікованих документів у документообігу
10. Середовище ринкових відносин	Показники конкурентоспроможності	Характеризують стан конкурентоспроможності продукції	Безпека, регулярність, зручність розкладу і т.д

Відзначимо, що сьогодні переважна кількість авіаперевізників працюють над введенням цілої системи оцінки та забезпечення якості продукту. Так як авіакомпанія є підприємством, що надає послуги, то рішення цього завдання є досить складним, оскільки будь-яких загальноприйнятих стандартів якості послуг практично не існує. Відомі приклади з практики роботи провідних авіакомпаній світу, коли для оцінки

якості пропонувався як один інтегральний показник, так і система показників якості основних компонентів продукту.

В даний час існують різні методи та методики для оцінки якості послуг, які можна розділити на два типи [18]: кількісні методи та якісні методи.

Так, Солюяновим В.К. пропонується використовувати основні п'ять методів для оцінки якості послуг, а саме (див. табл.1.3):

- Метод критичних випадків (critical incidents technique);
- Метод SERVQUAL (SERV - service («сервіс») та QUAL - quality («якість»);
- Метод SERVPERF(SERV - service («сервіс») та PERF - performance («виконання, дія»);
- Метод INDSERF (IND - industrial («промисловий») та SERV - service («сервіс»);
- Метод Н. Кано.

Таблиця 1.3

Характеристика методів оцінки якості послуги [18]

Назва методу	Сутність методу
Метод критичних випадків (critical incidents technique)	Критичний випадок - безпосередній контакт споживача з постачальником послуги. Оцінка якості полягає в пошуку фактів взаємодії споживачів з постачальником послуг для виявлення задоволеності або незадоволеності споживачів від наданої послуги
Метод SERVQUAL (SERV - service («сервіс») та QUAL - quality («якість»)	Подвійна оцінка рівня якості - оцінка очікувань споживачів від сервісу перед наданням послуг та оцінка сприйняття споживачів рівня сервісу після надання послуг
Метод SERVPERF(SERV - service («сервіс») та PERF - performance («виконання, дія»)	Оцінка якості послуг проводиться на основі сприйняття споживачем рівня сервісу після надання послуг
Метод INDSERF (IND - industrial («промисловий») та SERV - service («сервіс»)	В основу методу покладено 2 підходи до дослідження якості сервісу, що сприймається споживачем: 1) якість, що сприймається - кінцевий та незалежний показник; 2) якість, що сприймається - багаторівневий (ієрархічний) показник
Метод Кано	Оцінка якості послуг заснована на формуванні набору характеристик якості сервісу в процесі самого опитування

Не менш важливою проблемою є розробка процедури моніторингу якості, для чого найчастіше використовують такі зовнішні та й внутрішні методи контролю як:

- a) моніторинг скарг та пропозицій з метою виявлення зауважень, що часто повторюються та фокусування на них уваги менеджерів авіакомпанії;
- b) опитування пасажирів на борту ПС для отримання загальної оцінки якості продукту авіакомпанії;
- c) анкетування в аеропорту для аналізу думок про роботу конкурентів;
- d) потайне інспектування, при якому інспектори з контролю якості продукту, отримуючи зарплату в авіакомпанії, літають на рейсах та поводяться як звичайні пасажери (цей спосіб контролю ефективний, але зазвичай викликає протести персоналу, що контролюється).

Саме тому, важливим завданням є не тільки розробка системи оцінки якості продукту авіакомпаній та ефективності бізнес-процесів, що на нього впливають, але й технології моніторингу та контролю показників.

Згідно світового досвіду, здійснювати моніторинг та контроль якості обслуговування в авіакомпанії можливо на основі інтегрального показника, що розраховується на галузевому рівні та для кожної авіакомпанії окремо.

Інтегральний показник є підсумковим індикатором якості продукту, розрахований на основі сукупності отриманих в процесі моніторингу оцінок якості різних складових продукту авіакомпаній.

Наведений комплексний інструмент управління включає в себе наступні компоненти:

- a) методику розрахунку інтегрального показника якості перевезень авіакомпанії;
- b) систему моніторингу, обліку та контролю значень складових показника якості перевезень авіакомпаній;
- c) систему цільових значень показника на поточний та планований періоди;
- d) базу даних складових якості перевезень авіакомпанії за звітні періоди.

Інтегральний показник якості продукту авіакомпанії являє собою лінійну багатофакторну модель, що враховує оцінку якості таких складових:

- безпеку польотів;
- регулярність та пунктуальність виконання рейсів;
- комфортабельність ПС;
- обслуговування клієнтів при бронюванні та продажу авіаперевезень;
- сервіс на борту ПС;
- забезпечення авіаційної безпеки;
- обслуговування в аеропортах вильоту та прильоту;
- робота зі зверненнями клієнтів та ін.

Інтегральний показник оцінки якості продукту має вигляд лінійної багатофакторної функції та визначається за такою формулою:

$$Y = \sum_{i=1}^n a_i X_i. \quad (1.1)$$

де: Y – інтегральний показник якості продукту; a_i – ваговий коефіцієнт компонента продукту; X_i – кількість балів, що характеризує рівень якості продукту по компоненту i ; i – номер компонента продукту; n – кількість компонентів продукту авіакомпанії ($n = 22$).

Даний підхід апробований на практиці, де довів надійність та результативність як засіб стратегічного та оперативного управління АК.

Інтегральний показник якості продукту на галузевому рівні застосовується для оцінки та контролю якості роботи українських авіакомпаній, а також для встановлення відповідності затвердженим нормативним значенням.

Значення галузевого показника розраховується як середня арифметична зважена оцінка показників якості перевезень всіх авіакомпаній країни, причому в якості вагових коефіцієнтів застосовується питома вага авіакомпанії в пасажирообігу галузі.

Інтегральний показник якості перевезень українських авіакомпаній застосовується:

– як інструмент оперативного управління галуззю з боку Державіаслужби, Міністерства інфраструктури України;

– при прогнозуванні та стратегічному плануванні перспектив розвитку галузі як методу стратегічного позиціонування та засобу управління АТ України в межах реалізації Транспортної політики країни.

Оцінка складових компонентів здійснюється в порівнянні з затвердженими стандартами якості перевезень, встановленими окремо для лоу-коств, бізнес-авіації та інших перевізників. Інтегральний показник якості на галузевому рівні може розраховуватися також для аеропортів.

Інтегральний показник якості продукту окремої авіакомпанії розраховується за єдиною для галузі формулою за результатами моніторингу, за оцінками клієнтів, за даними засобів об'єктивного контролю та ін. Інтегральний показник на рівні АК використовується:

- в системі стратегічного управління авіакомпанією;
- в системі її оперативного управління при порівнянні досягнутих оперативних результатів стратегічним цілям;
- як КРІ при щоквартальному та річному преміювання персоналу;
- для встановлення відповідності затверджених стандартів сервісу потреб та побажань клієнтів і для уточнення прийнятих стандартів;
- для більш точної диференціації продукту на цільових сегментах ринку авіакомпанії та ін.

Інтегральний показник якості продукту аеропорту визначається по всьому комплексу послуг, що надаються клієнту на території аеропорту:

- при під'їзді до аеропорту;
- при роботі з ПС в повітряній зоні при підльоті до аеропорту;
- при обслуговуванні ПС на землі;
- на привокзальній площі, на парковках;
- в зоні очікування аеровокзалу (інформаційне обслуговування, харчування, послуги, чистота приміщень, робота персоналу та ін.);

- при реєстрації на рейс;
- при відправці багажу та вантажу;
- на спец контролі та паспортному контролі;
- при прикордонному контролі;
- в накопичувачі та у «стерильній» зоні;
- при посадці на борт ПС;
- при отриманні багажу та вантажу;
- при роботі зі зверненнями клієнтів та ін.

Наведений вище підхід дозволяє порівнювати якість обслуговування клієнтів в різних аеропортах, визначати зони, що потребують вдосконалення та обґрунтовано виносити пропозиції щодо поліпшення роботи як окремих аеропортів, так і всього аеропортового комплексу країни.

Для моніторингу якості транспортного обслуговування на повітряному транспорті можуть бути запропоновані наступні групи методів та даних:

- дані засобів об'єктивного контролю та офіційної статистики (державної, регіональної, місцевої);
- звіти зовнішніх аудитів якості, що проводяться експертами обраних Міністерством інфраструктури України, Державіаслужби або авіакомпанією центрів або організацій на основі укладених між сторонами договорів;
- звіти про внутрішні аудити контролюючих структур та суміжних компаній;
- аналіз звернень клієнтів та ін.

При підборі найбільш адекватних методів моніторингу якості, керівники галузі, авіакомпаній та аеропортів зможуть сформувати об'єктивну систему контролю, що відповідає вимогам сучасності. Так, для авіакомпаній моніторинг оцінок складових якості перевезень проводиться наступними шляхами:

- за звітами про безпеку та регулярності польотів, а також іншими звітними даними, що подаються авіакомпаніями до органів державної влади;

- за результатами перевірок виконання вимог законодавства щодо якості обслуговування пасажирів;
- за оцінками незалежних маркетингових агентств про задоволеність пасажирів наданим їм сервісом;
- за даними авіакомпаній, що оцінюються;
- за показниками бенчмаркінгу для контролю конкурентоспроможності продукту вітчизняних авіакомпаній та ін.

Особливу роль в організації перевезень пасажирів та якості їх обслуговування відіграє координація взаємодії служб та підрозділів авіакомпаній в процесі підготовки транспортних засобів до відправлення. Структура служби організації перевезень визначається в кожному конкретному випадку, виходячи з обсягу повітряних перевезень даного аеропорту, наявності в даному місті міського аеровокзалу, в якому проводиться реєстрація пасажирів, що вилітають, типу ПС, які експлуатують даний аеропорт, наявність в аеропорту міжнародного сектора та інших особливостей даного аеропорту [10].

Основними методами підвищення якості послуг авіаперевезення пасажирів є:

- забезпечення умов комфорту та якісного обслуговування на борту ПС;
- забезпечення інформаційного обслуговування;
- забезпечення медичного обслуговування;
- забезпечення бортхарчування;
- забезпечення необхідного інвентарю для комфортного перельоту;
- забезпечення якісного обслуговування пасажирів на всіх етапах перевізного процесу.

Умови та рівень обслуговування пасажирів на борту ПС повинні забезпечуватися:

- обладнанням та інтер'єром пасажирського салону;
- технічними засобами та системами, що забезпечують безпеку пасажирів, стан навколишнього середовища в салоні і комфорт;

- санітарно-гігієнічним станом пасажирської кабіни, справністю та укомплектованістю необхідним обладнанням, інвентарем та засобами обслуговування пасажирів;

- наявністю місць для пасажирів з дітьми, що мають можливість установки дитячих колисок;

- можливістю розміщення пасажирів з обмеженими можливостями;

- засобами індивідуального користування для пасажирів (індивідуальне освітлення, вентиляція, столик для харчування, система ременів безпеки, кисневі або димозахисні маски);

- гарантованим асортиментом послуг, що створюють комфорт упродовж всього польоту;

- професійними діями екіпажу.

Обслуговування пасажирів в польоті є найважливішим методом надання якісних послуг в процесі перевезення АТ. Типова технологія обслуговування пасажирів у польоті є основним документом для складання рейсових технологічних карт в службі бортпроводників, на підставі яких розподіляються обов'язки бортпроводників на конкретний рейс. Виконання технології обслуговування пасажирів сприяє забезпеченню високої якості обслуговування, створення комфортних умов для пасажирів на борту ПС. До основних технологічних операцій з обслуговування пасажирів на борту ПС відносять:

- посадка та розміщення пасажирів;

- обслуговування пасажирів на землі до зльоту;

- подача пасажирам прохолодних напоїв після зльоту;

- підготовка та подача пасажирам харчування;

- торгівля на борту ПС;

- інформаційно-довідкова робота на борту ПС;

- медичне обслуговування пасажирів;

- підготовка пасажирів при зниженні після посадки ПС.

Відмітна риса авіакомпанії – це якість обслуговування авіаційної клієнтури (пасажирів, вантажовласників та ін.), тому будь-які дрібниці в даному питанні можуть привести до успіху або поразки. За дослідженнями компанії «ЕФФКО», були визначені та згруповані різні причини виникнення незадоволеності авіапасажирів якістю послуг, що надаються таким чином:

1 група. Невідповідність між очікуваннями споживачів та уявленнями авіакомпаній. Авіакомпанії далеко не завжди адекватно уявляють собі вимоги клієнтів.

2 група. Невідповідність між уявленнями керівництва авіакомпанії та вимогами до якості обслуговування пасажирів. Керівництво компанії, вірно представляючи потреби пасажирів, не встановило стандарти обслуговування.

3 група. Невідповідність між вимогами пасажирів до якості послуг та наданням самої послуги. Нерідко споживачі стикаються з непрофесійним персоналом, що нездатне або не має бажання надавати послуги відповідно встановленим стандартам.

4 група. Невідповідність між обслуговуванням та обіцянками в рекламі. Очікування пасажирів багато в чому залежать від реклами авіакомпанії. Якщо реальний рівень сервісу нижче ніж уявлення про сервіс, сформований під впливом реклами авіакомпанії, то пасажир відчує себе незадоволеним.

5 група. Невідповідність між сприйняттям послуг та їх якістю. Докладний інструктаж з безпеки в польоті може сприйматися як свідчення ненадійності лайнера.

Щоб ліквідувати дані невідповідності та надавати послуги високої якості авіакомпаніям необхідно удосконалювати систему контролю якості, періодично проводити маркетингові дослідження з вивчення переваг та очікувань пасажирів, а також приділяти особливу увагу їх обслуговування на всіх етапах перевізного процесу.

Провідні авіакомпанії світу регулярно вивчають думки клієнтів, для кращого розуміння їх потреб та очікувань, створюючи тим самим високоякісні продукти (послуги) упродовж повного ланцюга обслуговування.

1.3. Претензійна робота як невід’ємна складова забезпечення якості пасажирських авіаперевезень

Звісно, що основною метою будь-якого авіаперевізника є високоякісне обслуговування пасажирів, що користуються його послугами. Питання надання пасажиру максимального комфорту є не менш важливим, ніж питання безпеки та регулярності польотів. Однак не виключені випадки, коли незручності, спричинені пасажиру, а також збитки, завдані його майну, викликають з його боку критичні зауваження, протести, звернення (скарги та претензії), які можна віднести до загального поняття – рекламація.

Під зверненнями громадян слід розуміти викладені в письмовій або усній формі пропозиції (зауваження), заяви (клопотання) та скарги.

Пропозиція (зауваження) – звернення громадян, де висловлюються порада, рекомендація щодо діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, депутатів усіх рівнів, посадових осіб, а також висловлюються думки щодо врегулювання суспільних відносин та умов життя громадян, вдосконалення правової основи державного і громадського життя, соціально-культурної та інших сфер діяльності держави і суспільства [19].

Заява (клопотання) – звернення громадян із проханням про сприяння реалізації закріплених Конституцією та чинним законодавством їх прав та інтересів або повідомлення про порушення чинного законодавства чи недоліки в діяльності підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, народних депутатів України, депутатів місцевих рад, посадових осіб, а також висловлення думки щодо поліпшення їх діяльності. Клопотання – письмове звернення з проханням про визнання за особою відповідного статусу, прав чи свобод тощо [1].

Слід розмежовувати поняття «*претензія*» та «*скарга*», яка представляє собою офіційне звернення організації, особи та (або) групи осіб в орган перевізника, або конкретному посадовцю з приводу порушення своїх прав і

законних інтересів, та (або) прав та інтересів інших осіб і організацій. Скарги є не тільки засобом захисту законних прав та інтересів, а й сигналом про недоліки в роботі підприємства. Скарга – звернення з вимогою про поновлення прав та захист законних інтересів громадян, порушених діями (бездіяльністю), рішеннями державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій, об'єднань громадян, посадових осіб.

За формою звернення скарги можуть бути усними та письмовими.

При зверненні пасажира або будь-якої особи з усною заявою до співробітника авіапідприємства, останній зобов'язаний:

– уважно вислухати заяву;

– коротко та ввічливо дати вичерпну відповідь;

– якщо не можливо дати точну відповідь, необхідно негайно повідомити заявника, в який термін та яким чином він отримає інформацію по його питанню;

– якщо зауваження справедливо, слід принести вибачення та вжити заходи до усунення причин, що викликали скаргу.

Скарга може бути викладена в письмовій формі. Якщо відповідь на неї не може бути дана протягом 10 днів, необхідно підтвердити заявнику отримання скарги, і повідомити йому, коли буде дано остаточну відповідь.

Згідно з Авіаційними правилами України «Правила повітряних перевезень та обслуговування пасажирів і багажу», претензія – це складена у письмовій формі вимога заінтересованої особи про відшкодування заподіяної шкоди, що виникла в результаті внутрішнього або міжнародного повітряного перевезення, виплату компенсації тощо [19].

Претензія складається відповідно до Варшавської конвенції (1929 р.), та в терміни встановлені Гаазьким протоколом (1955р.). Претензії, що надходять до авіапідприємства можна класифікувати за двома основними ознаками: за змістом та за рішенням (див. рис. 1.5).

За змістом оформлюють такі претензії: на втрату багажу; на пошкодження багажу; на затримку в доставці багажу; на затримку рейсу та ін.

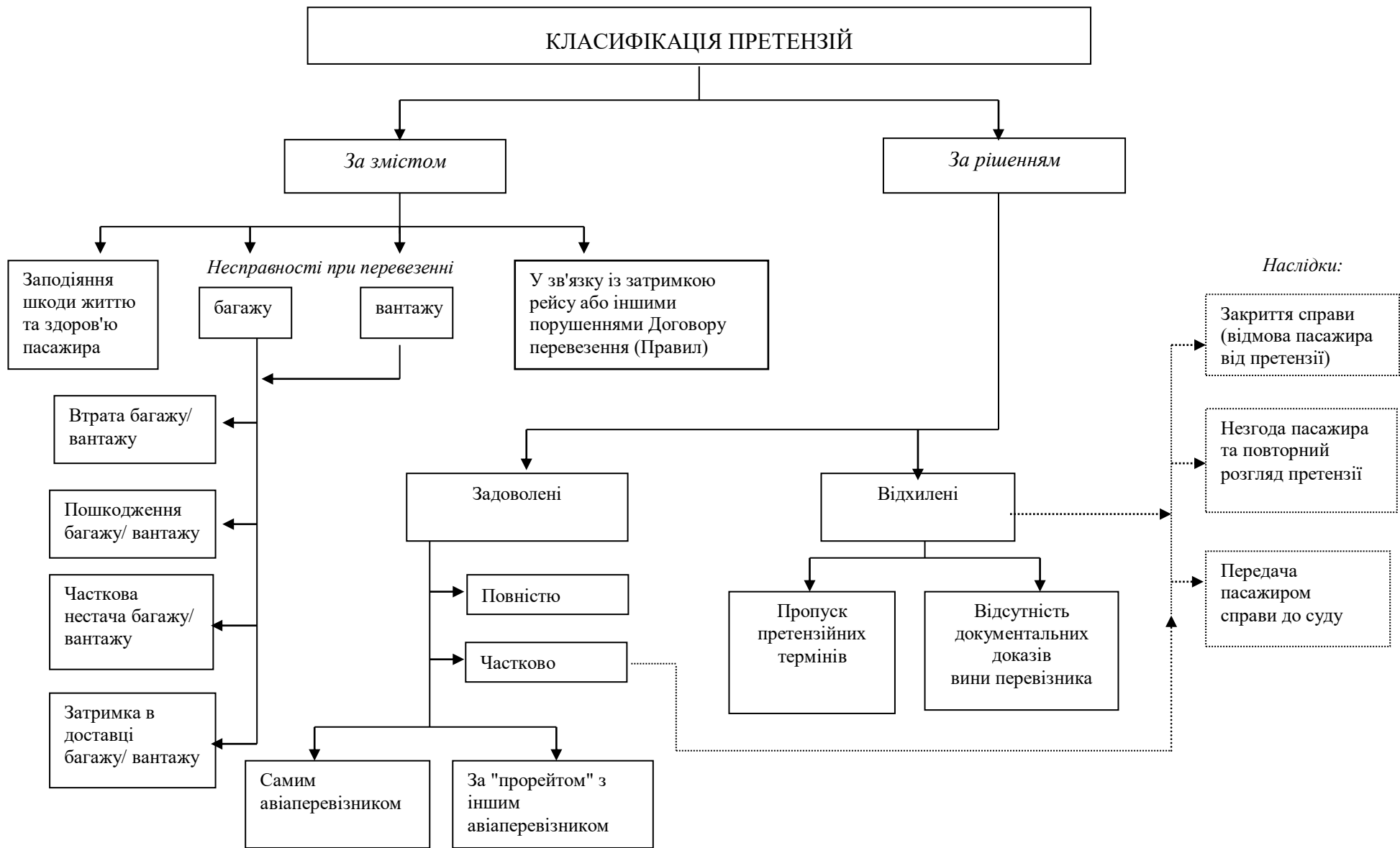


Рис. 1.5. Класифікація претензій, що надходять до авіакомпанії

За рішенням претензії поділяються на: задоволені; відхилені та ті, що втратили термін давності.

Задоволені претензії в свою чергу можуть бути: задоволені самим перевізником або задоволені по «прорейту» з іншим авіаперевізником.

Претензії вважаються відхиленими якщо:

1) були пропущені претензійні терміни, відповідно до Варшавської конвенції та Повітряного Кодексу України;

2) відсутні документальні докази вини авіаперевізника.

Відхилені або частково задоволені претензії можуть викликати такі наслідки:

- згода заявника претензій та закриття справи;
- незгода заявника та повторний розгляд справи;
- передача справи до суду.

Документи, що втратили термін давності претензії також можуть бути віднесені до відхилених рекамацій, з причини відсутності всіх необхідних документів, що підтверджують провину перевізника.

Звернення адресуються органам державної влади та місцевого самоврядування, підприємствам, установам, організаціям незалежно від форм власності, об'єднанням громадян або посадовим особам, до повноважень яких належить вирішення порушених у зверненнях питань.

Претензійна та позовна робота на авіаційному транспорті регулюється міжнародними та національними нормативно-правовими актами серед яких:

- Чиказька конвенція (від 7 грудня 1944 року);
- Варшавської Конвенції (від 12 жовтня 1929 р.);
- Гаазький протокол (від 28 вересня 1955 р.);
- Монреальська конвенція (від 28 травня 1999 р.);
- Регламент (ЄС) Європейського Парламенту та Ради про запровадження загальних правил компенсації та допомоги пасажиром у разі відмови у перевезенні та скасування чи тривалої затримки рейсів (№ 261/2004 від 11 лютого 2004 р.);

– Повітряний кодекс України від 19 травня 2011 року № 3393-VI (зі змінами, внесеними згідно з Кодексом № 759-IX від 13.07.2020 р.) є основним комплексним нормативно-правовим актом, що регулює правовідносини у сфері повітряного транспорту;

– Авіаційні правила України «Правила повітряних перевезень та обслуговування пасажирів і багажу» (затв. Наказом Державної авіаційної служби України № 1239 від 26 листопада 2018 року, зареєстровані в Міністерстві юстиції України 08 лютого 2019 р. за № 141/33112);

– Закон України «Про звернення громадян» від 02 жовтня 1996 року (зі змінами, внесеними згідно із Законами № 2704-VIII від 25.04.2019 р. ВВР, ст.81 № 198-IX від 17.10.2019 р.). Відповідно до цього Закону громадяни України мають право звернутися до органів державної влади, місцевого самоврядування, об'єднань громадян, підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, засобів масової інформації, посадових осіб відповідно до їх функціональних обов'язків із зауваженнями, скаргами та пропозиціями, що стосуються їх статутної діяльності, заявою або клопотанням щодо реалізації своїх соціально-економічних, політичних та особистих прав і законних інтересів та скаргою про їх порушення.

Громадянин, який звернувся із заявою чи скаргою до органів державної влади, місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, об'єднань громадян, засобів масової інформації, посадових осіб, має право [20]:

– особисто викласти аргументи особі, що перевіряла заяву чи скаргу, та брати участь у перевірці поданої скарги чи заяви;

– знайомитися з матеріалами перевірки;

– подавати додаткові матеріали або наполягати на їх запиті органом, який розглядає заяву чи скаргу;

– бути присутнім при розгляді заяви чи скарги;

– користуватися послугами адвоката або представника трудового колективу, організації, яка здійснює правозахисну функцію, оформивши це

уповноваження у встановленому законом порядку;

- одержати письмову відповідь про результати розгляду заяви чи скарги;

- висловлювати усно або письмово вимогу щодо дотримання таємниці розгляду заяви чи скарги;

- вимагати відшкодування збитків, якщо вони стали результатом порушень встановленого порядку розгляду звернень.

Звернення розглядаються та вирішуються у термін не більше одного місяця від дня їх надходження, а ті, які не потребують додаткового вивчення, чи невідкладно, але не пізніше 15 днів від дня їх отримання. Якщо в місячний термін вирішити порушені у зверненні питання неможливо, керівник відповідного органу, підприємства, установи, організації або його заступник встановлюють необхідний термін для його розгляду, про що повідомляється особі, яка подала звернення. При цьому загальний термін вирішення питань, порушених у зверненні, не може перевищувати 45 днів [20].

Процес розгляду та відповіді на претензії підлягає чіткому нормативно-правовому регулюванню та відображає бажання та можливість підприємства зберегти лояльність власних клієнтів, таким чином результати претензійної роботи впливають на якість обслуговування.

Відзначимо, що у будь-якій авіакомпанії не лише договірна робота, але і претензійна робота у якості комерційної діяльності підприємства повинна бути прозоро та якісно організована. Для цього на авіапідприємстві потрібно прийняти відповідний документ – Наказ або Інструкцію з організації претензійної роботи, який регламентує порядок реєстрації та опрацювання скарг, терміни для відповіді на них, особа із керівництва підприємством призначається відповідальною за претензійну роботу. Безпосередню відповідальність за стан претензійної роботи покладено на керівників комерційних підрозділів, а виконавцями роботи зі скаргами є співробітники підрозділів, які виконують оперативну роботу, підтримують контакт з авіаперевізником та скаржником.

Як правило, на транспортних підприємствах претензійною роботою займаються юристи, які насправді не повинні за неї відповідати. Юридична служба повинна відповідати за методичне керівництво виконання претензійної роботи, надавати консультативну та правову підтримку комерційному та керівному складу підприємства.

У зв'язку з типовими помилками та непрозорістю організації претензійної роботи, у першу чергу страждає незадоволений клієнт, а вже потім і саме підприємство, яке у результаті може втратити цього клієнта. Правильно організована претензійна робота дозволяє уникнути передачі спорів у вищі інстанції (позови в суди), адже повністю або частково задовольняє претензії від клієнта.

На міжнародному рівні, причини та розгляд претензій авіакомпаніями мають різні підходи у різних регіонах, однак як у Європі, так і у США, ефективно організовану претензійну роботу розглядають в якості можливості надавати якісний сервіс авіаційним пасажиром.

У Європі, наприклад, у пасажирів авіакомпаній є більше прав при подачі скарги, ніж у пасажирів у США. З 2005 року за законом (Регламент ЄС 261/2004), пасажиром європейських авіакомпаній забезпечується компенсація за рейси з надмірним рівнем бронювання, скасування рейсу або його затримки [13]. У зв'язку із такими гарантіями, пасажиром почали скаржитися частіше, а за деякими видами претензій кількість запитів сягнула 600% .

У США, авіакомпаніями з найвищим рівнем пред'явлення претензій від пасажирів є «US Airways» та «United Airlines», а саме 1,36 претензій на 100000 пасажирів. Основними проблемами під час організації пасажирських перевезень у цих авіакомпаній було дотримання графіку перевезень, що може частково пояснити такий високий рівень скарг. Авіакомпанія «Southwest Airlines», навпаки, заслужила першість з найнижчим показником кількості претензій на рівні 0,11 на 100000 пасажирів.

Департамент з транспорту США несе відповідальність за авіаційну галузь та у структурі цього державного органу передбачено спеціальний

підрозділ для роботи з претензіями, який називається Служба захисту прав споживачів послуг підприємств повітряного транспорту. Саме ця служба публікує на веб-порталі звітність щодо показників діяльності авіакомпаній та галузі в цілому [13].

У Великобританії САА (Управління цивільної авіації) допомагає пасажиром скласти та подати скаргу у тому випадку, коли при подачі претензії у авіакомпанію пасажир не отримав належної відповіді

У ЄС декілька країн-членів немає спеціальних державних установ для організації роботи з претензіями на якість послуг авіакомпаній. Тому у випадку відсутності відповідного національного органу пасажирів можуть направляти свої претензійні звернення на Портал повітряного транспорту Європейської комісії [13].

В Україні розглядом претензій займається також не лише сама авіакомпанія, але і державний регулюючий орган авіаційної галузі – Державна авіаційна служба, яка також має повноваження реагувати на претензії від пасажирів авіакомпаній України, а також веде реєстр таких претензійних звернень за усіма учасниками ринку авіаційних перевезень.

На рис. 1.6 наведено схему ефективної претензійної роботи у авіакомпанії з точки зору сервісології. Авіакомпанії надають свої послуги клієнту у режимі «прямого» контакту, а отже, незадоволення послугами висловлюється часто безпосередньо їх виконавцям, наприклад, бортпровідникам, агентам у аеропорту тощо.

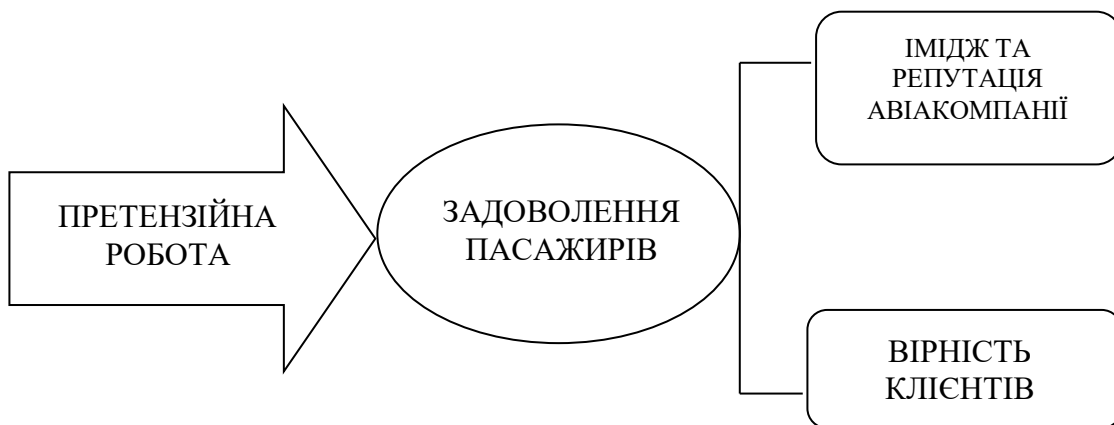


Рис. 1.6. Схема ефективної претензійної роботи у авіакомпанії

У найбільш загальному сенсі, претензія – це висловлювання незадоволення клієнта послугами чи продукцією компанії. Організації, які не реагують на претензії від своїх клієнтів, можуть швидко втратити цих клієнтів. Дослідження показують, що незадоволений клієнт через певний проміжок часу схильний перейти за якіснішою послугою в іншу організацію. Повільна реакція на претензії від клієнтів також негативно впливає на репутацію компанії. Відповідно, у компаній з високим рівнем задоволення клієнтів від якості наданих послуг, кількість претензій буде мінімальною.

Слід зауважити, що повністю уникнути скарг на якість авіатранспортного обслуговування вдається рідко.

Принципи опрацювання претензій авіакомпанією часто спираються на хитке підґрунтя, як наслідок недооцінювання важливості претензійної роботи. В процесі дослідження встановлено, що в роботі з претензіями в авіакомпанії є найбільш типові недоліки, а саме:

1. Керівництво АК часто розглядає претензію як суб'єктивну критику з боку пасажирів. Таке ставлення демонструє відсутність організаційної філософії стосовно опрацювання скарг та виявляється через відсутність чітких процедур та правил претензійної роботи.

2. Реактивний підхід до претензійної роботи. У випадку скарг від громадян застосовується реактивний, а не проактивний підхід до претензійної роботи, що виражається через:

- намагання знайти негайне вирішення проблеми, з якою зіткнувся пасажир;

- небажання проводити аналіз причин подачі претензій, адже він не входить у сферу інтересів керівництва АК;

- виключення претензій зі списку показників, які показують рівень якості сервісу авіакомпанії;

- відсутність спроб отримати зворотній зв'язок від клієнта, який поскаржився;

- відсутність бази даних претензій для покращення якості послуг АК.

3. Невдала організація претензійної роботи як наслідок повільної роботи з претензіями. Відсутність налагодженої співпраці між різними рівнями та підрозділами авіакомпанії, взаємодії з іншими органами влади та пасажиром загалом негативно впливає на якість претензійної роботи авіакомпанії. Вдала та вчасна реакція на претензію дуже часто є результатом особистих знайомств незадоволеного пасажиром з керівництвом авіакомпанії або відповідальними за претензійну роботу.

Враховуючи вищенаведені недоліки, ефективна організація претензійної роботи може бути представлена у вигляді моделі (див. рис.1.7), для реалізації якої потрібно вжити наступні заходи: отримати претензію; сприйняти та визнати претензію; оцінити претензію; дослідити претензію; відповісти на претензію; плановий облік; перегляд можливостей для вдосконалення системи [13].

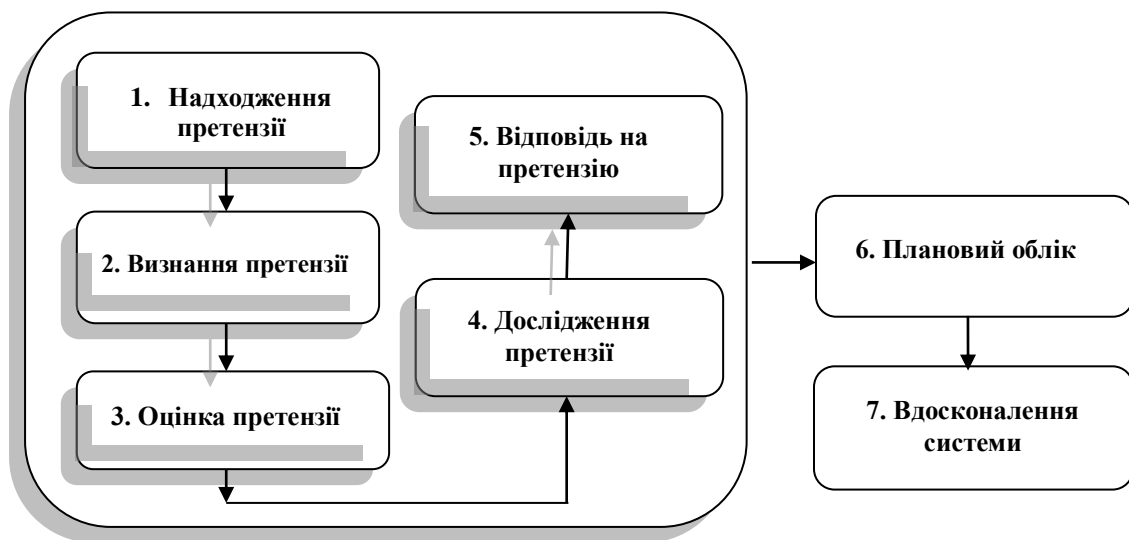


Рис.1.7. Модель процесу здійснення претензійної роботи

Удосконалення претензійної роботи в авіакомпанії можна здійснити на основі ідентифікації систематичних проблем, про які зазначається у претензіях та запровадження ефективних заходів щодо їх усунення. Ефективною вважається така організація претензійної роботи, яка використовується для вдосконалення цілої системи якості обслуговування, а не виключно для безпосередньої реакції на окрему скаргу від пасажиром.

2. АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА


КАФЕДРА 73				НАУ. 20. 3. 56. 200 ПЗ			
Виконав	Белічко Д.А.			1. АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	Літера	Арк.	Аркушів
Керівник	Висоцька І.І.					Д 44	29
Консульт.	Висоцька І.І.				ФТМЛ 275 ОП-201Мз		
Н. контр.	Дерев'янка Т.А.						
Зав. каф.	Шевчук Д.О.						

2.1. Аналіз виробничо-фінансової діяльності авіакомпанії «Азур Ейр Україна»

Українська авіакомпанія «Азур Ейр Україна» (укр. «Азур Ейр Україна», англ. *Azur Air Ukraine*) – є лідером чартерних авіаперевезень України, яка обслуговує туристичні напрямки туроператора «Анекс Тур». Основні відомості про авіакомпанію «Азур Ейр Україна» зібрані в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні відомості про авіакомпанію «Азур Ейр Україна» [21]

	
IATA ICAO Позивний	
QU UTN UTN	
Тип	авіакомпанія
Дата заснування	вересень 2008 р.
Базовий аеропорт	Міжнародний аеропорт «Бориспіль»
Хаби	Міжнародний аеропорт «Бориспіль»
Основні напрямки	Київ (Бориспіль), Запоріжжя, Кривий Ріг, Львів, Миколаїв, Харків; Донецьк, Луганськ (до весни 2014), Москва (Внуково) (до 24 жовтня 2015)
Слоган	Летимо відпочивати
Розмір флоту	7
Пунктів призначення	10
Материнська компанія	Azur Air
Штаб-квартира	вул. Сосюри, 6, Київ, Україна, 02090
Керівник	Антонов Карен Анатолійович (генеральний директор)
Оборот	1,5 млрд. грн.
Сайт	azurair.ua

Історія авіакомпанії «Азур Ейр Україна» розпочалася з вересня 2008 р. У 2009 р. компанія отримала сертифікат експлуатанта ЦА України.

Свій шлях авіаперевізник розпочинав під назвою «UTair Ukraine» («Ютейр Україна»). Спочатку компанія була створена як дочірня структура російської авіакомпанії «UTair» та ставила собі за мету розвиток регіональних перевезень в Україні.

Перший рейс «UTair Ukraine» здійснила з Луганська в Москву, а з грудня 2009 р. вона почала виконувати рейси в Москву вже з інших регіонів України.

У наступні 5 років авіакомпанія зростала та розвивалася, нарощуючи свій авіапарк та маршрутну мережу. До 2014 року вона вже мала два вузлових аеропорту - Луганськ і Київ. Здійснювала як регулярні внутрішні, так та міжнародні чартерні рейси, в мережі яких стала одним з лідерів в Україні.

У 2011 р. авіакомпанія пройшла сертифікацію Державної авіаційної служби України за новими вимогами згідно Європейських правил JAR-OPS1. В цьому ж році авіаперевізник вступив до BSP України — системи взаєморозрахунків з продажів авіаперевезень Міжнародної організації цивільної авіації IATA, що дозволило вести продаж авіаквитків на власні рейси через національну агентську мережу [22].

На початку 2012 р. авіакомпанія почала експансію на внутрішньому ринку України. Були відкриті рейси Київ (Жуляни) - Львів, Київ - Донецьк, Київ - Харків, Київ - Одеса, Київ - Сімферополь. У цьому ж році авіаперевізник отримав 5 нових регіональних турбогвинтових літаків ATR 72-500, які використовувалися для виконання рейсів по Україні.

З 2014 року, з причини різко змінених політичних та, як наслідок, економічних процесів в Україні, авіакомпанію не минула криза. Як і в інших галузях країни, це дуже негативно відбилося на розвитку і діяльності авіакомпанії.

Щоб залишитися на ринку авіаперевезень, компанія змушена була піти на різке скорочення витрат - відмовилася від внутрішніх рейсів, позбулася більшої частини свого авіапарку, скоротила персонал. З шістнадцяти

авіалайнерів авіакомпанія змушена була звільнитися від 13 ПС, п'ять з яких були зовсім новими літаками з заводу віком не більше 2-3 роки.

У підсумку, в жовтні 2015 року, авіакомпанію з трьома авіалайнерами, яка намагалася залишитися на плаву викупив великий туроператор Anex Tour. Після зміни власника авіакомпанія отримала нове ім'я – «Azur Air Ukraine» («Азур Ейр Україна»). Бізнес-модель авіаперевізника стала орієнтована виключно на обслуговування туристичного потоку.

У 2018 році парк літаків «Azur Air Ukraine» поповнився далекомагістральними авіалайнерами Boeing-767, що дозволило авіаперевіснику розширити географію польотів в Карибський регіон і країни Південно-Східної Азії.

07 липня 2020 року авіаперевізник розширив свій флот літаком Boeing 757-300. Таким чином, авіакомпанія стала єдиним власником даного типу ПС в Україні. Авіалайнер з бортовим номером UR-AZP з 2000 року перебував у експлуатації ізраїльської авіакомпанії Arkia під бортовим номером 4X-BAU.

Крім стандартного технічного обслуговування при передачі борту іншої авіакомпанії, Azur Air виконала оновлення салону та замінила пасажирські крісла в літаку. Пофарбований в ліврею авіакомпанії, Boeing 757-300 прибув 10 липня 2020 року в аеропорт Харків. Новий борт призначений для виконання міжнародних та внутрішніх чартерних та регулярних авіарейсів авіакомпанії.

На сьогоднішній день, парк літаків української авіакомпанії «Азур Ейр Україна» складається з 7 літаків (1 Boeing 757-300, 3 Boeing 767-300, та 3 Boeing 737-800) (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Парк ПС авіакомпанії «Азур Ейр Україна» (станом на липень 2020 р.) [21]

<i>№</i>	<i>Реєстраційний номер</i>	<i>Модель літака</i>	<i>Кількість місць</i>	<i>Серійний номер</i>	<i>Перший політ</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1	UR-AZC	Boeing 767-300	334	25077	01.08.1991
2	UR-AZD	Boeing 767-300	334	25535	15.03.1993

1	2	3	4	5	6
3	UR-AZK	Boeing 767-300	324	28139	29.10.2001
4	UR-AZE	Boeing 737-800	189	27984	22.02.1999
5	UR-AZF	Boeing 737-800	189	30159	15.05.2000
6	UR-UTQ	Boeing 737-800	189	30679	22.10.2003
7	UR-AZP	Boeing 757-300	273	738481	20.12.1999

В даний час авіакомпанія «Азур Ейр Україна» спеціалізується на чартерних перевезеннях туристів з міст-мільйонників України на популярні світові курорти (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Чартерні напрямки «Азур Ейр Україна»

(зимовий період навігації – з 25 жовтня 2020 р. по 27 березня 2021 р.)

Країна	Напрямки
Єгипет	Київ – Марса-Алам – Київ Київ – Хургада – Київ Київ – Шарм-ель-Шейх – Київ Дніпро – Хургада – Дніпро Запоріжжя – Хургада – Запоріжжя Дніпро – Шарм-ель-Шейх – Дніпро Запоріжжя – Шарм-ель-Шейх – Запоріжжя Кривий Ріг – Хургада – Кривий Ріг Кривий Ріг – Шарм-ель-Шейх – Кривий Ріг Одеса – Хургада – Одеса Одеса – Шарм-ель-Шейх – Одеса Львів – Хургада – Львів Львів – Шарм-ель-Шейх – Львів Харків – Хургада – Харків Херсон – Хургада – Херсон Харків – Шарм-ель-Шейх – Харків Херсон – Шарм-ель-Шейх – Херсон
Туреччина	Дніпро – Анталія – Дніпро Запоріжжя – Анталія – Запоріжжя Запоріжжя – Бодрум – Запоріжжя Запоріжжя – Даламан – Запоріжжя Київ – Анталія – Київ Київ – Бодрум – Київ Київ – Даламан – Київ

	Кривий Ріг – Анталія – Кривий Ріг Львів – Анталія – Львів Львів – Бодрум – Львів Львів – Даламан – Львів Одеса – Анталія – Одеса Одеса – Бодрум – Одеса Одеса – Даламан – Одеса Харків – Анталія – Харків Харків – Бодрум – Харків Харків – Даламан – Харків Херсон – Анталія – Херсон
Домініканська Республіка:	Київ – Ла-Романа – Київ Київ – Пунта-Кана – Київ
Таїланд	Київ – Пхукет – Київ Київ – Паттая – Утапао – Київ
Шрі-Ланка	Київ – Коломбо – Київ
Туніс	Київ – Енфіда – Київ

Чартерна авіакомпанія «Азур Ейр Україна» отримала дозвіл на експлуатацію повітряних ліній в США та курортні країни, серед яких Туреччина, Єгипет, Туніс, Таїланд, Домініканська Республіка та Шрі-Ланка. Про це повідомляють на сайті Державної авіаційної служби України. Рейси із Києва в Маямі, Нью-Йорк та Чикаго дозволено виконувати на регулярній основі починаючи з 1 жовтня, а дозвіл надано на необмежений термін [24]:

Київ – Нью-Йорк – Київ (2 рейси на тиждень);

Київ – Маямі – Київ (2 рейси на тиждень);

Київ – Чикаго – Київ (2 рейси на тиждень).

Дозвіл на виконання польотів по курортним напрямках надано на зимовий період навігації – з 25 жовтня 2020 р. по 27 березня 2021 р.

Політикою ТОВ «Авіакомпанія «Азур Ейр Україна» є - завжди дотримуватися встановлених стандартів безпеки польотів та забезпечувати повну відповідність застосовним нормативним вимогам у всіх сферах своєї експлуатаційної діяльності, як на землі, так і під час виконання польотів [22].

Для досягнення цієї мети Авіакомпанія підтримує на постійній основі дієву програму гарантії якості по всім напрямкам своєї діяльності.

Ця програма гарантії якості враховує всі виробничі аспекти діяльності Авіакомпанії та передбачає можливість контролю кожного важливого етапу виробничого процесу для забезпечення безперервності схваленень Авіакомпанії відповідно до OPS1, Part-M Підчастина G і Part-145 [22].

Керівництво ТОВ «Авіакомпанія «Азур Ейр Україна» твердо переконано у необхідності впровадження принципів забезпечення якості в усі процеси діяльності та закликає кожного співробітника, незалежно від його компетенції і сфери відповідальності, керуватися цими принципами у своїй роботі та брати активну участь в удосконаленні процесів і процедур, які існують [22].

Безпека польотів є однією з основних бізнес-функцій авіакомпанії, для цього авіаперевізник розробляє, запроваджує, підтримує та постійно удосконалює стратегії і процеси, щоб гарантувати, що всі напрями діяльності розвиваються у збалансованому розподілі наявних організаційних та фінансових ресурсів, спрямованих на досягнення високого рівня характеристик безпеки польотів і забезпечення відповідності національним і міжнародним стандартам під час надання послуг клієнтам.

Під час дослідження встановлено, що авіакомпанія «Азур Ейр Україна» прагне досягнути [22]:

- безаварійного середовища;
- прийнятних показників ефективності забезпечення безпеки польотів;
- ефективної системи управління безпекою польотів та постійного її вдосконалення;
- повної відповідності національним і міжнародним правилам, які до нас застосовуються, а там де це можливо - перевищувати їх.

Ґрунтуючись на практиці провідних світових компаній, з огляду на вимоги ІСАО та ІАТА зі створення системи управління ризиками, щодо забезпечення безпеки польотів та авіаційної безпеки, з огляду на технології страхування авіаційних ризиків та хеджування фінансових ризиків, авіакомпанія «Азур Ейр Україна» прагне до побудови комплексної системи управління ризиками, яка забезпечить:

- своєчасне виявлення та оцінку ризиків;
- створення попереджувальної системи управління ризиками.

Оскільки основним видом діяльності авіапідприємств є виконання пасажирських та вантажних повітряних перевезень, то ризик зниження обсягів повітряних перевезень є домінуючим. Факторами, що впливають на виникнення такого ризику, є:

- економічна, політична та епідеміологічна обстановка в Україні та за кордоном;
- конкуренція на ринку авіаперевезень;
- зниження платоспроможності населення;
- ослаблення бізнес-активності;
- скорочення частки населення з високим та середнім достатком;
- державне регулювання авіаційної галузі, що накладає обмежувальні заходи на діяльність авіапідприємств;
- підвищення тарифів на авіаперевезення та ін.

Зменшення обсягів повітряних перевезень веде до падіння основних виробничих показників в галузі (пасажирооборот, вантажооборот, кількість перевезених пасажирів, обсяг перевезених вантажів та пошти, відсоток зайнятості пасажирських крісел, відсоток комерційного завантаження), а також до зменшення виручки. Для зниження рівня такого роду ризику авіакомпанія «Азур Ейр Україна» проводить ряд заходів, серед яких: гнучка тарифна політика, оптимізація маршрутної мережі, підвищення рівня обслуговування пасажирів, робота з надійними партнерами та агентами.

Ринок авіаційних перевезень характеризується високим рівнем конкуренції, як на внутрішніх, так і на міжнародних авіалініях.

Для забезпечення стійкої позиції авіаперевізника на ринку а також з метою зниження впливу даного ризику, «Азур Ейр Україна»:

- реалізує «Програму оновлення парку повітряних суден сучасної іноземної авіаційною технікою»;
- приділяє велику увагу безпеці польотів та авіаційної безпеки;

- розширює маршрутну мережу;
- проводить гнучку тарифну політику;
- приділяє значну увагу роботі з клієнтами (відгуки, опитування, претензії);

- має своїх представників у великих містах України та за кордоном.

Виробничі потужності авіаційної галузі, що дозволяють задовольняти літні пікові навантаження, є надлишковими в «низькому» сезоні - не менше 7 місяців в році. Односторонній характер сезонного завантаження знижує середньорічний відсоток використання наданих провізних місткостей. Цей ризик важко усунути, і в рівній мірі впливає на всі авіакомпанії світу. Переваги проти цього ризику мають великі перевізники з розвиненими маршрутними мережами, здатні адаптувати структуру своїх авіаліній під сезонні настрої ринку. З метою подолання сезонності перевезень авіакомпанія «Азур Ейр Україна» приділяє особливу увагу:

- підтриманню широкої та ефективної маршрутної мережі;
- роботі з надійними партнерами та агентами;
- формуванню гнучкої тарифної політики;
- використанню повітряних суден різної ємності (пасажиромісткості);
- планування графіків обслуговування ПС з метою забезпечення максимального нальоту в пікові періоди;
- якості послуг, що надаються.

Підвищення цін на основні енергоносії та спожиті послуги, пов'язане зі зростанням вартості основних складових собівартості авіаперевезень: авіа ПММ, послуг з технічного обслуговування ПС, аеропортових та аеронавігаційних зборів, агентських комісійних винагород та ін. Рівень цього ризику досить високий та постійний для авіаційної галузі, оскільки основними постачальниками є монополісти (ПЗК, аеропорти, провайдери послуг з технічного обслуговування ПС та компонентів, навігаційні служби та ін.). Подорожчання споживаних ресурсів веде до підвищення тарифів і як наслідок до спаду обсягів перевезень. Крім того, підвищення тарифів на

перевезення буде постійно запізнюватися щодо зростання собівартості. Це пов'язано як з великою глибиною продажу перевезень, так і з конкурентною протидією авіаперевізників. Головним напрямком дій щодо зниження цього ризику є експлуатація сучасних паливо ефективних ПС, створення власної інфраструктури

Відзначимо, що успішна діяльність «Азур Ейр Україна» на зовнішньому та внутрішньому авіаційному ринках в умовах високої конкуренції та складної економічної ситуації свідчать про правильно обрану стратегію розвитку авіапідприємства, що реалізується за такими напрямками:

- оновлення парку літаків паливо економічними ПС;
- розширення та оптимізація маршрутної мережі;
- використання великих аеропортів України: Київ (Бориспіль), Харків, Одеса.
- надання пасажиром доступних тарифів на авіаквитки та ін.

Підкреслимо, що авіакомпанією постійно розробляється та реалізується комплекс заходів, що забезпечує виконання стратегічних цілей і завдань для різних сценаріїв розвитку економічної ситуації.

Далі охарактеризуємо основні виробничо-фінансові показники діяльності авіакомпанії «Азур Ейр Україна» за 2015 р. – 2019 р.

Отже, статистична інформація щодо ключових виробничих показників діяльності авіакомпанії «Азур Ейр Україна» 2015 р. – 2019 р. проаналізована в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Статистичні дані щодо виробничих показників діяльності
авіакомпанії «Азур Ейр Україна» за 2015 р. - 2019 р.**

<i>Показники</i>	<i>2015 р.</i>	<i>2016 р.</i>	<i>2017 р.</i>	<i>2018 р.</i>	<i>2019 р.</i>
Всього виконано рейсів, од.	4890	4074	4280	4867	7229
<i>Приріст,%</i>	-	-16,7	5,1	13,7	48,5
Пасажиропотік, чол.	480200	413320	430200	484500	705200
<i>Приріст,%</i>	-	-13,9	4,1	12,6	45,6
Комерційне завантаження ПС, %	86%	83%	91%	91%	93%

Дані табл. 2.4 показують, що авіаперевізник з 2014 р. по 2015 р. переживав не кращі часи, що пов'язано з економічно-політичною кризою, зміною власника, наслідком чого стало скорочення парку ПС, закриття найбільшої кількості авіаційних маршрутів та збиткова діяльність. Як говорилося раніше, у жовтні 2015 року, авіакомпанію з трьома авіалайнерами, викупив великий туроператор Anex Tour. Після зміни власника авіакомпанія отримала нове ім'я – «Azur Air Ukraine» («Азур Ейр Україна»). Далі, починаючи з 2017 р. авіаперевізник поступово почав відновлювати свою діяльність та виходити на новий рівень свого розвитку. Упродовж 2015 р. – 2019 р. кількість рейсів, що виконувала авіакомпанія зросла на 47,8%.

Динаміка кількості виконаних рейсів авіакомпанією «Азур Ейр Україна» за період з 2015 р. по 2019 р. показана на рис. 2.1.

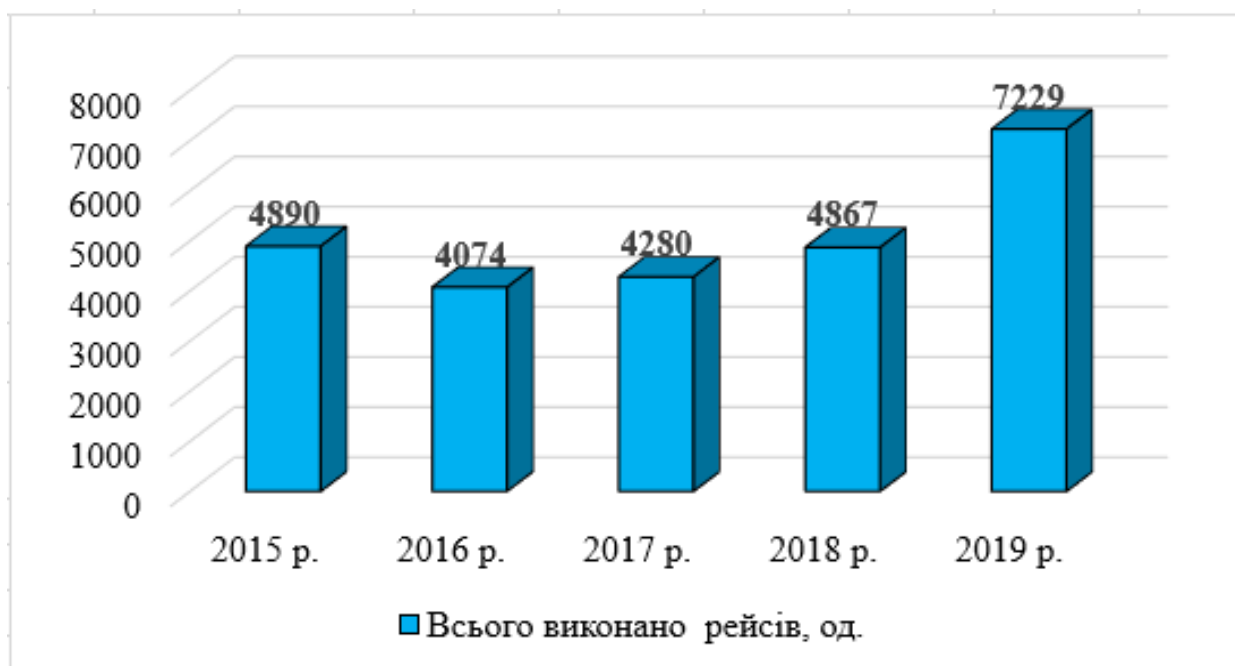


Рис. 2.1. Динаміка кількості виконаних рейсів авіакомпанією «Азур Ейр Україна» за період з 2015 р. по 2019 р.

Основними причинами падіння показників діяльності авіакомпанії у 2015 р. стала стагнація туристичного ринку та складна політична ситуація в Україні. Різке зростання курсу долару по відношенню до української гривні призвело до падіння купівельної спроможності населення країни та скорочення потоків туристів. Першими були зменшені туристичні потоки до

екзотичних країн, саме це призвело спочатку до скорочення чартерних програм в ці місця, а в подальшому й закриття рейсів. Динаміка пасажиропотоку авіакомпанії «Азур Ейр Україна» за період з 2015 р. по 2019 р. показана на рис. 2.2.

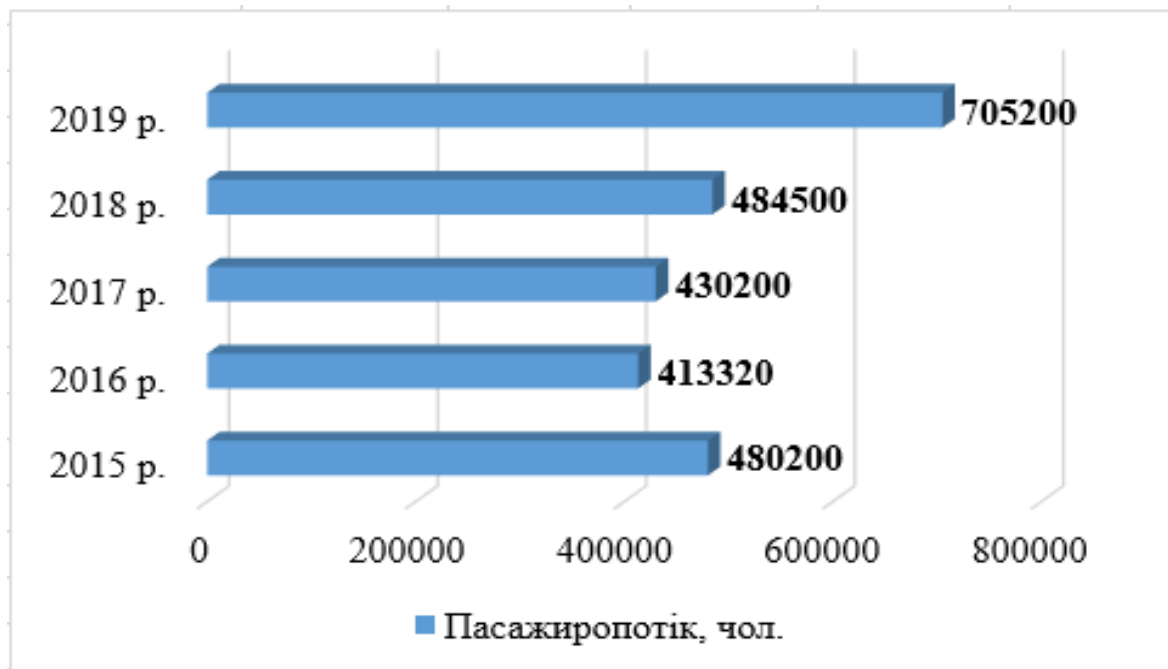


Рис. 2.2. Динаміка пасажиропотоку авіакомпанії «Азур Ейр Україна» за період з 2015 р. по 2019 р.

Дані рис. 2.2 показують, що у 2015 р. авіакомпанія перевезла 480200 пасажирів, але у 2016 р. даний показник скоротився на 13,9% та склав 413320 пасажирів. Політична криза, що розпочалася у 2013 р. майже зруйнувала всі прагнення до кращого авіакомпанії. Показник комерційного завантаження ПС у 2016 р. скоротився до 83%. Закриття авіакомпанією у 2015 р. – 2016 р. регулярних маршрутів негативно відобразилося на показниках її виробничо-господарської діяльності. У період з 2017 р. по 2019 р. спостерігається постійне зростання пасажиропотоку. У 2019 р. показник збільшився на 45,6% у порівнянні з 2018 р. Це свідчить про позитивну динаміку ринку туристичних послуг, а також ефективну політику авіаперевізника.

Далі розглянемо фінансові показники діяльності авіакомпанії «Азур Ейр Україна» за 2015 р. – 2019 р., основними з яких є: доходи, витрати та прибуток (див. табл. 2.5).

**Дані щодо основних фінансових показників діяльності авіакомпанії
«Аzur Ейр Україна» за період з 2015 р. по 2019 р.**

Показники	2015 р.	2016 р.	Приріст, %	2017 р.	Приріст, %	2018 р.	Приріст, %	2019 р.	Приріст, %
Дохід, млн.дол.	19,61	22,66	15,6	30,28	33,6	35,46	17,1	52,52	48,1
Витрати, млн.дол.	23,76	24,94	5,0	28,99	16,2	31,18	7,6	43,67	40,1
Прибуток, млн.дол.	-4,15	-2,28	-45,1	1,29	156,6	4,28	231,8	8,85	106,8
Рентабельність, %	-17,47	-9,14	-47,7	4,45	148,7	13,73	208,5	20,27	47,6

Динаміка фінансових показників авіаперевізника за період з 2015 р. по 2019 р. зображена на рис. 2.3.

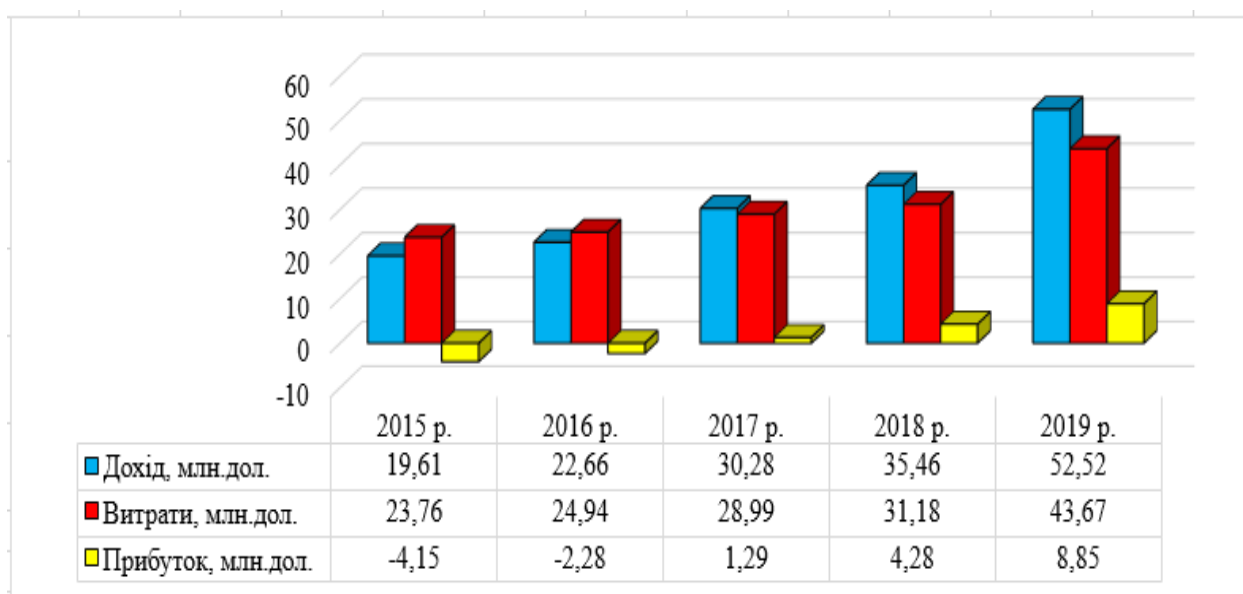


Рис. 2.3. Динаміка основних фінансових показників діяльності авіакомпанії
«Аzur Ейр Україна» за період з 2015 р. по 2019 р.

На основі даних табл. 2.5 та рис. 2.3 бачимо, що авіакомпанія «Аzur Ейр Україна» за період з 2017 р. по 2019 р. має постійні позитивні фінансові результати. Результативні фінансові показники діяльності авіаперевізника відображають динаміку його виробничої діяльності. Встановлено, що з 2015 р. по 2019 р. доходи «Аzur Ейр Україна» збільшилися аж в 2,67 рази, що на пряму зв'язано зі зростанням ринку авіаційних перевезень та

розширенням географії польотів. Прибуток авіаперевізника за в цей період також збільшився з 2015 р. по 2019 р. майже на 313% . Підкреслимо, що на зростання прибутку вплинуло зростання обсягів чартерних перевезень. У 2014 р. - 2015 р. під впливом політичної кризи в країні доходи авіаперевізника значно скоротилися, авіакомпанія у цей період працювала збитково. Далі, статистичні дані авіакомпанії «Азур Ейр Україна» за показують, що починаючи з 2017 р. авіапідприємство веде прибутково свою діяльність. У 2019 р. рентабельність авіаперевізника досягла 47,6%.

В абсолютних показниках доходи збільшилися зі значення 19,61 млн. дол. в 2015 році до 52,52 млн. дол. в 2019 році (приріст 32,91 млн.дол.).

Виявлено, що авіакомпанія «Азур Ейр Україна» постійно контролює динаміку змін витрат та робить їх пропорційними обсягам виробничої діяльності. Так, у 2015 р. витрати дорівнювали 23,76 млн. дол., але у 2019 р. їх значення зросло до 43,67 млн. дол. Темп зростання витрат за досліджуваний період склав 83,7%, проте зауважимо, що така динаміка обумовлюється перш за все збільшенням обсягів виконуваних робіт авіаперевізником.

Відзначимо, що авіакомпанія «Азур Ейр Україна» у період з 2015 р. по 2016 р. працювала нерентабельно. Варто додати, що на зміну динаміки фінансових показників авіаперевізника у негативну сторону також вплинуло зростання курсу долара по відношенню до гривні у 2014 р., коли сталася значна девальвація української національної валюти.

Далі показник характеризується позитивною динамікою. Так, у 2017 р. авіапідприємство отримало 4,45% рентабельності, а у 2019 р. показник значно збільшився до 20,27%.

Таким чином, в результаті проведеного аналізу виробничо-фінансових показників авіакомпанії «Азур Ейр Україна» за 2015 р. – 2019 р. встановлено, що в цілому авіапідприємство веде свою діяльність рентабельно та має потенціал для свого подальшого конкурентоспроможного розвитку.

2.2. Аналіз системи управління якістю авіакомпанії «Азур Ейр Україна»

Під час дослідження встановлено, що в авіакомпанії «Азур Ейр Україна» діє система управління якістю, яка розповсюджується на всі етапи виробничої діяльності авіапідприємства, від первісного визначення вимог клієнта, до якості послуг й повного їх виконання.

Система якості авіаперевізника являє собою організаційну структуру авіакомпанії, що відображає нові методи управління в зв'язку з необхідністю реалізації послуг ЦА згідно вимогам споживачів, і є засобом, що забезпечує керівництву авіакомпанії впевненість у відповідності їхньої діяльності установленим вимогам, спрямованим на здійснення політики авіакомпанії по відношенню забезпечення якості і досягнення поставленої мети.

Система якості авіакомпанії «Азур Ейр Україна» розроблена відповідно до вимог повітряного законодавства України, стандартів Міжнародної організації ЦА (ІКАО) іта Міжнародної організації по стандартизації (ISO), а також з урахуванням авіаційних вимог Об'єднаної авіаційної адміністрації Європейського Економічного Союзу (ЄЕС).

Основною метою діяльності АК є виконання авіаційних пасажирських перевезень на внутрішньому та міжнародному ринках.

Для досягнення зазначеної мети вирішуються такі завдання:

- використання під час проведених робіт актуалізованих нормативних документів;
- підготовка та підвищення кваліфікації персоналу АК;
- удосконалення розподілу відповідальності та повноважень між виконавчими групами та фахівцями АК;
- вивчення досвіду здійснення авіаційних перевезень;
- проведення внутрішніх перевірок діючої системи управління якістю АК та її удосконалення.

Для вирішення завдань, що забезпечують досягнення мети політики в галузі якості, використовують такі ресурси:

- компетентний персонал, достатній за складом, який включає спеціалістів, що мають відповідну освіту, пройшли спеціальну підготовку, мають необхідну кваліфікацію та професійних досвід для проведення робіт;
- організаційна структура, яка забезпечує проведення робіт на високому організаційно-технічному рівні чіткий розподіл функцій та повноважень між виконавчими підрозділами, фахівцями АК;
- фонд нормативних документів, стандартів, норм та правил, а також організаційно-методичних документів з виконання авіаційних перевезень;
- документовані процедури та форми (бланки) документів, які потрібні для виконання перевезень (розгляд заявок на виконання перевезень, проведення внутрішніх перевірок системи управління якістю);
- технічні ресурси, які включають усе необхідне обладнання, приміщення та їх інженерне оснащення.

Авіакомпанія здійснює чартерні авіаційні перевезення на території України та поза її межами, згідно з отриманими дозволами.

Головною метою АК є одержання максимального прибутку та довгостроковий успішний розвиток авіапідприємства. Досягнути поставлену мету АК прагне за допомогою зміцнення позиції на ринку авіаперевезень та поетапного досягнення лідируючого положення в цьому напрямку.

Економічний розвиток підприємства залежить від успіхів у досягненні цілей в галузі якості, так як досвід показує, що тільки підприємства, що досягли високого рівня задоволення потреб споживача, мають економічний успіх. Це і визначає вибрані АК «Азур Ейр Україна» напрямки розвитку в сфері якості (див. табл. 2.6).

Відзначимо, що кооперація та комунікація, а також інформація про поставлені цілі в галузі якості та вимогам стосовно їхньої діяльності і їх інтеграції в процес постійного поліпшення якості є необхідним елементом політики в сфері якості АК «Азур Ейр Україна».

Основні напрямки розвитку АК «Азур Ейр Україна» в сфері якості

<i>Напрямки</i>	
Орієнтація на споживача	Якість послуг - це максимальне задоволення всіх потреб та запитів споживача послуг авіакомпанії і висока якість виконання авіаційних перевезень.
Орієнтація на співробітників	Співробітники - це основний потенціал, що веде до досягнення поставлених цілей. Тому задача АК - постійне підвищення кваліфікації та стимулювання співробітників.
Орієнтація на процеси	<ol style="list-style-type: none"> 1. Для реалізації необхідного рівня якості послуг АК впроваджується в найближчій час забезпечення як на землі, так і в повітрі, застосування техніки, ресурсів та технологій, що відповідають усім вимогам. 2. За допомогою введення системи якості і її постійного розвитку забезпечити реалізацію та контроль виконання поставленими задач. 3. Розробка стандартів якості по усім видам послуг та їх постійне вдосконалення дозволять досягти максимальних результатів у цій галузі. 4. Безупинний розвиток та поліпшення системи і засобів автоматизації, комунікації і інформування забезпечують підвищенню ефективності бізнесу. 5. Постачальники та субпідрядники АК «Азур Ейр Україна» складають важливу, ланку в процесі забезпечення необхідної якості.

Організація системи якості забезпечується організаційною структурою системи якості авіакомпанії. Організаційна структура не тільки відтворює характер формальних комунікацій у системі, але служить засобом їхнього формування й удосконалювання.

Відповідно до організаційної структури системи якості АК «Азур Ейр Україна» здійснюється:

– розподіл відповідальності, повноважень та обов'язків між посадовими особами авіапідприємства в галузі якості;

– визначення прав та обов'язків усіх виконавців робіт у виробничому циклі авіакомпанії, що забезпечують якість і безпеку організації і виробництва польотів, а також якість обслуговування авіаційної клієнтури.

Загальне керівництво системою якості, що є тією частиною загальної функції керування, у рамках якої визначається і реалізується політика в галузі якості, здійснює генеральний директор авіакомпанії. Він несе повну відповідальність перед засновниками та державою за забезпечення безпеки польотів, за загальне керівництво, у тому числі і за фінансові результати діяльності авіакомпанії, за забезпечення прав і інтересів споживачів.

Генеральний директор АК «Азур Ейр Україна» та інші керівники АК беруть на себе зобов'язання і відповідальність за проведення політики з забезпечення якості. Керівники авіакомпанії здійснюють всі необхідні заходи, що забезпечують розуміння загальної політики в галузі якості, її здійснення та неухильне проведення.

Безпосереднє керівництво інспекцією безпеки польотів в системі якості авіакомпанії здійснює заступник інспектор з безпеки польотів, що має прямий вихід на Генерального директора АК і всі структурні підрозділи авіапідприємства.

Керівник з якості несе загальну відповідальність за учасників менеджменту системи якості авіакомпанії, включаючи частоту, зміст та систему внутрішньої оцінки ефективності заходів щодо менеджменту.

Виконання функцій з організації керування, координації робіт із забезпечення якості покладається на спеціальну структуру АК «Азур Ейр Україна» – інспекцію з якості авіакомпанії. Основними задачами інспекції з якості є:

- методичне керівництво розробкою, впровадженням, функціонуванням та удосконалюванням системи;
- координація робіт із забезпечення якості;
- поточний контроль над реалізацією програм підвищення технічного рівня та якості процесів, робіт і послуг;

- організація робіт із планування й оцінки технічного рівня і якості виробничих процесів авіаційних перевезень;
- виявлення фактичних та потенційних проблем якості;
- визначення складу необхідних робіт із забезпечення, управління і підвищення якості;
- розробка спеціальних методів (статичних і інших) аналізу рівня якості;
- збір, систематизація, обробка, аналіз та узагальнення інформації про якість;
- участь у розробці документації системи якості;
- формування та ведення фонду нормативної і методичної документації з питань якості;
- організація професійної підготовки працівників авіакомпанії в галузі якості.

Керівник з якості організує:

- доведення політики в галузі якості АК до кожного працівника;
- впровадження і контроль над функціонуванням системи якості, що забезпечує реалізацію політики в галузі якості;
- перевірку й аналіз ефективності системи якості та її удосконалювання;
- діяльність служб і підрозділів авіакомпанії в галузі якості;
- збір, узагальнення й аналіз інформації про якість;
- розробку коригувальних заходів про виявлення невідповідностей від установлених вимог та контроль над їхнім виконанням.

У діяльності авіакомпанії реалізуються спеціальні функції з забезпечення якості (див. табл. 2.7).

Під спеціальною функцією (функцією системи якості) розуміється відособлений та регулярний за своїм характером вид діяльності, здійснювана в рамках системи якості.

Кожна така функція являє собою специфічну діяльність, необхідну для забезпечення нормальної роботи (функціонування) системи якості.



Рис. 2.4. Організація системи якості авіакомпанії «Азур Ейр Україна»

Кожна функція системи якості визначає зміст необхідної діяльності (проведення робіт) в галузі якості в авіакомпанії і відповідає на запитання, що чи робиться, що повинно робитися в системі якості.

Спеціальні функції з забезпечення якості АК «Азур Ейр Україна»

Елементи виробництва	Спеціальна функція з забезпечення якості у виробничій діяльності авіакомпанії «Азур Ейр Україна»
1	2
1. Перспективне і поточне техніко-економічне та соціальне планування	Розробка короткострокових і довгострокових прогнозів і планів на основі результатів маркетингу і вимог до якості організації авіаційного виробництва
2. Організація робіт із стандартизації	Збір і аналіз діючих нормативних документів, міжнародних, державних і галузевих стандартів, що стосується якості по видах діяльності авіакомпанії, а також розробка стандартів у системі якості
3. Керування технічною підготовкою виробництва	Розробка ефективної системи взаємодії усіх функціональних підрозділів, заснованої на обліку мінливої ситуації і вимог на ринку повітряних перевезень (документація, технічні засоби і т.д.)
4. Організація виробництва	Розробка системи якості відповідно до цільових функцій організації авіаційного виробництва
5. Керування технологічними процесами	Розробка й організація системи внутрішнього контролю якості з метою збору, аналізу і використання оперативної інформації про стан технологічних процесів
6. Оперативне керування виробництвом	Розробка і коректування планів з забезпечення БП, запобіганню АП, підвищенню якості діяльності авіаційного виробництва, соціального розвитку колективу й інших заходів з урахуванням специфіки діяльності авіакомпанії
7. Інспекційний контроль	Удосконалювання системи контролю стану авіаційної техніки, процесів, робіт і послуг
8. Керування кадрами	Навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовка кадрів в галузі якості в залежності від видів і специфіки діяльності авіаційного виробництва
9. Керування матеріально-технічним постачанням	Визначення постачальників авіаційного палива, запчастин і іншого обладнання та виробів з урахуванням аналізу їхньої діяльності і якості ресурсів, що поставляються, і матеріалів, а також своєчасності виконання договорів на їхнє постачання
10. Керування організацією авіахімробіт і супутніми послугами	Організація реклами, додаткових послуг, продажу повітряних перевезень і послуг у кредит, уведення пільг і інші заходи, спрямовані на підвищення культури обслуговування
11. Керування усуненням претензій	Розробка пропозицій з удосконалювання попиту споживачів на авіаперевезення з урахуванням збору, аналізу і використання інформації (претензій) споживачів про якість повітряних перевезень і послуг.
12. Керування фінансовою діяльністю	Обґрунтування необхідності вкладення фінансових засобів у розвиток авіаційного виробництва з урахуванням проведеної політики в галузі якості
13. Керування капітальним будівництвом	Обґрунтування необхідності по розширенню (згортанню) виробничих потужностей з урахуванням прогнозів попиту на повітряні перевезення

1	2
14. Облік і звітність	Оперативний збір зведень про діяльність усіх служб авіакомпанії (за критеріями безпеки і якості)
15. Економічний аналіз	Аналіз положення авіакомпанії на ринку авіаперевезень, умов в інфраструктурі, формування тарифів, обсягу робіт, замовлень на чартерні перевезення

Функція системи якості складає конструктивну основу для формування організаційної структури системи якості, визначення обов'язків, прав, відповідальності і взаємодії всіх служб і посадових осіб авіакомпанії в галузі якості.

Відзначимо, що за більш ніж десятирічний досвід своєї діяльності авіакомпанія «Азур Ейр Україна» має заслужений авторитет, як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку авіаперевезень. Забезпечення безпеки польотів та надання послуг високої якості - принцип роботи авіапідприємства. Діяльність всіх без винятку служб авіакомпанії спрямована на забезпечення потреб населення в комфортних та безпечних авіаційних перевезеннях, роботах, послугах, тому збереження ділової репутації є важливим напрямом діяльності авіаперевізника. Для мінімізації ризику втрати ділової репутації авіакомпанія «Азур Ейр Україна» використовує такі методи:

- моніторинг ЗМІ та популярних серед пасажирів, клієнтів і контрагентів авіапідприємства сайтів в мережі Інтернет на предмет виявлення негативних публікацій, які можуть вплинути на його репутацію;
- оперативне виявлення внутрішніх джерел (першопричин) можливого погіршення ділової репутації авіапідприємства та їх ліквідація в можливо короткі терміни;
- використання в практиці діяльності авіакомпанії корпоративної культури, а також принципів ділового етикету та професійної етики;
- підвищення ефективності роботи Служби підтримки пасажирів, організація роботи зі скаргами та претензіями пасажирів, клієнтів та контрагентів, використання пропозицій клієнтів авіапідприємства в удосконаленні його роботи та ін.

2.3. Аналіз особливостей організації претензійної роботи в авіакомпанії «Азур Ейр Україна»

У кваліфікаційній роботі встановлено, що організація претензійної роботи авіакомпанією «Азур Ейр Україна» здійснюється на основі Авіаційних правил України «Правила повітряних перевезень та обслуговування пасажирів і багажу», затверджених наказом Державіаслужби України від 26.02.2018 р. № 1239, зареєстрованих в Міністерстві юстиції України 08.02.2019 р. за № 141/33112 (далі – Авіаційні Правила) та Повітряного кодексу України.

Претензія пасажирів повинна бути оформлена у письмовому вигляді та направлена поштовим відправленням на адресу: 02090, Україна, м. Київ, вул. Сосюри, 6 або на електронну адресу office@azurair.ua. Зразки документів знаходяться на офіційному сайті авіаперевізника [22].

До претензії мають бути додані всі необхідні документи, що підтверджують права пасажирів вимагати відшкодування залежно від того, щодо чого висувається претензія, у тому числі квиток (маршрут-квитанція), фіскальні чеки оплати послуг (окрім послуг таксі), квитанція про оплату наднормового багажу, відривний талон багажної ідентифікаційної бирки, акт про неналежне перевезення багажу (PIR - Property Irregularity Report), акт пошкодження багажу (DBR - Damage Baggage Report), довідки про затримки та інші документи, що можуть прискорити розгляд претензійних вимог.

В разі направлення претензії на електронну адресу Авіакомпанії, пасажир надає згоду на обробку персональних даних.

Претензії в яких відсутній підпис Заявника до розгляду не приймаються.

Відповідно до Авіаційних правил, авіакомпанія зобов'язана розглянути претензію та повідомити заявника про її задоволення чи відхилення з обґрунтуванням підстав протягом трьох місяців з дати її отримання, якщо

перевезення, у зв'язку з яким було висунуто претензію, повністю здійснювалося одним перевізником [19].

Для якісного обслуговування клієнтів в авіакомпанії створений відділ по роботі з претензіями, який підпорядковується юридичному відділу авіапідприємства.

Розглянемо основні типи претензій, що розглядаються авіакомпанією «Азур Ейр Україна» згідно із «Авіаційними правилами».

Претензії щодо втрати (затримки) багажу. Претензії цього типу приймаються у випадку, якщо багаж не знайдений по закінченню 21 дня розшуку. Претензія в авіакомпанію щодо компенсації збитків у зв'язку з втратою багажу повинна бути оформлена письмово та може бути подана перевізнику протягом двох років після прибуття повітряного судна до місця призначення.

Відправити письмову претензію щодо затримки в доставці багажу можна не пізніше 21 дня після дати доставки багажу.

До претензії необхідно додати всі оригінали документів, які підтверджують право пасажир вимагати компенсацію (квиток чи маршрут-квитанція, фіскальні чеки оплати послуг, квитанція про оплату понаднормового багажу, відривний талон багажної ідентифікаційної бирки, акт про несправність при перевезенні багажу, інші документи, які можуть прискорити розгляд претензії).

Пошкодження чи недостача частини вмісту багажу. У випадку якщо в аеропорту прибуття пасажир виявив пошкодження багажу чи недостачу його вмісту необхідно звернутися в службу розшуку багажу (LOST & FOUND) для оформлення акту про пошкодження чи крадіжку багажу (DamageandPilferageReport–DPR) в день прибуття рейсу до моменту виходу з контрольної зони аеропорту.

Претензія відносно пошкодження чи недостачі частини вмісту багажу має бути подана авіаперевізнику не пізніше 7 днів з моменту отримання багажу. Разом із претензією слід подати всі оригінали документів, які

підтверджують право пасажирів вимагати компенсацію (квиток чи маршрут-квитанція, фіскальні чеки оплати послуг, квитанція про оплату понаднормового багажу, відривний талон багажної ідентифікаційної бирки, акт про пошкодження чи крадіжку багажу, інші документи, які можуть прискорити розгляд претензії).

У відповідності з діючими «Авіаційними правилами» авіакомпанія «Азур Ейр Україна» зобов'язана розглянути претензію та повідомити заявнику про результати протягом 3-х місяців з моменту отримання заяви, якщо перевезення повністю виконується одним перевізником. Якщо перевезення виконується декількома авіакомпаніями, термін розгляду претензії може бути продовжений до шести місяців [19].

Пред'явлення претензій здійснюється таким чином.

1. Отримання зареєстрованого багажу особою, яка має право на його отримання, без пред'явлення претензій передбачає, до доведення протилежного, що багаж було доставлено у належному стані й відповідно до перевізного документа або запису, який зберігається іншими засобами збереження інформації.

Пасажир повинен підтвердити протилежне шляхом оформлення акта про несправність при перевезенні багажу («PIR» - Property Irregularity Report) або акта про пошкодження багажу («DBR» – Damage Baggage Report).

Зазначені акти оформляються в день прибуття рейсу за місцем призначення до виходу пасажирів із багажного відділення аеропорту.

Складені акти «PIR» або «DBR» не є визнанням вини чи відповідальності авіакомпанії за несправне перевезення багажу.

Акти «PIR» та «DBR», що оформлені на вимогу пасажирів після виходу його із контрольної зони аеропорту цивільно-правових наслідків не породжують.

2. У випадку неналежного перевезення зареєстрованого багажу пасажир повинен надіслати авіакомпанії письмову претензію негайно після виявлення пошкодження (нестачі вмісту багажу, пошкодження речей тощо) та не

пізніше ніж протягом 7 календарних днів, рахуючи з дати отримання зареєстрованого багажу.

У випадку затримки у перевезенні багажу претензія повинна бути заявлена пасажиром не пізніше ніж протягом 21 календарного дня, рахуючи з дати, коли багаж було передано у розпорядження пасажирів.

Претензії щодо втрати багажу висувуються до авіакомпанії після того, як багаж буде визнано втраченим.

Багаж вважається втраченим, якщо його не виявлено за результатами розшуку протягом 21 календарного дня з дати, наступної за тією, коли багаж мав прибути до місця призначення. У такому разі претензію до авіакомпанії має бути пред'явлено протягом двох років (для міжнародного перевезення) та трьох років (для рейсів у межах України) з дати прибуття ПС до місця призначення, або з дати, коли повітряне судно мало прибути до місця призначення, або з дати, коли припинилося перевезення.

Якщо претензію висунуто щодо пошкодження упаковки багажу, компенсації підлягають витрати на її ремонт. У разі неможливості подальшого використання пошкодженої упаковки багажу, компенсації підлягає її вартість, яку підтверджує заінтересована особа.

Авіакомпанія «Азур Ейр Україна» не відповідає за такі види пошкодження багажу як:

- зламані коліщатка та ніжки валіз, сумок тощо;
- загублені ремінці та петельки;
- незначні потертості або подряпини, пошкодження як результат надмірного наповнення валізи;
- пошкодження ручки валізи або сумки;
- пошкодження крихких речей або продуктів, що швидко псуються;
- пошкодження предметів, які неналежно упаковано.

3. Претензії до авіакомпанії щодо неналежного перевезення пасажирів (затримка, неякісне обслуговування тощо) висувуються також не пізніше ніж

протягом 21 календарного дня, рахуючи з дати, коли пасажир прибув до місця призначення, або з дати, коли він мав прибути до місця призначення.

4. Будь-яка претензія до авіакомпанії повинна бути подана письмово та вручена або відправлена у встановлені «Авіаційними правилами» терміни.

До претензії мають бути додані всі оригінали необхідних документів, що підтверджують права пасажирів вимагати відшкодування та залежно від того, відносно чого висувається претензія, у тому числі:

- квиток (маршрут/квитанція), фіскальні чеки сплати послуг, квитанція про оплату наднормового багажу, відривний талон багажної ідентифікаційної бирки, акт про несправне перевезення багажу, довідки про затримки та інші документи, що можуть прискорити розгляд претензійних вимог.

Сума претензії має бути доведена зацікавленою особою.

5. За відсутності претензій встановлених «Авіаційними правилами» терміни, при міжнародних або внутрішніх авіаційних перевезеннях, жодні позови до перевізника не приймаються, крім випадків обману з боку авіакомпанії.

Процедура розгляду претензій в авіакомпанії «Азур Ейр Україна» полягає у наступному.

1. Претензії розглядаються в порядку, встановленому авіакомпанією. Отримавши претензію, авіакомпанія залежно від її складності та достатності претензійних документів, відсутність яких унеможливує розгляд претензії по суті заявлених вимог, направляє заявнику протягом 15 днів з дати її реєстрації повідомлення-запит, у якому інформує заявника про отримання претензії, про необхідність у разі потреби пред'явлення додаткових документів і про строки розгляду претензії після одержання документів, яких не вистачає.

2. Авіакомпанія зобов'язана розглянути претензію та повідомити заявника про її задоволення чи про відхилення протягом трьох місяців, рахуючи з дати її отримання, якщо перевезення, у зв'язку з яким була висунута претензія, повністю здійснювалося однією авіакомпанією [20].

Якщо в такому перевезенні брали участь інші авіакомпанії, термін розгляду претензії може бути продовжено до шести місяців з урахуванням чинних правил врегулювання претензій такими авіакомпаніями.

Авіакомпанія «Азур Ейр Україна» несе відповідальність за втрату, нестачу або пошкодження (псування) багажу після прийняття його до повітряного перевезення і до видачі його одержувачу або до передачі його, згідно з установленими правилами, іншому громадянину або юридичній особі в разі, якщо не доведе, що ним було вжито всіх необхідних заходів щодо запобігання шкоди або таких заходів неможливо було вжити.

За втрату, нестачу або пошкодження (псування) багажу Авіакомпанія несе відповідальність у таких розмірах [19]:

- за втрату, нестачу або пошкодження (псування) багажу, прийнятого з оголошенням цінності, в розмірі оголошеної цінності. За повітряне перевезення багажу з оголошеною цінністю з пасажиром стягується додаткова плата, розмір якої встановлюється договором повітряного перевезення багажу;

- за втрату, нестачу або пошкодження (псування) багажу, прийнятого до повітряного перевезення без оголошення цінності, - в розмірі їх вартості, розмір якої встановлюється законодавством;

- за втрату, нестачу або пошкодження (псування) речей, що знаходяться у пасажирів, - в розмірі їх вартості, а в разі неможливості її встановлення – в розмірі, передбаченому авіаційним законодавством України.

За затримку в перевезенні багажу компенсація встановлюється, виходячи з необхідності забезпечити пасажирів засобами першої необхідності. У будь-якому випадку така компенсація обмежується сумою 50 доларів США (або еквівалент в іншій валюті). Компенсація пропонується пасажирів в разі неприбуття багажу в пункт призначення разом з пасажиром, якщо пункт призначення не є місцем постійного проживання пасажирів.

Якщо пасажирів відмовлено у перевезенні проти їхньої волі, Авіакомпанія має виплатити їм компенсацію в таких розмірах [19]:

250 євро - для рейсів дальністю до 1500 км;

400 євро - для рейсів дальністю від 1500 до 3500 км;

600 євро - для рейсів дальністю понад 3500 км.

При визначенні відстані за основу береться останній пункт, в якому відмова від перевезення або невиконання рейсу, було раніше заплановано та на який заброньовано хоча б одне місце, створить затримку прибуття пасажирів у запланований час.

Авіакомпанія «Азур Ейр Україна» має право зменшити розмір компенсації, зазначеної в «Авіаційних правилах», на 50%, якщо пасажиру пропонується заміна маршруту перевезення в його пункт призначення альтернативними рейсами, час прибуття яких не перевищує запланованого на [19]:

2:00 - для рейсів дальністю до 1500 кілометрів; або

3:00 - для рейсів дальністю від 1500 до 3500 кілометрів; або

4:00 - для рейсів, не зазначених у другому і третьому абзацах цього пункту.

Відстань, зазначена в цьому підпункті, вимірюється за методом ортодроміческое відстані маршруту.

Виплата компенсації не звільняє перевізника від обов'язку запропонувати пасажиру на вибір послуги та відшкодування витрат.

Авіакомпанія «Азур Ейр Україна» звільняється від відповідальності, якщо доведе, що втрата нестача або пошкодження сталися внаслідок обставин, яких він не міг запобігти або усунення яких від нього не залежало, зокрема [19]:

- вини особи, яка здала або отримала багаж;

- природних властивостей предметів, що перевозяться;

- недоліків упаковки, які не могли бути помічені при зовнішньому огляді прийнятого багажу;

- особливих властивостей предметів або речовин, що знаходяться в багажі, які потребують спеціальних умов або запобіжних заходів при їх перевезенні та зберіганні.

Авіакомпанія «Азур Ейр Україна» не зобов'язана виплачувати компенсацію, якщо вона може надати підтвердження того, що причиною скасування рейсу була дія надзвичайних обставин або непереборної сили, яким не можна було запобігти, навіть якби було вжито всіх заходів.

Доведення фактів інформування пасажирів про правила та умови перевезення, порядок бронювання місць на рейсах, тарифи, такси (збори), про розклад та строки виконання рейсу покладається на перевізника, його агента з продажу, туристичного оператора та інших уповноважених організацій і т.п. за місцем укладення договору повітряного перевезення.

Авіакомпанія «Азур Ейр Україна» не несе відповідальності за втрату вкладених в багаж грошей та цінних паперів, документів, коштовностей та інших подібних предметів, що вимагають особливих заходів зберігання при перевезенні.

В процесі дослідження аналітичних матеріалів авіакомпанії «Азур Ейр Україна» встановлено, що для підвищення якості обслуговування пасажирів авіапідприємство планує проводити активну роботу зі зверненнями від громадян, включаючи скарги на основі запровадження автоматизованої системи клієнтської підтримки. Обґрунтування та економічна оцінка пропозиції щодо організації претензійної роботи за допомогою автоматизованої системи клієнтської підтримки в діяльності авіакомпанії «Азур Ейр Україна» буде проведено у проектній частині цієї кваліфікаційної роботи.

3. ПРОЕКТНА ЧАСТИНА

КАФЕДРА 73				НАУ. 20. 3. 56. 300 ПЗ			
Виконав	Бєлічко Д.А.			3. ПРОЕКТНА ЧАСТИНА	Літера	Арк.	Аркушів
Керівник	Висоцька І.І.					Д 74	36
Консульт.	Висоцька І.І.				ФТМЛ 275 ОП-201Мз		
Н. контр.	Дерев'янку Т.А.						
Зав. каф.	Шевчук Д.О.						

3.1. Проектні пропозиції щодо удосконалення претензійної роботи в авіакомпанії «Азур Ейр Україна»

Як зазначалось в пп.1.3, претензійна робота безпосередньо впливає на імідж та репутацію авіакомпанії. Причиною цього можна назвати взаємозв'язок між якістю обслуговування пасажирів авіакомпанії та повторним зверненням за цією послугою. Згідно з термінологією стандартів управління якістю ДСТУ 3230-95, послуга – це результат взаємодії споживача послуги та підприємства, яке цю послугу надає [3-7].

Встановлено, що якість – це ключ до комерційного успіху авіакомпанії, і тому проблеми стосовно підвищення рівня якості є достатньо актуальними. Значний внесок, щодо дослідження питань з якості зробили японські та американські фахівці. Отже, згідно японського підходу якість обслуговування поділяють на п'ять категорій (див. табл. 3.1) [12].

Таблиця 3.1

Категорії якості обслуговування (японський підхід)

<i>Категорія якості</i>	<i>Характеристика</i>
1. Внутрішня якість (непомітна споживачеві)	має вияв у якості організації послуг, технічного обслуговування обладнання, роботи окремих підрозділів.
2. Матеріальна якість (помітна споживачеві)	втілюється в дизайні приміщень, меблів, якості посуду, скла, білизни, оздобленні виготовленої продукції.
3. Нематеріальна якість (помітна споживачеві)	представлена у вигляді загального рівня комфорту, музичного оформлення, вірогідності реклами, тобто загальної атмосфери обслуговування та естетичного задоволення.
4. Психологічна якість (помітна споживачеві)	характеризується виявом гостинності, ввічливості, запобігливості, доброзичливості обслуговуючого персоналу.
5. Тривалість обслуговування (помітна споживачу)	включає час очікування, оперативність та швидкість обслуговування.

З урахуванням того, що процес оцінювання якості обслуговування є комплексною проблемою, американські вчені підійшли до вивчення цієї категорії з точки зору системного підходу.

Так, американські фахівці вважають за доцільне розглядати якість послуг на основі трьох категорій: технічної якості, функціональної та етичної якості (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Категорії якості обслуговування (американський підхід)

<i>Категорія якості</i>	<i>Характеристика</i>
1. Технічна якість	з точки зору стандартних вимог до матеріально-технічної бази (наприклад, готелю): зовнішнє та внутрішнє оснащення будівлі, яке включає техніку безпеки, якість меблів, приладдя, предметів гігієни, постачання тепла, енергії, водопостачання, інформаційних технологій, обладнання приміщень для надання додаткових послуг та ін.
2. Функціональна якість	оцінюється як здатність персоналу якісно виконувати свої обов'язки й залежить від кваліфікації, досвіду, вмінь, професійних навичок працівників, втілює корисні властивості послуг і характерні особливості процесу їх надання (наприклад, оперативність послуг бронювання, піднесення багажу, процесу реєстрації клієнтів тощо).
3. Етична (соціальна) якість (імідж)	це порівняльна якість, яка визначається конкретними показниками (бальною оцінкою), виходячи з досвіду функціонування підприємства, анкетних опитувань клієнтів та незалежних експертів, соціологічних досліджень, громадської думки, що стає причиною популярності (непопулярності) підприємства та його послуг серед споживачів.

Усі наведені вище виміри якості сприймаються через призму сприйняття якості клієнтом, який чинить на систему авіакомпанії зовнішній вплив, що можна схематично зобразити у такій формі (див. рис.3.1).

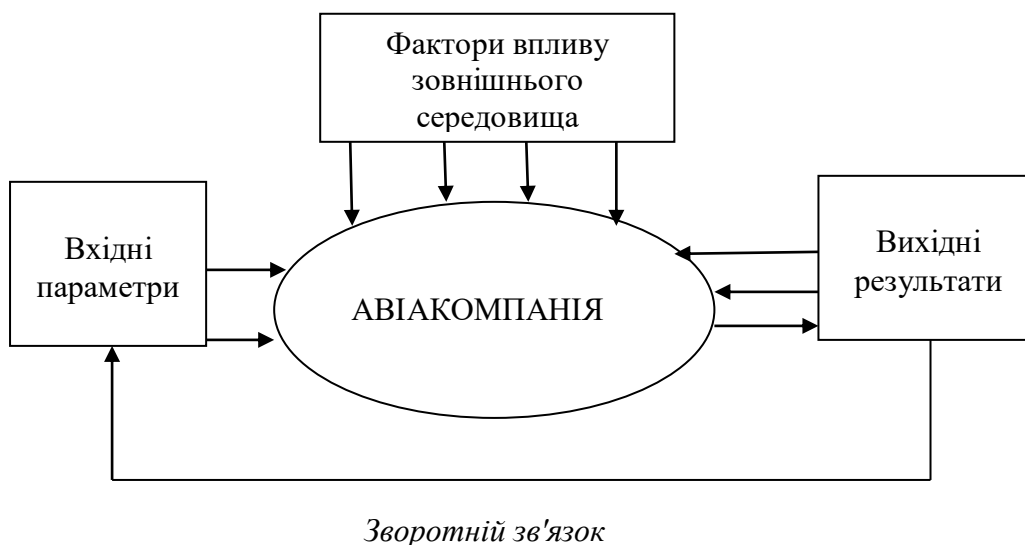


Рис. 3.1. Схема взаємодії авіакомпанії з зовнішнім середовищем

На основі рис.3.1 бачимо, що елемент зворотнього зв'язку дозволяє авіакомпанії коригувати вхідні параметри, що в цілому впливає на всю систему.

Відзначимо, що ефективна система управління якістю сервісу може суттєво збільшити доходи авіапідприємства через покращення окремих операцій, скоротити обсяги марних витрат, розширити ринок продажу та, нарешті, веде до найкращого задоволення клієнтів.

Найпростішим підходом до оцінки якості транспортних послуг є розрахунок питомої ваги заявок на транспортне обслуговування, які були виконані без претензій, у загальному обсязі заявок.

Окремо слід виділити методику японського вченого Каору Ісікави, яка використовується для наочного представлення між факторами, що мають ефект на об'єкт. Причинно-наслідкова діаграма Ісікави – це засіб графічного впорядкування факторів, які впливають на об'єкт аналізу. Діаграма Ісікави дає наочне пояснення не лише про ті фактори, які мають вплив на об'єкт дослідження, але й про причинно-наслідкові зв'язки між ними [25].

На основі вищезазначеної методики проведемо оцінку недоліків та факторів впливу на якість організації претензійної роботи в авіакомпанії «Азур Ейр Україна» у наступній послідовності:

Етап 1. Визначаємо перелік показників, які варто проаналізувати та можна виміряти. Сюди включимо показники різних рівнів. По-перше, нанесемо на «хребет» кістяка «риби» «Якість обслуговування» – головну проблему, яку досліджуємо, тобто «Неефективна організація претензійної роботи авіакомпанії».

Етап 2. Далі за рекомендацією щодо застосування цієї методики на основі мнемонічного прийому (4М ... 6М) розмістимо головні причини, які мають вплив на проблему, наприклад, персонал, машини, технологія та обладнання, тощо.

Етап 3. З'єднуємо лініями («великими кістками») головні причини з «хребтом», розміщуючи найбільш важливі причини близько до голови

«риб'ячого кістяка». На даному етапі виконується ранжування причин за рівнем їх значущості (від 1 до 5 – максимально до мінімально значимої причини недоліку) або ймовірності їх появи, за допомогою здійснення аналізу Парето (дозволяє виявити причини, кумулятивна значущість якого знаходиться у області 80%).

Етап 4. Визначаємо та записуємо вторинні причини для записаних головних причин. Для цього можна використати метод мозкового штурму.

Етап 5. З'єднуємо лініями («середніми кістками») вторинні причини з «великими кісками».

Вихідні дані для побудови діаграми Парето з виявлення причин низької якості організації претензійної роботи авіакомпанії «Азур Ейр Україна» приведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Вихідні дані для побудови діаграми Парето з виявлення причин низької якості організації претензійної роботи в авіакомпанії «Азур Ейр Україна»

<i>Тип недоліку</i>	<i>Номер рангу</i>	<i>Частота, од.</i>	<i>Відсоткова частка, %</i>	<i>Кумулятивна сума, %</i>
1	2	3	4	5
Затримки відповідей на скаргу	3	14	19	19
Небажання проводити належне розслідування щодо скарги	5	6	9	28
Формальна відповідь на скаргу (без конкретного вирішення проблеми)	4	10	14	42
Відсутність належної комунікації (як між компанією та пасажиром, так і між відділами стосовно скарг, що надійшли)	1	23	32	74
Дублювання скарги (подання звернення пасажиром у різні інстанції, включаючи авіакомпанію)	2	19	26	100
Всього	--	72	100	--

Результати проведеного ранжування показані на рис.3.2.

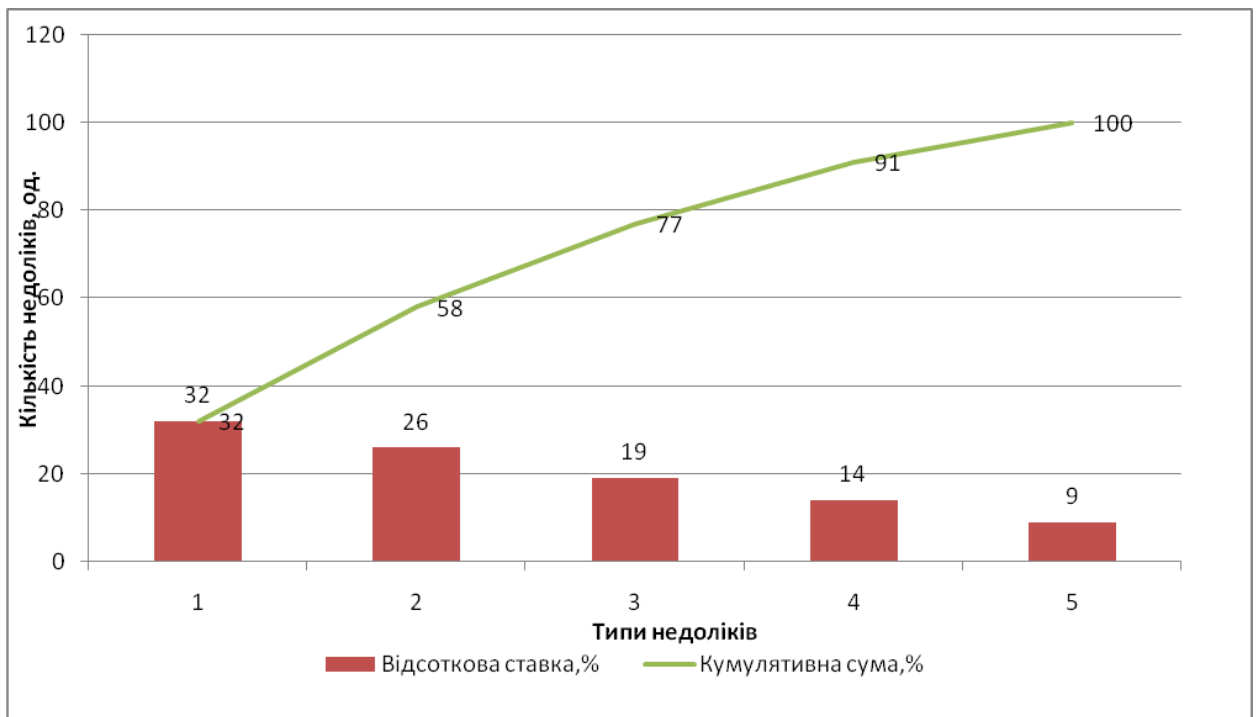


Рис. 3.2. Діаграма Парето (з позначенням кумулятивної кривої Лоренца)

1 - відсутність належної комунікації; 2 - дублювання подання скарги; 3- затримки відповідей на скаргу; 4 - формальна відповідь на скаргу; 5 - небажання проводити належне розслідування щодо скарги

Далі на основі розрахунків з діаграми Парето із врахуванням найбільш значимих факторів впливу на якість організації претензійної роботи авіакомпанії «Азур Ейр Україна» переносимо на «кістяк» причинно-наслідкової діаграми Ісікави причини з найбільшою вагою (з кривої Лоренца такі причини розміщені під нею у діапазоні 80%, а саме: відсутність належної комунікації як між компанією та пасажиром, так і між відділами стосовно скарг, що надійшли; дублювання подання скарги пасажиром у різні інстанції, включаючи авіакомпанію та затримки відповідей на скаргу) як основні кістки ближче до голови, а вторинні – ближче до хвоста «рибини» (див. рис.3.3). Серед інших факторів впливу другого та третього порядку можна відзначити деякі з вторинних проблем з недостатньою кумулятивною сумою (6-14), які не виносились на кінцеву діаграму Парето: недостатнє використання електронної обробки документів; неефективна мотивація персоналу; несвоєчасна передача звітів про результати претензійної роботи тощо.

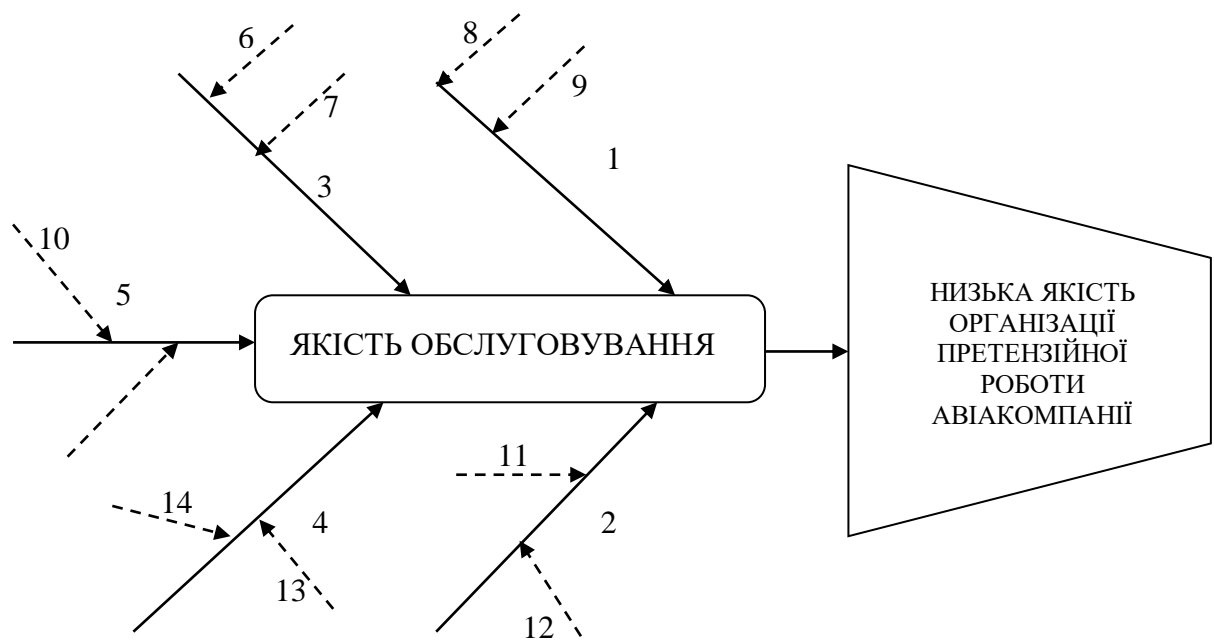


Рис. 3.3. Причинно-наслідкова діаграма Ісікави

Таким чином, проведений аналіз дозволив визначити «вузькі місця» в процесі організації претензійної роботи в авіакомпанії «Азур Ейр Україна». Виокремлені проблеми потребують вирішення за допомогою ефективних стратегічних рішень та управління якістю.

Як свідчить світовий досвід, удосконалення організації претензійної роботи в діяльності авіакомпанії можливо досягнути на основі запровадження автоматизованої технології обробки претензій CRM.

CRM (*Customer Relationship Management* – управління взаємовідносинами з клієнтами) – це програмне забезпечення для організацій, комплекс бізнес-процесів та методик, націлених на залучення, утримання та обслуговування клієнтів, призначене для оптимізації продажів, удосконалення ринкових взаємовідносин та проведення аналізу результатів [26, с.36; 27].

Технологія має на увазі створення певних систем по взаємодії з клієнтами, при якій їх потреби є провідним фактором для організації. Це дає можливість бути пріоритетом для підприємства, його співробітників та інноваційним чинником формування конкурентних переваг [28].

За допомогою CRM можна автоматизувати такі основні процеси: закупівля та облік постачальників, продажу, бази клієнтів та співробітників,

фінансові транзакції, канали збуту та робота зі зверненнями (скаргами) [29]. Розглянемо основні завдання та функціональні особливості CRM-системи (див. рис. 3.4).

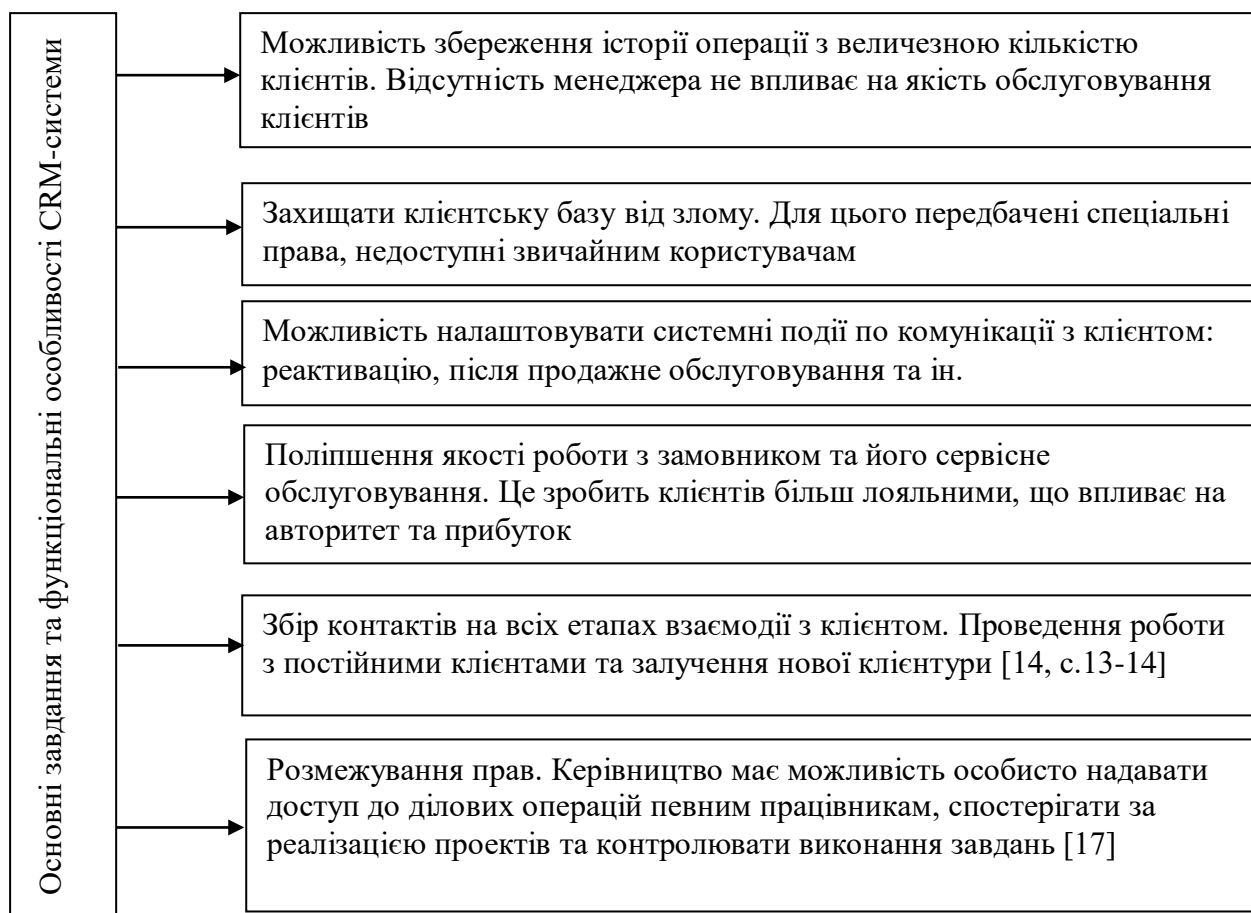


Рис. 3.4. Основні завдання та функціональні особливості CRM-системи

При виборі CRM-системи важливим є можливість переконатися в наявності всього функціоналу, який хотілося б мати в процесі діяльності, наприклад, при вхідних дзвінках, необхідно щоб CRM-система забезпечувала інтеграцію з IP-телефонією [27]. Якщо отримує більшу частину лідів (клієнти, зацікавлені в товарі чи послугі, що залишили заявку на сайті, але поки ще не купували продукт) [29] через веб-сервіс, то важливим з критеріїв буде інтеграція CRM-системи з CMS організації. У практиці використання даної системи виявлено такі її типи:

1. Saas – система як сервіс. Програмне забезпечення та дані знаходяться на сервері постачальника послуг. Керівник отримує online-доступ до системи

через браузер, програму-клієнт або мобільний додаток. Всі процеси здійснюються на стороні постачальника послуг.

2. Standalone – це ліцензія на встановлення та використання програмного продукту. Керівник отримує рішення, яке встановлює на власний сервер, або допрацьовує під потреби, надані постачальником [30].

За рівнем розробки інформації CRM поділяються на такі види:

- операційні, що використовуються для швидкого пошуку інформації про клієнта;
- аналітичні – для аналізу даних діяльності компанії та самого клієнта;
- колаборативного – можливість впливу клієнтів на операції компанії в цілому [30].

Відзначимо, що CRM-системи дозволяють компанії отримати наступні переваги:

- формування єдиної бази даних, в яку зберігаються всі дії, пов'язані з клієнтом (клієнтська база);
- можливість вплинути на клієнта через e-mail, смс-розсилання, нагадування та ін.;
- аналіз бази даних та прийняття ефективних управлінських рішень [19].

Основні проблеми в роботі CRM пов'язані не з самою платформою, а з помилками в процесі встановлення та використання:

- складність освоєння програми. Необхідно забезпечити проходження навчання на початкових етапах запровадження CRM в діяльність компанії;
- зупинка всієї роботи при виході CRM з ладу. При виборі CRM важливо знайти розробника, що забезпечує оперативну технічну підтримку [29].

В процесі дослідження встановлено, що у 2019 р. до кращих CRM-систем належать:

1. «StorVerk CRM»: Технологія відповідає вимогам ринку CRM: веде облік різних типів звернень клієнтів, автоматизує бізнес-процеси, функції для підвищення прибутку та зниження витрат, є можливість зведення ефективності маркетингу та продажів. Важливим критерієм є вартість

володіння програмою, адаптація системи під свій бізнес. Рекомендована для виробничих підприємств та торговельних компаній B2B.

2. «Terrasoft CRM – CRM-система, яка охоплює основні сфери управління взаємовідносинами з клієнтами та організації внутрішніх процесів компанії. Додаток має клієнт-серверну архітектуру, підтримує 2 схеми ліцензування – іменні та конкурентні ліцензії, придбані в довічне користування.

3. «Microsoft Dynamics CRM». Засновником даного програмного забезпечення є корпорація Microsoft. Орієнтована на організацію продажів, маркетингу та послуг. Легкий інтерфейс знижує витрати на навчання співробітників. Для зменшення витрат на впровадження та користування можна підключити скорочений набір функцій, який відповідає рівню розвитку бізнесу.

4. «Бітрікс24». Корпоративний портал, що включає функції CRM, надає можливість вести спілкування з колегами всередині компанії, ставити завдання менеджерам, вести облік клієнтів в системі, планувати робочий час за допомогою календаря та автоматизувати роботу підлеглих за типовими бізнес-процесами, є мобільний додаток можна вивантажувати дані деяких звітів 1С.

5. «1С:CRM». Основне завдання системи – автоматизація процесу відносин з клієнтами в компаніях різного рівня. CRM організовує ефективну роботу відділів продажів, маркетингу, сервісного обслуговування на всіх етапах роботи з клієнтами. Програма буде корисна організаціям сфери торгівлі і послуг, відділам продажів виробничих компаній.

5. «SAP CRM» – розроблена для вирішення короткострокових і стратегічних завдань компанії по її конкурентоспроможності. SAP CRM – єдине рішення для ведення електронного бізнесу та підтримки клієнтів, що об'єднує співробітників, бізнес-процеси та всі операції з клієнтами за допомогою цілісного інформаційного середовища.

6. ELMA BPM являє собою платформу, яка містить набір базових функцій. На основі платформи будується лінійка продуктів ELMA з управління бізнес-процесами, показниками, документообігом, роботою з клієнтами, проектами.

Нижче, в табл. 3.4 представлений порівняльний аналіз функцій різних CRM-систем.

Таблиця 3.4

Порівняння функцій найбільш популярних CRM-систем

Система / Функція	StorVerk CRM	Terrasoft CRM	Microsoft Dynamics CRM	Бітрікс24	1С:CRM	SAP CRM	ELMA BPM
Інтеграція з 1С	3	2	2	1	3	2	3
Інтеграція з IP-телефонією	2	2	2	2	1	2	2
Інтеграція з сайтом	3	3	3	2	1	3	2
Воронка продаж	3	3	3	1	2	3	2
Бізнес-процеси	3	2	2	2	2	2	3
Рівень складності	Середній	Високий	Високий	Високий	Високий	Високий	Середній
Вартість	Середня	Висока	Висока	Середня	Висока	Висока	Середня

Табл. 3.4 демонструє, що кращою CRM-системою є «Бітрікс24», яка має високу інтеграцію з 1С, зі зручно складеною воронкою продажів. Є оптимальне поєднання з IP-телефонією, сайтом. Відмінна організація бізнес-процесів та невисока вартість.

Для того, щоб CRM-система приносила максимальну користь, при її впровадженні керівництво авіакомпанії зобов'язане змінити корпоративну культуру компанії, відкрито обговорювати враження від роботи CRM з персоналом, щоб знизити ймовірність прояви опіру використання платформи в пасивній (непрямий) формі, в іншому випадку співробітники можуть почати саботування її використання [26, 27].

Процес запровадження CRM-системи в діяльність авіакомпанії реалізується на основі певних етапів (див. рис. 3.5).



Рис. 3.5. Етапи запровадження CRM-системи в діяльність авіакомпанії

Отже, головною метою впровадження CRM-систем – є підвищення задоволеності замовників, завдяки аналізу отриманих даних про їх поведінку та потреби, управління тарифною політикою, ефективному використанню інструментів маркетингу, оптимізація робочих внутрішньоорганізаційних процесів [29]. Стратегія визначає створення певних механізмів взаємодії з клієнтами, при яких їх потреби мають велике значення для підприємства [27]. CRM дозволяє компанії краще управляти відносинами з клієнтами за рахунок комплексних інтегрованих технологічних можливостей, наприклад, інтегрувати дані зі сторінок соціальних медіа [29].

На сучасному етапі, з посиленням конкуренції, а також тиском з боку іноземних авіаперевізників багато українських авіакомпаній встають перед проблемою втрати частини своїх потенційних клієнтів. Недостатнє знання

своїх потенційних клієнтів та проблем, що виникають в процесі роботи може призвести не тільки до уповільненого розвитку компанії, але і втрати вже наявних замовників. Розуміючи ці проблеми, багато хто з учасників ринку прагнуть отримати конкурентні переваги та приходять до думки про впровадження CRM-системи.

Іноземні авіаперевізники активно використовують в своєму бізнесі весь комплекс CRM-рішень, завдяки чому істотно поліпшують фінансові показники своєї діяльності в цілому. Провідні світові авіакомпанії все частіше обирають тільки CRM світового класу, до яких належать: Microsoft Dynamics CRM, Oracle Siebel CRM, SAP CRM, SalesLogix . Так, наприклад, в альянсі авіакомпаній Air Union з успіхом працює Oracle Siebel CRM, у S7 Airlines та у Capital Jets – Microsoft Dynamics CRM.

Таким чином, організація роботи зі скаргами від громадян шляхом запровадження CRM-системи в діяльність авіакомпанії надає можливість авіаперевізнаку не лише автоматизувати претензійну роботу, але й сприятиме досягненню високого рівня якості обслуговування та забезпечення ефективності управління бізнес-процесами взаємодії з клієнтами.

2.2. Проектні пропозиції щодо автоматизації претензійної роботи авіакомпанії «Азур Ейр Україна» на основі запровадження CRM-системи в її діяльність

В процесі написання кваліфікаційної роботи встановлено, що на офіційному сайті Державіаслужби як контролюючого органу в галузі авіаційного транспорту України не опубліковані статистичні дані щодо розгляду претензій з питань перевезень пасажирів та багажу авіаційним транспортом, тому вихідна інформація, що є необхідною для проведення аналізу кількості та структури скарг на діяльність вітчизняних авіакомпаній

була прийнята умовно, з урахуванням проведених досліджень доступних інформаційних джерел. Структура звернень від громадян щодо якості обслуговування авіакомпаніями України за період з 2015 р. – 2019 р. наведена в табл. 3.5, а динаміка показника зображена на рис. 3.6.

Таблиця 3.5

Структура звернень від громадян щодо якості обслуговування авіакомпаніями України за період з 2015 р. – 2019 р.

Рік	Порушення стосовно						Всього
	правил перевезення пасажирів	правил перевезення багажу	якості обслуговування агентами з продажу авіаційних перевезень	правил надання аеропортових послуг	якості обслуговування на борту повітряного судна	з інших питань	
2015	240	190	14	14	15	140	613
2016	350	220	28	22	15	160	795
2017	450	230	33	27	25	160	925
2018	680	260	45	38	30	180	1233
2019	960	300	48	46	35	210	1599

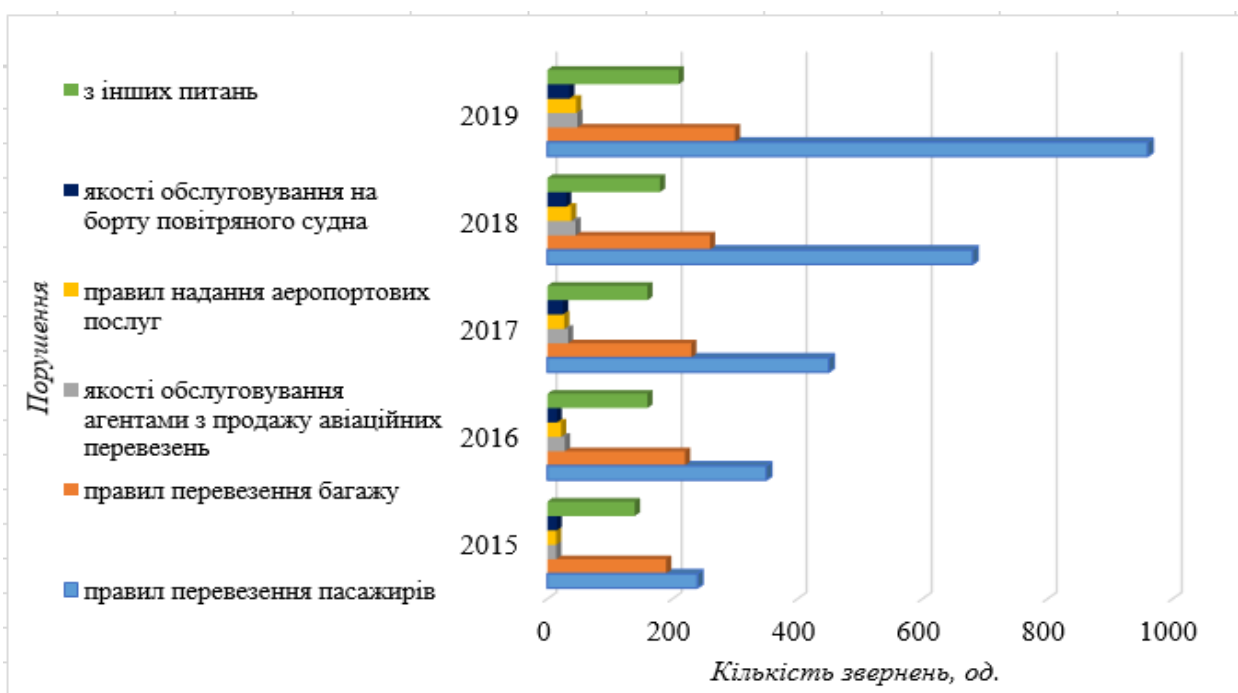


Рис.3.6. Динаміка кількості скарг на якість обслуговування авіакомпаніями України за період з 2015 р. – 2019 р.

Слід відзначити, що транспортні операції на сучасному авіаційному транспорті як на глобальному рівні, так і в Україні характеризуються масовістю, ритмічністю та достатньою складністю.

У зв'язку з цим виникає потреба в наявності чіткого правового механізму здійснення авіаційних перевезень, фіксації прав та обов'язків учасників перевізного процесу і, що найголовніше, у визначенні відповідальності за рівень безпеки та захист від небажаного впливу й порушень.

Отже, статистичні дані показують, що у 2016 р. найбільшу питому вагу серед звернень займають скарги від пасажирів щодо порушень при перевезенні пасажирів - 44% або це становить 350 заяв, що на 46% більше ніж у 2015 році (див. рис.3.7).

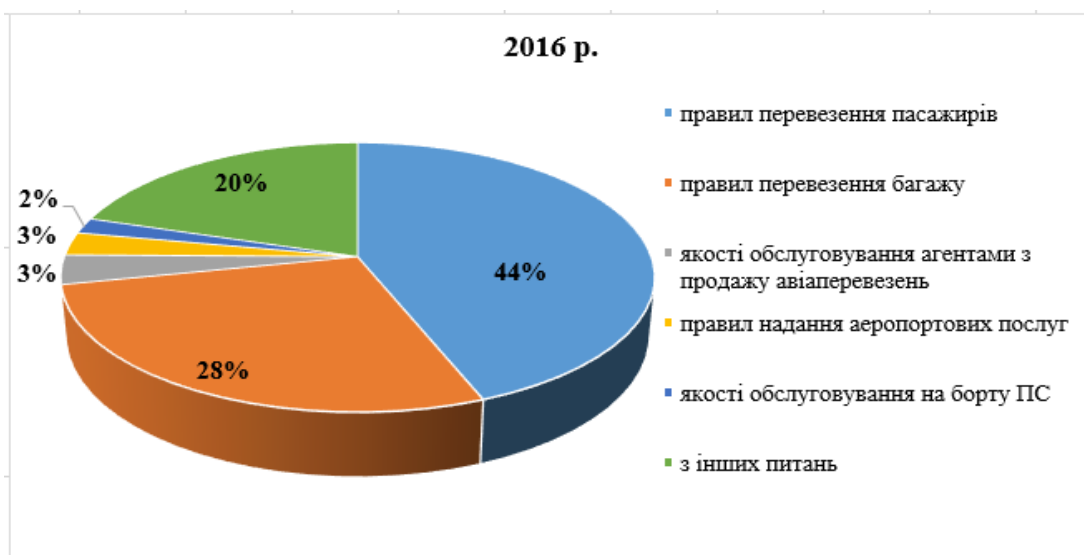


Рис. 3.7. Структура звернень громадян стосовно порушень правил перевезення та обслуговування авіакомпаніями України у 2016 р.

Відзначимо, що у своїх листах громадяни скаржаться на: відмову авіаперевізників у відшкодуванні вартості невикористаного квитка (90); затримку рейсів (243); відмови у прийомі на рейс (17).

Відомо, що авіакомпанія несе відповідальність не лише за перевезення пасажирів, а й за його багаж. Авіаперевізник відповідає за збереження вантажу, багажу, пошти з моменту прийняття їх до перевезення та до видачі одержувачеві.

У випадку втрати, нестачі, псування або пошкодження прийнятого до перевезення вантажу, багажу, пошти пасажир може звертатися як до авіакомпанії, так і до Державної авіаційної служби з метою сприяння щодо відшкодування завданих збитків. У 2016 році було 28% звернень такого типу, що на 16% більше, ніж у попередньому році.

Наступними за важливістю в структурі звернень (20%) є листи, в яких пасажир звертається до з проханням надати консультації з тих чи інших питань. Наприклад, надання роз'яснень щодо пільг, щодо чинних Правил повітряних перевезень пасажирів та багажу, надання інформації щодо розкладу руху ПС.

Упродовж 2017 року від громадян надійшло 925 звернення щодо якості обслуговування під час перевезення авіаційним транспортом, що на 16% або на 130 звернень більше, ніж у 2016 році (див. рис.3.8).



Рис. 3.8. Структура звернень громадян стосовно порушень правил перевезення та обслуговування авіакомпаніями України у 2017 р.

Зауважимо, що у 2017 році, як і у 2016 році найбільша кількість звернень надійшла від громадян щодо порушень при перевезенні пасажирів - 49% від загальної кількості отриманих звернень, що майже на 29% більше, ніж у 2016 році.

У цей період були отримані скарги на: затримку рейсів (230); відмови у прийомі на рейс (23); виплату компенсації, які пов'язанні з перевезенням пасажирів та повернення вартості квитка або його частини (197).

Встановлено, що у цьому році 230 звернення надійшло на порушення при перевезенні багажу, що на 5% більше, ніж попереднього року. Зазначені звернення складають 25% від загальної кількості отриманих звернень.

У 2018 р. та в 2019 р. загальна кількість отриманих звернень, що надійшли від громадян, які скаржилися на порушення при перевезенні пасажирів склала 55% та 60% відповідно (див. рис. 3.9 та рис. 3.10).

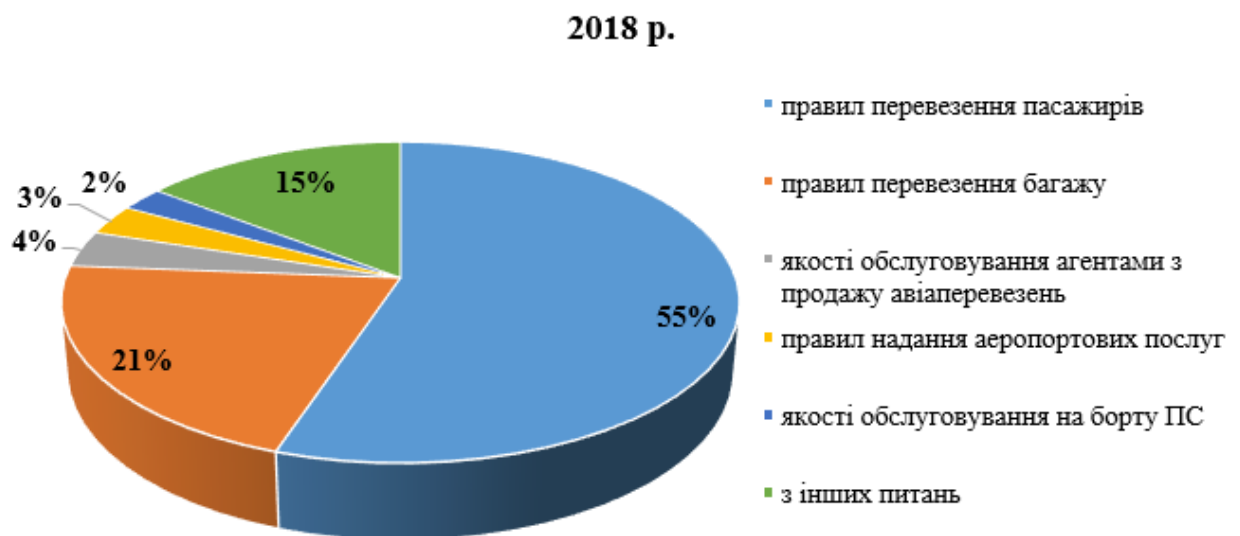


Рис. 3.9. Структура звернень громадян стосовно порушень правил перевезення та обслуговування авіакомпаніями України у 2018 р.

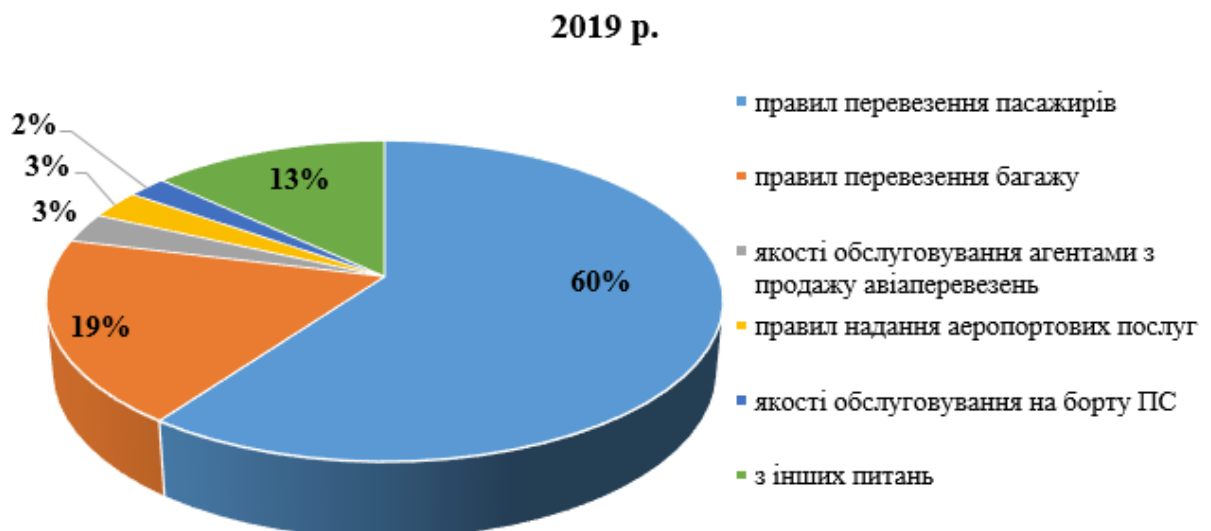


Рис. 3.10. Структура звернень громадян стосовно порушень правил перевезення та обслуговування авіакомпаніями України у 2019 р.

Як свідчать статистичні дані за період з 2015 р. по 2019 р., при зростанні загального пасажиропотоку авіаційного транспорту також збільшується і кількість звернень громадян щодо якості обслуговування. При чому приріст кожного року складає від 1,1 до 1,2 разів (див. рис. 3.11).



Рис. 3.11. Залежність звернень громадян від пасажиропотоку

Також дані рис. 3.11 показують, що кількість звернень від громадян у 2019 р. зросла більше, ніж у 2 рази порівняно з 2015 р.

Далі, розглянемо структуру та динаміку надходження звернень на якість обслуговування авіакомпанією «Азур Ейр Україна» за типами скарг (див. табл. 3.6 та рис. 3.12).

Таблиця 3.6

Кількість скарг від пасажирів щодо якості обслуговування авіакомпанією «Азур Ейр Україна» за 2015 р. – 2019 р.

Рік	Скарги на порушення стосовно						Всього
	правил перевезення пасажирів	правил перевезення багажу	якості обслуговування агентами з продажу авіаперевезень	правил надання аеропортових послуг	якості обслуговування на борту ПС	з інших питань	
2015	5	1	1	0	0	0	7
2016	8	1	0	0	0	0	9
2017	15	3	1	1	3	1	24
2018	24	2	4	0	0	0	30
2019	32	10	3	3	2	2	52

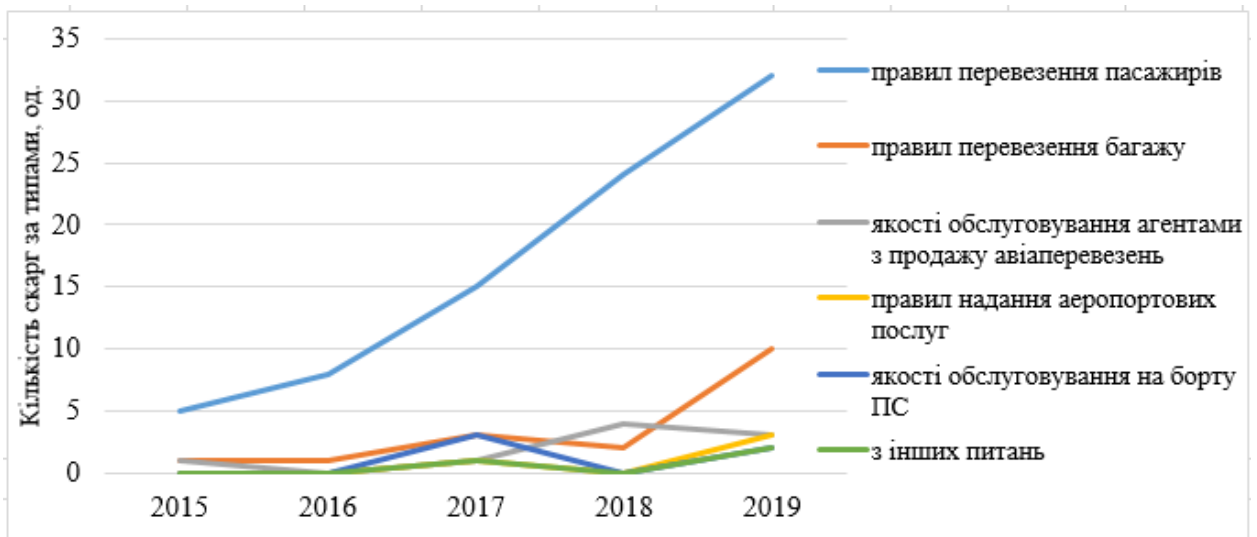


Рис. 3.12. Динаміки кількості скарг на якість обслуговування «Азур Ейр Україна» за період з 2015 р. по 2019 р.

Як бачимо з рис. 3.12, кількість скарг на якість обслуговування авіакомпанії «Азур Ейр Україна» щорічно зростає. Проте, як свідчить міжнародна практика роботи з клієнтами, безумовно, якість обслуговування необхідно покращувати, і тому необхідно запроваджувати такі заходи, при яких кількість скаржників буде не зростати, а навпаки – наближатися до нуля.

Далі, використовуючі лінію тренду з'ясуємо чи буде авіакомпанія отримувати ще більше претензій у найближчі роки (див. рис.3.13).

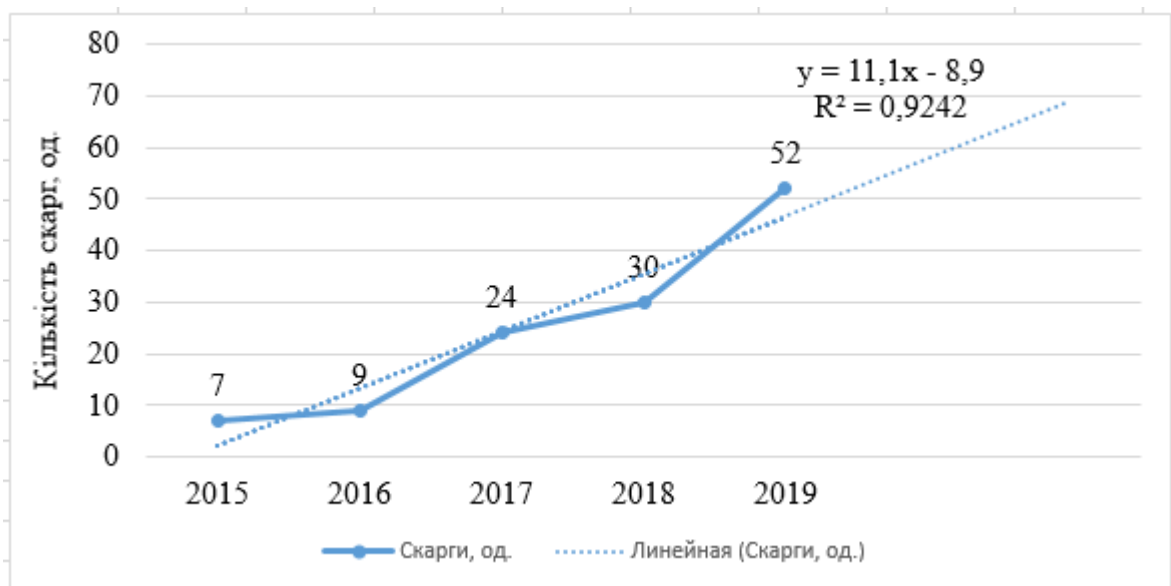


Рис. 3.13. Прогноз кількості претензій на якість обслуговування авіакомпанії «Азур Ейр Україна»

За набором даних та їх розподілом обираємо поліноміальну лінію тренду з величиною апроксимації достовірності $R^2=0,9242$, що відповідає достовірному прогнозу на період 2 наступних років, та отримуємо рівняння $y = 11,1x - 8,9$.

Результати прогнозування показують, що кількість скарг на якість обслуговування пасажирів авіакомпанії «Азур Ейр Україна» зростатиме, саме тому, авіаперевізнику необхідно відповідно реагувати.

Для цього авіаперевізнику потрібно змінювати політику у сфері роботи з претензіями та запроваджувати конкретні рішення, зокрема електронну звітність щодо організації претензійної роботи із застосуванням автоматизованої технології CRM.

Відзначимо, що кількість претензій, які знаходять відповідну реакцію у компанії «Азур Ейр Україна», далеко не завжди співпадає на вході та на виході, але і кількість звернень від громадян теж не є дуже високою, з причини складності процедурних моментів. Робота з клієнтами через систему управління взаємовідносинами з клієнтами CRM дозволяє отримати більш широкую картину стану якості обслуговування клієнтів для його коригування.

Провів дослідження сучасних CRM систем та практичний досвід їх використання провідними авіаперевізниками, в даній роботі пропонується запровадити в діяльність авіакомпанії «Азур Ейр Україна» CRM систему, виробництва німецької багатонаціональної корпорації SAP SE. Компанія SAP – найбільша європейська компанія-виробник програмного забезпечення за розміром виручки та третя за величиною публічна компанія-виробник програмного забезпечення в світі.

Відзначимо, що у 2019 р. компанія SAP оголосила про те, що стала першим ІТ-вендором, який отримав офіційний сертифікат за стандартом IATA ONE Order для управління замовленнями за допомогою рішення SAP Commerce Cloud Travel Accelerator.

Як наголошується, в рішення SAP для електронної комерції вбудовані технології, які дозволяють компаніям об'єднати всю інформацію про замовлення за принципом «єдиного вікна», включаючи дані про придбані

клієнтами продукти та послугами, статус доставки, будь-які зміни та правки, а також платіжну інформацію. Все це допоможе авіакомпаніям надати клієнтам сервіс, заснований на кращих практиках індустрії продажів. Функціональна повнота та інноваційність рішення дозволила SAP першому отримати сертифікат відповідності галузевим стандартом.

IATA представляє єдину офіційну галузеву програму сертифікації, яка підтримує стандарт ONE Order. Мета стандарту – модернізувати процес управління замовленнями в авіаційній галузі. Численні та незручні методи бронювання, продажу, форми надання квитків, управління рекламаціями та їх обліку замінить концепція єдиного клієнтського замовлення. Ця галузева ініціатива спрямована на те, щоб об'єднати розрізнені дані (інформація про клієнта іта замовленні, рахунки та оплата, поточний статус виконання) в єдину систему. Такий підхід дозволить компаніям в режимі реального часу контролювати замовлення та забезпечити кращий сервіс клієнтам.

Об'єднавши облікові функції з обслуговуванням пасажирів, авіакомпанії будуть більш ефективними та нададуть клієнтам кращі пропозиції. Компанії, які пройшли сертифікацію ONE Order, такі як SAP, відіграють вирішальну роль у виконанні місії IATA, допомагаючи авіакомпаніям спростити багато процесів та забезпечити високий рівень обслуговування.

Отже, SAP CRM – це інтегрований модуль управління взаємовідносинами з клієнтами, який допомагає будь-якій організації досягти своїх бізнес-цілей та дозволяє їм ефективно виконувати всі завдання по роботі з клієнтами. SAP CRM є одним з ключових компонентів розробки бізнес-стратегії для середніх та великих компаній, що допомагає ефективно розуміти клієнтів, визначати їх потреби та забезпечувати їх обслуговування на високому рівні [31].

SAP CRM є частиною бізнес-пакета SAP ERP (Enterprise Resource Planning) та є ключовим компонентом SAP Business Suite і використовується не тільки для вирішення короткострокових цілей організації, але також допомагає скоротити витрати та підвищити здатність приймати рішення шляхом визначення майбутньої стратегії. Дане програмне рішення також

допомагає ефективно конкурувати на основі досягнення диференційованих здібностей при постановці довгострокових цілей.

SAP CRM включає в себе наступні підмодулі, які підтримують ключові функції Управління взаємовідносинами з клієнтами [31]:

- SAP CRM Sales (продажі);
- SAP CRM Marketing (маркетинг);
- SAP CRM Analytics (аналітика та облік);
- SAP CRM Service (послуги);
- Веб-канал SAP CRM (E- Marketing, CRM Mobile і т. д.);
- Центр взаємодії SAP CRM IC;
- SAP Hybris.

Архітектуру SAP CRM представлено на рис. 3.10 та 3.11.

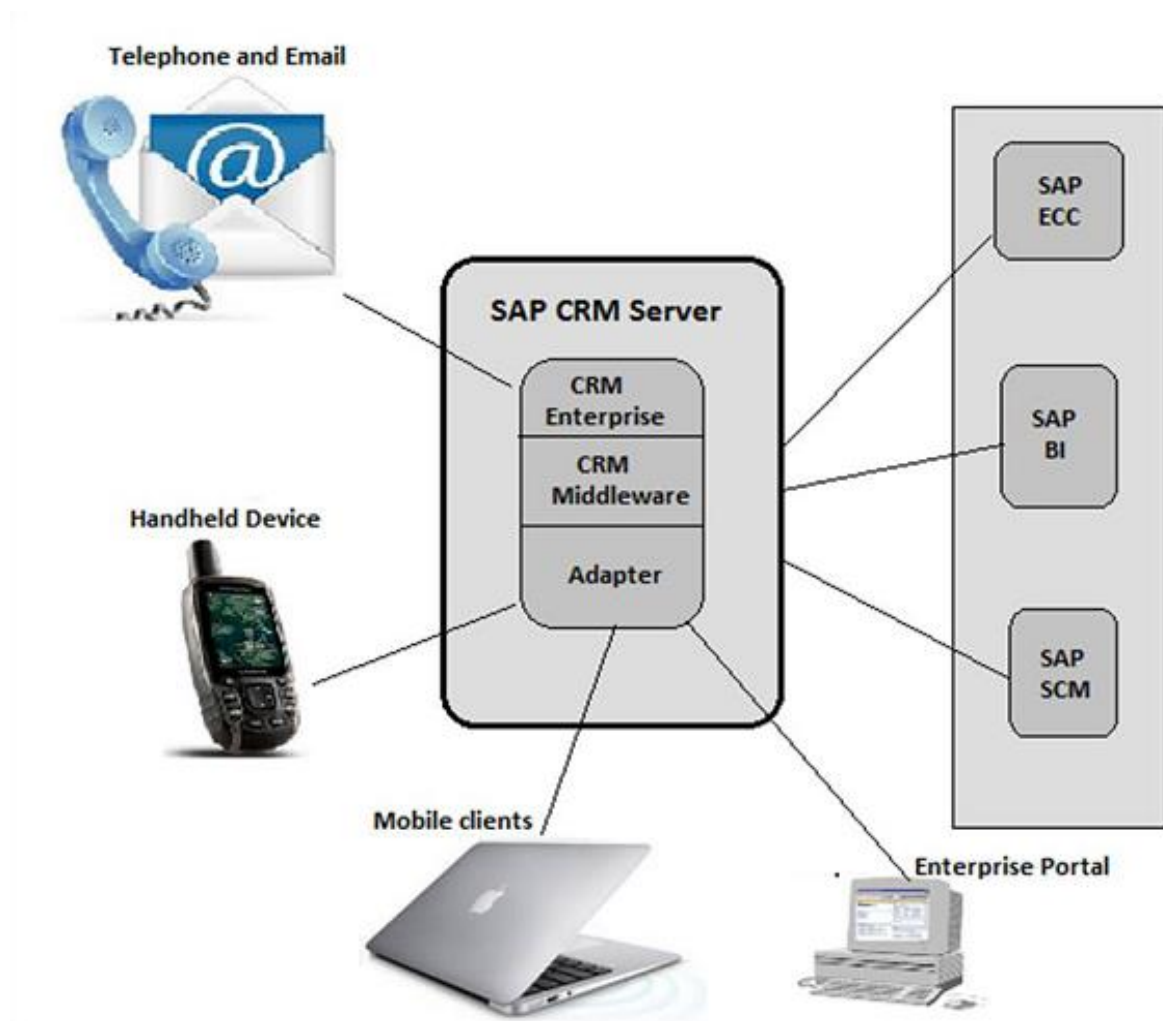


Рис. 3.11. Типова архітектура SAP CRM [31]

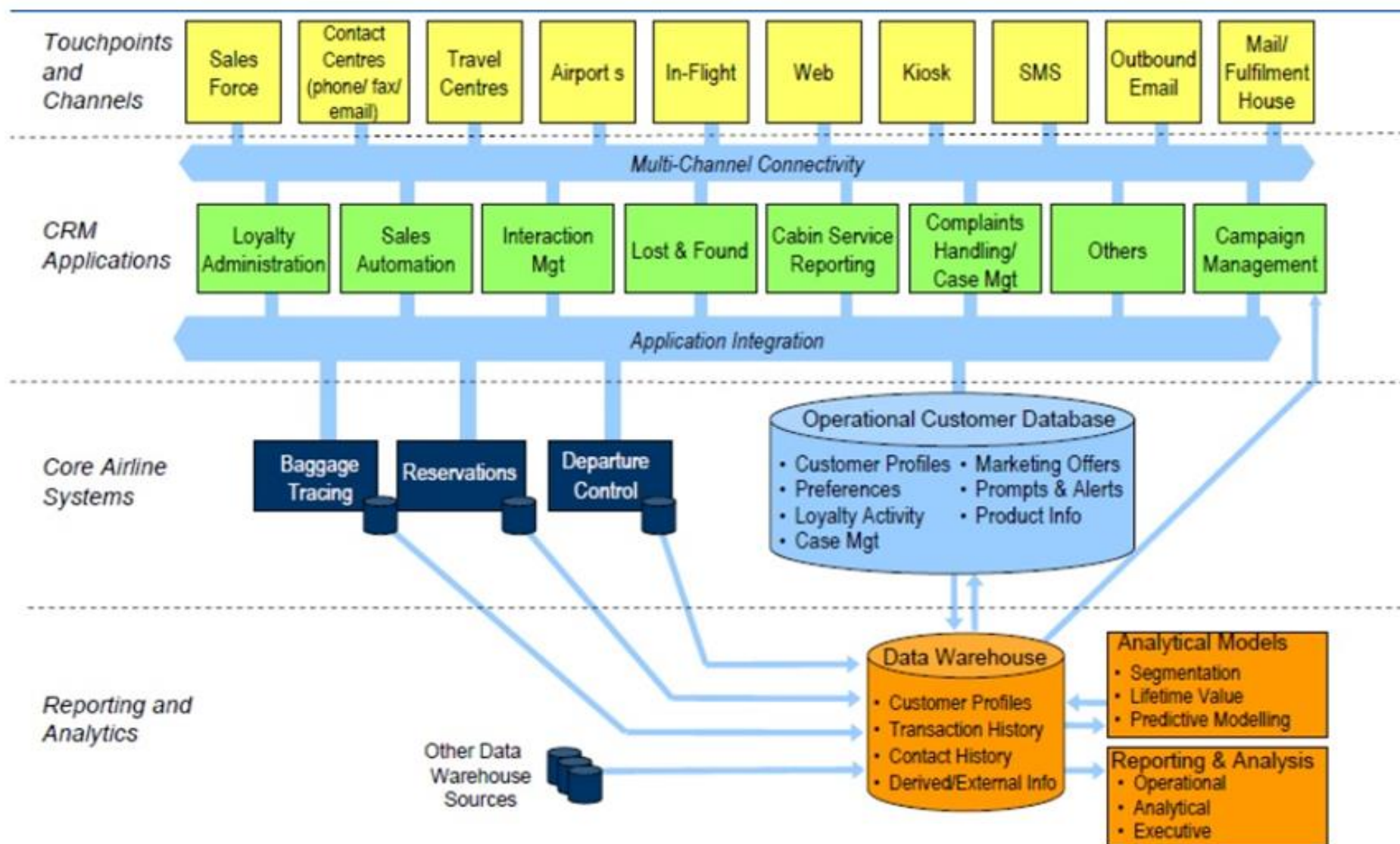


Рис. 3.11. Архітектура SAP CRM в авіакомпанії

До основних можливостей SAP CRM належать:

- дозволяє використовувати міжгалузеві та галузеві наскрізні бізнес-процеси;
- забезпечує можливість використовувати гнучкі та засновані на процесах варіанти розгортання;
- надає відкриту технологічну платформу на основі SAP NetWeaver.

SAP CRM складається з різних компонентів, які дозволяють інтегрувати модуль CRM з іншими модулями SAP та не-SAP, інтернетом, мобільними пристроями, такими як смартфони, планшети та корпоративний портал.

Існують різні компоненти, які встановлюються разом з SAP CRM та надають великий набір функцій для управління взаємовідносинами з клієнтами.

Ядро CRM - включає в себе компоненти, які є обов'язковими для ландшафту системи CRM, а саме:

- сервер додатків CRM ABAP;
- сервер додатків CRM Java;
- SAP GUI i;
- інтерфейс веб-клієнта CRM.

Мобільні компоненти CRM використовуються для ландшафту мобільної системи. Компонент CRM Handheld Integration використовується для інтеграції CRM з кишеньковими комп'ютерами.

Функціонал SAP CRM дозволяє виконувати такі ключові завдання [31]:

1. Управління маркетинговими комунікаціями:

- сегментація та управління зовнішніми списками;
- управління маркетинговими кампаніями та програмами лояльності;
- управління роботою з потенційними клієнтами.

2. Керування продажами:

- планування та прогнозування продажів;
- управління ефективністю збуту та регіонами збуту;
- управління пропозиціями та замовленнями, з урахуванням ціноутворення та контролю договорів;

- управління витратами по продажу.
- 3. Управління сервісом та підтримкою клієнтів:
 - планування та укладання сервісних контрактів;
 - установка та регламентні роботи;
 - управління обслуговуванням;
 - управління гарантіями та реєстраціями;
 - логістика та фінанси сервісу.

При роботі з реєстраціями (претензіями) SAP CRM забезпечує:

- скорочення внутрішніх витрат на обробку замовлень;
- постійне поліпшення якості продукту (послуги) за рахунок відстеження порушень, аналізу причин реєстрацій, з'ясування обставин, визначення необхідних операцій для покращення якості продукту (послуги), а також на основі контролю успішності;
 - удосконалена обробка реєстрацій за рахунок надання доступу до всіх пов'язаних документів та відомостей;
 - підвищення рівня задоволеності клієнтів;
 - основні потоки виконання;
 - створення реєстрації;
 - визначення гарантій та контрактів;
 - аналіз реєстрації.

Таким чином, використовуючі досвід світових авіаперевізників, можна стверджувати, що авіакомпанія «Азур Ейр Україна» зможе отримати такі результати від впровадження SAP CRM в свою виробничу діяльність:

- підвищити доходи за рахунок оптимізації управління продажами, комунікаціями та обслуговуванням клієнтів;
- скоротити витрати фінансових ресурсів та часу, що необхідні на обслуговування потенційних клієнтів;
- об'єднати співробітників авіакомпанії та її клієнтів в рамках повного циклу взаємодії;
- встановити надійні та довірчі відносини із замовниками в довгостроковій перспективі.

2.3. Розрахунок показників економічної ефективності проектних пропозицій щодо запровадження CRM-системи в діяльність авіакомпанії «Азур Ейр Україна»

Запровадження нової інформаційної технології у виробничу діяльність авіакомпанії тривалий та витратний процес. Для цього необхідно придбати програмне забезпечення технологічного рішення, ліцензію, підготувати базу для його встановлення та навчити персонал, який буде його використовувати. Усе це вимагає відповідних капітальних витрат на етапі впровадження й розвитку системи. Інвестиції у CRM – це безумовно інноваційний підхід до розвитку бізнесу. Згідно проведених розрахунків світових аналітиків мінімальний обсяг інвестиційних вкладень у CRM з боку провідних компаній Європи та США складає 1 млн. дол. США (див. табл.3.7).

Таблиця 3.7

Середні обсяги інвестицій на впровадження та підтримку CRM-систем

<i>Галузь</i>	<i>Середньосвітовий рівень інвестицій у CRM, млн. дол. США</i>
Охорона здоров'я	1-5
Транспорт	1-6
Промислове виробництво	3-8
Видавнича справа	4-8
FMCG	3-7
Виробництво офісного обладнання	6-10

Використовуючі метод експертного аналізу, в дипломній роботі проведено оцінку компаній, які проводили реорганізувати свої системи взаємовідносин з клієнтами на основі запровадження та експлуатації CRM. Відзначимо, що у 62% підприємств обсяг інвестицій не перевищив 3 млн. дол. США. За оцінками експертів витрати на підтримку системи на етапі експлуатації у середньому дорівнюють 0,8%-2% від річного прибутку компанії. Відзначимо, що витрати на підготовку фахівців для роботи з новою технологією CRM-типу коливаються від 1 до 3 тис. дол. США за одну людину.

Таким чином, враховуючі наведені в п.п.3.2 особливості функціоналу та переваги SAP CRM в дипломній роботі пропонується впровадити це технологічне рішення в діяльність авіакомпанії «Азур Ейр Україна». Зауважимо, що середня ринкова вартість програмного забезпечення SAP CRM складає 180 тис. дол. США.

Капітальні витрати на впровадження SAP CRM в діяльність авіакомпанії «Азур Ейр Україна» приведені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Капітальні витрати на впровадження SAP CRM в діяльність авіакомпанії «Азур Ейр Україна»

<i>Стаття витрат</i>	<i>Сума, дол.</i>
Програмне забезпечення SAP CRM	180000
Серверна ліцензія SAP CRM	3800
Ліцензії SAP CRM (4 шт.) (4 шт. * 1800 дол.)	10800
Витрати на впровадження системи	2500
Витрати на підготовку персоналу (6 прац. * 1000 дол.)	6000
Разом капітальних витрат:	173100

Отже, з табл. 3.8 бачимо, що авіакомпанії «Азур Ейр Україна» необхідно вкласти 203100 дол. США на впровадження SAP CRM в свою діяльність.

Далі, визначимо експлуатаційні витрати авіаперевізника на утримання автоматизованої системи роботи з клієнтами за допомогою SAP CRM. До структури експлуатаційних витрат відносяться: витрати на фонд оплати праці, витрати по мережі передачі даних, комплексу технічних засобів центру обробки даних та автоматизованих місць, супроводу програмного забезпечення, витрат по експлуатації центру передачі даних та автоматизованих робочих місць, витрат на амортизацію та загальногосподарських витрат. Для розрахунку витрат на заробітну плату персоналу, що буде працювати з CRM було враховано вартість їх робочого часу на основі огляду ринку праці за відповідними посадами (див. табл. 3.9).

Витрати на заробітну платію персоналу відділу роботи з клієнтами CRM

№ з/п	Посади	Кількість, чол.	Зарплата на місяць, дол.	Фонд заробітної плати за місяць, дол.
1.	Технолог-системний програміст	1	700	700
3.	Інженер	1	600	600
4.	Технолог по роботі з SAP CRM	1	800	800
5.	Керівник проекту SAP CRM	1	1000	1000
6.	Менеджер по роботі з клієнтами в системі SAP CRM	2	500	1000
Всього		6	--	4100

Результати розрахунків річних експлуатаційні витрат на автоматизовану систему з роботи з клієнтами SAP CRM наведені в табл. 3.10.

Таблиця 3.10.

Експлуатаційні витрати авіакомпанії «Азур Ейр Україна» на використання SAP CRM

№ з/п	Найменування статей витрат	Всього витрат за рік, дол.
1	Річний фонд заробітної плати	49200
2	Відрахування на заробітну плату (єдиний соціальний внесок – 22%; військовий збір – 1,5%)	11562
3	Витрати по СПД	1000
4	Амортизація	27000
5	Супровід ПЗ	3000
6	Витрати по експлуатації	1800
7	Інші витрати	2000
<i>Експлуатаційні витрати, всього</i>		95562

Звісно, що для проведення проектних розрахунків необхідно визначити собівартість послуг. Даний показник може бути розрахований, як відношення річних експлуатаційних витрат на CRM до кількості заявок (звернень), що пройшли через систему. Враховуючі той факт, що CRM фіксує всі звернення, що надійшли, значення кількості заявок емпірично приймаємо з розрахунку, що один інженер не може якісно опрацювати більше 10 заявок на день, тобто один працівник за рік (середньорічна кількість робочих днів – 247) надасть відповідь на 2470 звернення.

Звідси виходить, що собівартість обробки одного звернення до авіакомпанії, в тому числі претензії через CRM-систему буде складати $95562/4940 = 19,34$ дол. Вартість обробки одного звернення до авіакомпанії через SAP CRM буде враховувати встановлену авіапідприємством прибутковість, за рахунок якої будуть покриті капітальні та експлуатаційні витрати. Вартість обслуговування буде включена до вартості квитків.

На основі наведених вихідних даних, в дипломній роботі проведені розрахунки очікуваних доходів від впровадження SAP CRM в діяльність авіакомпанії «Азур Ейр Україна» (див. табл. 3.11).

Відзначимо, що доходи розраховуються від кількості звернень до авіакомпанії через CRM (без урахування call-центру).

Для цього в роботі припускається, що на 1-му році до системи буде надходити в середньому 10 заявок на добу, у 2-му та 3-му роках – 15, а на 4-му та 5-му роках – 20.

Таблиця 3. 11

**Прогнозні доходи від впровадження SAP CRM
в діяльність авіакомпанії «Азур Ейр Україна»**

Рік	Добова кількість звернень, що надійшли до SAP CRM (без урахування call-центру), шт.	Річна кількість звернень, що надійшли до SAP CRM (без урахування call-центру), шт.	Вартість обробки одного звернення від клієнта відділом роботи з клієнтами (претензійний відділ) за допомогою SAP CRM, дол.	Всього доходів від впровадження SAP CRM, дол
2021	10	3650	35	127750,00
2022	15	5475	35	191625,00
2023	15	5475	35	191625,00
2024	20	7300	35	255500,00
2025	20	7300	35	255500,00

Результати проведених розрахунків прогнозних витрат на впровадження SAP CRM в діяльність авіакомпанії «Азур Ейр Україна» наведені в табл. 3.12.

На основі отриманих даних в табл. 3.11 та 3.12, у кваліфікаційній роботі визначено економічний ефект від запровадження SAP CRM в діяльність досліджуваного авіапідприємства (див. табл. 3.13).

**Прогнозні витрати від впровадження SAP CRM
в діяльність авіакомпанії «Азур Ейр Україна»**

Рік	Річна кількість звернень, що надійшли до SAP CRM (без урахування call-центру), шт.	Собівартість обробки одного звернення від клієнта відділом роботи з клієнтами (претензійний відділ) за допомогою SAP CRM, дол.	Експлуатаційні витрати на обслуговування клієнтів за допомогою SAP CRM, дол.	Непередбачувані витрати (20% від КВ), євро (приріст 10%)	Амортизаційні витрати, євро (180000 дол. / 5)	Всього витрат на впровадження та обслуговування SAP CRM, дол.
2021	3650	19,34	70591,00	4062,00	40620	115273,00
2022	5475	19,34	105886,50	3655,80	40620	150162,30
2023	5475	19,34	105886,50	3290,22	40620	149796,72
2024	7300	19,34	141182,00	2961,20	40620	184763,20
2025	7300	19,34	141182,00	2665,08	40620	184467,08

Таблиця 3.13

**Економічний ефект від впровадження SAP CRM
в діяльність авіакомпанії «Азур Ейр Україна»**

Рік	Всього доходів від впровадження SAP CRM, дол.	Всього витрат на впровадження та обслуговування SAP CRM, дол. (без урахування КВ)	Прибуток від впровадження SAP CRM, дол. (без урахування КВ)
2021	127750	115273,00	12477,00
2022	191625	150162,30	41462,70
2023	191625	149796,72	41828,28
2024	255500	184763,20	70736,80
2025	255500	184467,08	71032,92
<i>Всього:</i>	<i>1022000</i>	<i>784462</i>	<i>237538</i>

Отже, дані табл. 3.13 показують, що у прогнозному періоді завпровадження SAP CRM дозволить авіаперевіснику отримати прибуток в сумі 3561 євро з урахуванням КВ.

Враховуючі той факт, що проектні пропозиції розглядаються на перспективу, то для проведення повного економічного обґрунтування необхідно врахувати фактор зміни вартості грошей у часі.

Для цього, з урахуванням проведених вище розрахунків, визначимо ключові критерії ефективності інвестиційного проекту запровадження SAP CRM в діяльність авіакомпанії «Азур Ейр Україна».

В основу процесу прийняття управлінських проектних рішень покладено оцінювання та порівняння обсягів інвестиційних вкладень та очікуваних грошових надходжень. Практика визначення критеріїв ефективності інвестиційних проектів базується на таких принципах [32 -35]:

1) у процесі оцінювання можливості інвестування враховується зіставлення грошового потоку, що формується в результаті реалізації проекту, і вкладень, необхідних для його здійснення;

2) приведення інвестиційного капіталу і грошового потоку до єдиного розрахункового року (що, як правило, передує початку проекту);

3) дисконтування грошових потоків здійснюється за ставками дисконту, що відображають альтернативну вартість капіталу.

Слід звернути увагу на те, що методи оцінювання та аналізу проектів використовуються шляхом проведення значної кількості прогнозних оцінок та розрахунків, що обумовлюється рівнем досягнення поставленої мети, можливістю застосування встановленої системи критеріїв та обмежень, так і безумовною доцільністю варіювання основними параметрами.

У сучасній практиці господарювання застосовують дві основні групи методів оцінки економічної ефективності інвестиційних проектів: *статичні* та *динамічні*. *Статичні методи* передбачають розрахунок показників на основі недисконтованих грошових потоків, тобто вони не враховують зміни вартості грошей в часі. *Динамічні ж методи*, навпаки, враховують зміну вартості грошей в часі і передбачають приведення вартостей усіх грошових потоків до одного й того самого періоду через їх дисконтування чи компаундингу (нарощування) [32 -35].

До *динамічних методів* оцінки ефективності інвестиційних проектів на транспорті слід віднести такі основні методи, як чиста теперішня вартість (*NPV*), коефіцієнт вигоди–витрати (B/C_t), внутрішня норма дохідності (*IRR*),

дисконтований строк окупності інвестицій (*DPP*), індекс рентабельності інвестицій (*PI*), ефективність витрат [32 -35].

Критерій «чиста теперішня (приведена) вартість» (*Net Profit Value NPV*) проекту являє собою різницю між сумою приведених (дисконтованих) вигід та сумою приведених (дисконтованих) витрат за інвестиційним проектом. Цей показник розраховують таким чином [32 -35]:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t}, \quad (3.1)$$

де B_t – вигоди за проектом у часовому періоді t ; C_t – витрати за проектом у часовому періоді t ; i – вартість капіталу за проектом; n – термін життя проекту.

У випадку, коли інвестиційні витрати здійснюються одноразово (на етапі запровадження проекту) *NPV* визначають на основі нижченаведеної формули:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CIF_t}{(1+i)^t} - ICOF, \quad (3.2)$$

або
$$NPV = -ICOF + \sum_{t=1}^n \frac{(P_t - C_t - A_t)(1-m) + A_t}{(1+i)^t}, \quad (3.3)$$

де CIF_t (*cash inflows*) – сума чистого грошового притоку за окремими інтервалами загального періоду експлуатації інвестиційного проекту; $ICOF$ (*initial cash outflows*) – сума одноразових (початкових) інвестиційних витрат на реалізацію інвестиційного проекту; i – використовувана ставка порівняння (дисконтна ставка), %; t – крок (рік, період) проекту; n – загальний розрахунковий період експлуатації проекту (років, місяців); P_t – сума доходів за окремими інтервалами загального періоду експлуатації інвестиційного проекту; C_t – сума витрат за окремими інтервалами загального періоду експлуатації інвестиційного проекту; A_t – сума амортизаційних відрахувань за окремими інтервалами загального періоду експлуатації інвестиційного проекту; m – ставка податку на прибуток, %.

Критерій *NPV* дуже часто вважають ключовим інтегральним показником, який характеризує кінцевий результат від реалізації проекту.

Отримані значення NPV свідчать про те, чи є проект прибутковим за встановлений проміжок часу, чи є очікувані доходи достатніми у порівнянні з бажаним рівнем прибутковості капіталу.

Метод внутрішньої ставки дохідності (рентабельності) (*Internal rate of return IRR*) полягає у визначенні значення такої ставки порівняння (показника дисконту), за якого чиста поточна вартість проекту дорівнює нулю. Величина IRR містить важливу інформацію про економічну «міцність» проекту. Міцність тим вища, чим більша внутрішня прибутковість середньозваженої вартості капіталу. Ця різниця є граничною можливістю збільшення вартості капіталу, який залучається для реалізації проекту [32 -35].

Розрахунок BHD (IRR) виконують за такою формулою:

$$IRR = i_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} (i_2 - i_1). \quad (3.4)$$

де NPV_1 та NPV_2 — значення чистої теперішньої вартості за i_1 і i_2 відповідно.

Відзначимо, що точність розрахунків за цим методом залежить від довжини інтервалу (i_1, i_2). Чим менший інтервал, тим точнішим буде значення i , а найбільша точність досягається у разі мінімального інтервалу, тобто коли i_1 і i_2 — найближчі табличні коефіцієнти дисконтування, за яких значення NPV змінює знак на протилежний [32 -35].

Період окупності інвестицій (*Payback period PP*) — це час, протягом якого грошовий потік, одержаний інвестором у процесі експлуатації проекту, зрівняється із сумою інвестиції. Цей показник у випадку одноразових інвестиційних витрат за реальним проектом розраховують за такою формулою [33 -35]:

$$PP = ICOF / \left[\sum_{t=0}^n \frac{CIF_t}{(1+i)^t} / n \right]. \quad (3.5)$$

Якщо грошовий потік є стабільним протягом періоду експлуатації проекту, то період окупності визначається діленням суми інвестиції на

річний обсяг грошового потоку (дріб округлюють у бік збільшення до найближчого цілого). Такий спрощений підхід до визначення доцільності інвестування прийнятний за умови незначних темпів інфляції i , відповідно, невисоких середніх ставок дохідності.

Індекс прибутковості (*Profitability index PI*) відображає відносну прибутковість проекту, або дисконтовану вартість грошових надходжень від проекту в розрахунку на одиницю вкладень. Даний показник у випадку одноразових інвестиційних витрат на реальний проект розраховують таким чином [33 -35]:

$$PI = \sum_{t=0}^n \frac{CIF_t}{(1+i)^t} / ICOF. \quad (3.6)$$

В результаті проведеної оцінки вищенаведених методів визначимо їх переваги та недоліки під час застосування (див.табл. 3.8).

Таблиця 3.14

Переваги та недоліки методів оцінки інвестиційних проектів [32-34]

Назва методу	Переваги методу	Недоліки методу	Сфера застосування методу
Простий метод окупності інвестицій (модель недисконтування)	Дозволяє судити про термін ліквідності й ризикованості проекту	Ігнорує грошові надходження після завершення строку окупності проекту, а також можливості реінвестування доходів і вартість грошей у часі	Придатний для швидкого відбраковування проекту, а також в умовах інфляції, дефіциту ліквідних засобів, політичної нестабільності
Метод чистої поточної вартості проекту (модель дисконтування)	Орієнтований на досягнення головної мети фінансового менеджменту - збільшення доходів акціонерів	Величина NPV не є абсолютно вірним критерієм при: - виборі між проектами з різними початковими витратами, але однаковими NPV; - виборі між проектом з більшої NPV і великим періодом окупності і проектом з меншої NPV і меншим строком окупності. Складно спрогнозувати ставку дисконтування	При схваленні чи відмовленні від єдиного проекту. При виборі між взаємозамінними проектами. При аналізі проектів із нерівномірними грошовими потоками
Метод внутрішньої норми доходу (модель дисконтування)	Нескладний для розуміння, добре узгоджується з головною метою фінансового менеджменту - збільшення прибутків акціонерів	Передбачає складні розрахунки. Не завжди виділяється найбільш прибутковий проект. Передбачає малореалістичну ситуацію реінвестування всіх проміжних грошових надходжень від проекту за ставкою внутрішньої прибутковості	Аналогічна першому та другому методу

Результати розрахунку показників ефективності проекту запровадження SAP CRM в діяльність авіакомпанії «Азур Ейр Україна» при ставках дисконтування $i_1 = 10\%$, $i_2 = 20\%$, та $i_3 = 30\%$ наведені в табл. 3.15 - 3.17.

Таблиця 3.15

Ефективність проекту запровадження SAP CRM в діяльність авіакомпанії «Азур Ейр Україна» (при $i_1 = 10\%$)

Рік	Інвестиційні витрати, дол. (ICOF)	Грошовий потік (П+А), дол.	Дисконтний множник, K^d ($i = 10\%$)	Дисконтований грошовий потік, дол. (CIF^d)	Чистий приведений дохід (NPV), дол.
0	203100	-	-	-	-
1		53097	0,9090909	48270	-154830
2		82083	0,8264463	67837	-86993
3		82448	0,7513148	61945	-25048
4		111357	0,6830135	76058	51010
5		111653	0,6209213	69328	120337
РАЗОМ:	203100	440638	-	323437	-
$NPV =$ $=CIF^d - ICOF$					120337,43
$PI = \frac{CIF^d}{ICOF}$					1,59
$PI = \frac{ICOF}{CIF^d / n}$					3,14

Таблиця 3.16

Ефективність проекту запровадження SAP CRM в діяльність авіакомпанії «Азур Ейр Україна» (при $i_1 = 20\%$)

Рік	Інвестиційні витрати, дол. (ICOF)	Грошовий потік (П+А), дол.	Дисконтний множник, K^d ($i = 20\%$)	Дисконтований грошовий потік, дол. (CIF^d)	Чистий приведений дохід (NPV), дол.
0	203100	-	-	-	-
1		53097	0,8333333	44248	-158853
2		82083	0,6944444	57002	-101851
3		82448	0,5787037	47713	-54138
4		111357	0,4822531	53702	-435
5		111653	0,4018776	44871	44435
РАЗОМ:	203100	440638	-	247535	-
$NPV =$ $=CIF^d - ICOF$					44435,47
$PI = \frac{CIF^d}{ICOF}$					1,22
$PI = \frac{ICOF}{CIF^d / n}$					4,10

**Ефективність проекту запровадження SAP CRM в діяльність
авіакомпанії «Азур Ейр Україна» (при $i_1 = 30\%$)**

Рік	Інвестиційні витрати, дол. ($ICOF$)	Грошовий потік (П+А), дол.	Дисконтний множник, K^d ($i = 20\%$)	Дисконтований грошовий потік, дол. (CIF^d)	Чистий приведений дохід (NPV), дол.
0	203100	-	-	-	-
1		53097	0,7692308	40844	-162256
2		82083	0,5917160	48570	-113687
3		82448	0,4551661	37528	-76159
4		111357	0,3501278	38989	-37170
5		111653	0,2693291	30071	-7098
РАЗОМ:	203100	440638	-	196002	-
$NPV =$ $=CIF^d - ICOF$					-7098,35
$PI = \frac{CIF^d}{ICOF}$					0,97
$PI = \frac{ICOF}{CIF^d / n}$					5,18

На рис. 3.7 наведені результати розрахунку внутрішньої норми рентабельності IRR проекту запровадження SAP CRM в діяльність авіакомпанії «Азур Ейр Україна» на основі використання графічного методу.

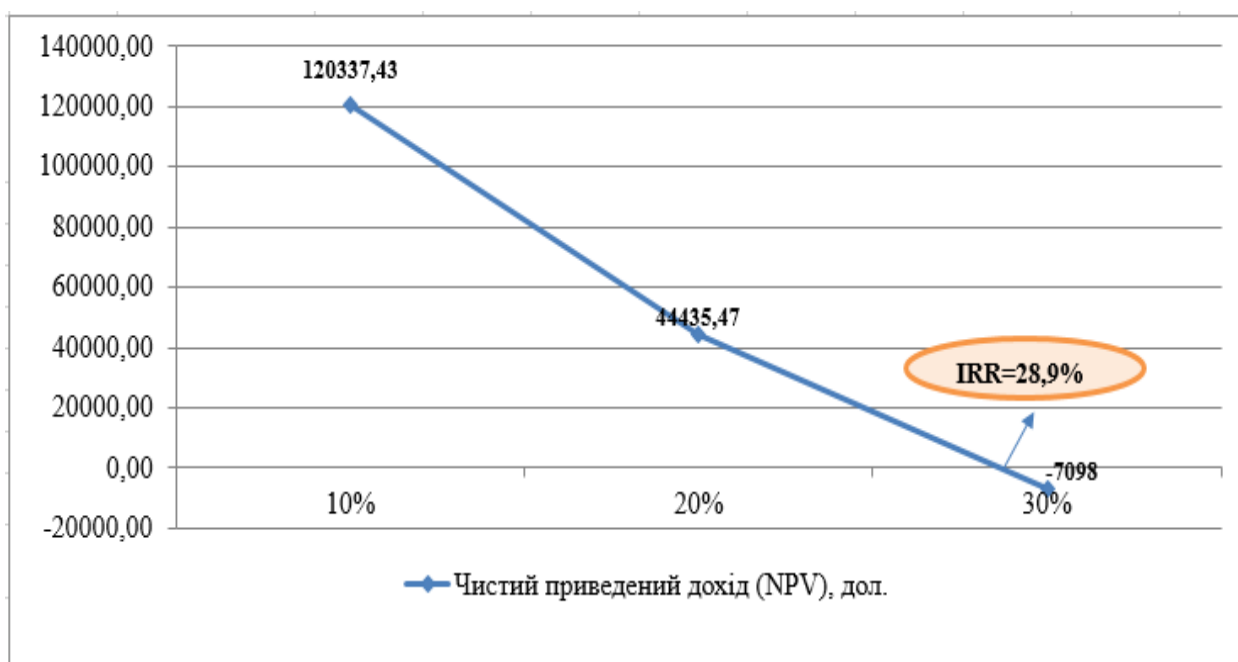


Рис. 3.7. Внутрішня норма рентабельності IRR проекту запровадження SAP CRM в діяльність авіакомпанії «Азур Ейр Україна»

Показник внутрішньої норми рентабельності *IRR* проекту запровадження SAP CRM в діяльність авіакомпанії «Азур Ейр Україна» також визначимо, використовуючі метод лінійної інтерполяції:

$$\begin{aligned} IRR &= i_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} (i_2 - i_1) = \\ &= 20\% + \frac{120337}{120337 - (-7098,35)} \cdot (30\% - 20\%) = 28,9\% \end{aligned}$$

Отже, результати проведених розрахунків доводять, що впровадження SAP CRM в діяльність авіакомпанії «Азур Ейр Україна» є економічно вигідним проектним рішенням, реалізація якого дозволить авіапідприємству не лише отримати додаткові фінансові надходження та, тим самим, покращити свій фінансово-економічний стан, а й буде сприяти підвищенню ефективності та рівню якості процесів обслуговування авіаційної клієнтури, зокрема під час організації претензійної роботи.

ВИСНОВКИ

КАФЕДРА 73				НАУ. 20. 3. 56. 002 ПЗ				
Виконав	Белічко Д.А.			ВИСНОВКИ	Літера	Арк.	Аркушів	
Керівник	Висоцька І.І.					Д	111	3
Консульт.	Висоцька І.І.				ФТМЛ 275 ОП-201Мз			
Н. контр.	Дерев'янко Т.А.							
Зав. каф.	Шевчук Д.О.							

Основною метою будь-якого авіаперевізника є високоякісне обслуговування пасажирів, що користуються його послугами. Питання надання пасажиру максимального комфорту є не менш важливим, ніж питання безпеки та регулярності польотів. Однак не виключені випадки, коли незручності, спричинені пасажиром, а також збитки, завдані його майну, викликають з його боку критичні зауваження, протести, звернення (скарги та претензії), які можна віднести до загального поняття – рекламація.

Претензія – це висловлювання незадоволення клієнта послугами чи продукцією компанії. Організації, які не реагують на претензії від своїх клієнтів, можуть швидко втратити цих клієнтів. Дослідження показують, що незадоволений клієнт через певний проміжок часу схильний перейти за якіснішою послугою в іншу організацію. Повільна реакція на претензії від клієнтів також негативно впливає на репутацію компанії. Відповідно, у компаній з високим рівнем задоволення клієнтів від якості наданих послуг, кількість претензій буде мінімальною.

Удосконалення претензійної роботи в авіакомпанії можна здійснити на основі ідентифікації систематичних проблем, про які зазначається у претензіях та запровадження ефективних заходів щодо їх усунення. Ефективною вважається така організація претензійної роботи, яка використовується для вдосконалення цілої системи якості обслуговування, а не виключно для безпосередньої реакції на окрему скаргу від пасажирів.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи стала українська авіакомпанія «Азур Ейр Україна».

В результаті проведеного аналізу виробничо-фінансових показників досліджуваної авіакомпанії встановлено, що в цілому авіапідприємство веде свою діяльність рентабельно та має потенціал для свого подальшого конкурентоспроможного розвитку.

Виявлено, що в авіакомпанії «Азур Ейр Україна» діє система управління якістю, яка розповсюджується на всі етапи виробничої діяльності авіапідприємства, від первісного визначення вимог клієнта, до якості послуг й повного їх виконання.

У кваліфікаційній роботі встановлено, що організація претензійної роботи авіакомпанією «Азур Ейр Україна» здійснюється на основі Авіаційних правил України «Правила повітряних перевезень та обслуговування пасажирів і багажу» та Повітряного кодексу України. Відзначимо, що для підвищення якості обслуговування пасажирів авіапідприємство планує проводити активну роботу зі зверненнями від громадян, включаючи скарги на основі запровадження автоматизованої системи клієнтської підтримки.

В проектній частині визначені недоліки та фактори впливу на якість організації претензійної роботи в авіакомпанії «Азур Ейр Україна» завдяки використанню методики японського вченого Каору Ісікави. Встановлено, що «вузькими місцями» в організації претензійної роботи авіаперевізника є: відсутність належної комунікації як між компанією та пасажирами, так і між відділами стосовно скарг, що надійшли; дублювання подання скарги пасажиром у різні інстанції, включаючи авіакомпанію та затримки відповідей на скаргу.

Як свідчить світовий досвід, удосконалення організації претензійної роботи в діяльності авіакомпанії можливо досягнути на основі запровадження автоматизованої технології обробки претензій CRM.

Провів дослідження сучасних CRM систем та практичний досвід їх використання провідними авіаперевізниками, у кваліфікаційній роботі пропонується запровадити в діяльність авіакомпанії «Азур Ейр Україна» CRM систему, виробництва німецької багатонаціональної корпорації SAP SE.

Для обґрунтування доцільності запровадження запропонованих проектних пропозицій в проектній частині проведені необхідні розрахунки, результати яких доводять, що впровадження SAP CRM в діяльність авіакомпанії «Азур Ейр Україна» є економічно вигідним проектним рішенням, реалізація якого дозволить авіапідприємству не лише отримати додаткові фінансові надходження та, тим самим, покращити свій фінансово-економічний стан, а й буде сприяти підвищенню ефективності та рівню якості процесів обслуговування авіаційної клієнтури, зокрема під час організації претензійної роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАННИХ ДЖЕРЕЛ

1. Настанови щодо перевірки систем якості. Частина 1. Перевірка.: ДСТУ ISO 10011-1-97 – [Чинний від 1997-12-10]. – К.: Держспоживстандарт України, 1997. – 9 с. – (Національні стандарти України).
2. Настанови щодо перевірки систем якості. Частина 2. Кваліфікаційні вимоги до аудиторів з перевірки систем якості. ДСТУ ISO 10011-2-97 – [Чинний від 1997-12-30]. – К.: Держспоживстандарт України, 1997. – 10 с. – (Національні стандарти України).
3. Настанови щодо перевірки систем якості. Частина 3. Управління програмами перевірок.: ДСТУ ISO 10011-3-97 – [Чинний від 1998-07-01]. – К.: Держспоживстандарт України, 1997. – 9 с. – (Національні стандарти України).
4. Про стандарти, технічні регламенти та процедуру оцінки відповідності. Закон України №3164-IV [Чинний від 2005-12-01]. – Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К.: Парлам. вид-во, 2005. – 31 с. – (Бібліотека офіційних видань).
5. Системи управління якістю. Загальні положення та словник.: ДСТУ ISO 9000-2000 – [Чинний від 2001-01-01]. – К.: Держспоживстандарт України, 2001. – 36 с. – (Національні стандарти України).
6. Системи управління якістю. Вимоги.: ДСТУ ISO 9000-2000. – [Чинний від 2001-06-27]. – К.: Держспоживстандарт України, 2001. – 27 с. – (Національні стандарти України).
7. Системи управління якістю. Рекомендації з поліпшення діяльності.: ДСТУ ISO 9004-2000 – [Чинний від 2001-06-27]. – К.: Держспоживстандарт України, 2001. – 42 с. – (Національні стандарти України).
8. Управління якістю та забезпечення якості. Терміни та визначення.: ДСТУ 3230-95. – [Чинний від 1995-10-27]. – К. Держстандарт України, 1995. – 29 с. – (Національні стандарти України).

9. Яценко В.А. Структура нормативно-правової бази діяльності авіаційних агентств/ В.А. Яценко//. – Залізничний транспорт України. – №1 – 2006 р. – с. 21- 23.
10. Костромина Е. В. Управление экономикой авиакомпании./ Е.В. Костромина– М.: Авиабизнес, 2007. – 410 с.
11. Кройер К. Успешная сертификация на соответствие нормам ИСО серии 9000. Руководство по подготовке и проведению сертификации; дальнейшие шаги./ К. Кройер – Берлин: Форум, 1995. – 174 с.
12. Монден Я. «Тойота» – методы эффективного управления./ Я. Монден – М.: Экономика, 1989. – 314 с.
13. Окулов В. М. Эффективность пассажирских авиаперевозок./ В.М. Окулов, М.И. Полубояринов, Е.П. Курочкин, Н.Ф. Акимова, В.Г. Дубинина. – М.: ВКШ «Авиабизнес», 2008. – 296 с.
14. Управление качеством. Учебник./ [С. Д. Ильенкова, Н. Д. Ильенкова, С. Ю. Ягудин и др.]; под ред. Ильенковой С. Д. – М.: Юнити-ДАНА, 2009. – 352 с.
15. Марінцева К.В. Пасажирські перевезення: підручник/ К.В.Марінцева. – К.: Видавництво Національного авіаційного університету «НАУ-друк», 2009. – 228 с.
16. Международные стандарты ISO – Теория и практика применения в гражданской авиации // «Гражданская Авиация». – [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://www.aerohelp.ru/analytics/info/19>.
17. Минько Э.В. Менеджмент качества: учебное пособие. Стандарт третьего поколения / Э.В. Минько, А.Э. Минько. – СПб.: Питер, 2013. – 272 с.
18. Солуянов, В.К. Методика оценки качества услуг деятельности аэропорта / В.К. Солуянов, А.А. Фридлянд // Путеводитель предпринимателя. Научно-практический сборник трудов. – 2014. – № 24. – С. 411-422.
19. Авіаційні правила України «Правила повітряних перевезень та обслуговування пасажирів і багажу» (затв. Наказом Державної авіаційної служби України № 1239 від 26 листопада 2018 року, зареєстровані в

Міністерстві юстиції України 08 лютого 2019 р. за № 141/33112). – [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0141-19#n16>.

20. Закон України «Про звернення громадян» від 02 жовтня 1996 року (зі змінами, внесеними згідно із Законами № 2704-VIII від 25.04.2019 р. ВВР, ст.81 № 198-IX від 17.10.2019 р.). – [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua>.

21. Азур Ейр Україна – [Електронний ресурс]: – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Азур_Ейр_Україна.

22. Авіакомпанія Азур Ейр Україна. – [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://www.azurair.ua/>.

23. AZUR Air отримала дозвіл на польоти в США та курортні країни. – [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://lowcost.ua/azur-air-usa-winter/>.

24. Офіційний портал Державної авіаційної служби України – [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://avia.gov.ua/>.

25. Исикава К. Японские методы управления качеством/ К. Исикава. – М.: Экономика, 1998. – 247 с.

26. Гринберг П. CRM со скоростью света: привлечение и удержание клиентов в реальном времени через интернет. Пер. с англ. - СПб: Символ-плюс, 2006. – 528 с.

27. Что такое CRM система? – [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <http://denegnik.com/chtotakoe-crm-sistema>.

28. Широкова А.С., Маслова А.В. Исследование влияния роли сотрудника компании при внедрении CRM-системы // Молодой ученый. - 2016. – №16. – С. 56-59.

29. Цели и задачи внедрения CRM-системы в компании – [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://megaplan.ru/articles/vnedrenie-crm/>.

30. Лучшие CRM системы: рейтинг 2019 года – [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <http://crm-top.ru/>.

31. Руководство по SAP CRM – [Електронний ресурс]: – Режим доступу:

<https://coderlessons.com/tutorials/sap/izuchite-sap-crm/rukovodstvo-po-sap-crm>.

32. Беренс В. Руководство по оценке эффективности инвестиций/ В. Беренс, П.М. Хавранек. – М: ИНФРА-М, 1995. – 320 с.

33. Вербa В.А. Проектний аналіз: підручник/ В.А.Вербa, О.А. Загородніх. – К.: КНЕУ, 2000. – 322 с.

34. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність: навч. посіб. / Т.В. Майорова. – К.: Центр навч. л-ри, 2004. – 376 с.

35. Соколова О.Є. Проектний аналіз: курс лекцій/ О.Є. Соколова, Л.О. Сулима. – К: НАУ, 2011. – 88 с.