

# УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ОБСЛУЖИВАНИЯ ПАССАЖИРОВ НА ВОЗДУШНОМ ТРАНСПОРТЕ ПРИ НЕСТАБИЛЬНЫХ ОБЪЕМАХ ПЕРЕВОЗОК

Ирина Пустохина,  
к.э.н., доцент кафедры логистики,  
Государственный университет управления;  
доцент кафедры предпринимательства  
и логистики, Российский экономический  
университет им. Г.В. Плеханова

Алёна Писанкина,  
магистр, Государственный университет  
управления

**Аннотация.** В статье отмечается актуальность проблемы обеспечения качества обслуживания пассажиров на воздушном транспорте при нестабильных объемах перевозок. Предложены отдельные пути оптимизации издержек компаний при предоставлении транспортных услуг, создания дополнительных финансовых средств, которые возможно направить на повышение качества обслуживания пассажиров, а также решения улучшения процессов управления качеством обслуживания пассажиров.

**Ключевые слова.** Воздушный транспорт, управление перевозками, пассажиропоток, нестабильный объем перевозок, управление качеством.

**Annotation.** The article considers the relevance of the problem of improving the quality of airline passenger services in case of unstable passenger traffic. It proposes ways of optimizing the costs in transportation services, creating additional financial resources that can be directed to improving the quality of passenger service. Solutions are given to improve processes for managing the quality of passenger services.

**Key words.** Air transport, traffic management, passenger traffic, unstable traffic, quality management.

Согласно данным Федерального агентства воздушного транспорта (Росавиация), за последние несколько лет наблюдается негативная тенденция в динамике объемов пассажирских перевозок (рис. 1):

У ряда небольших перевозчиков уменьшение объема перевозок сопровождалось снижением качества обслу-

живания авиапассажиров на рейсах. В частности, за последние несколько лет возросло число жалоб пассажиров на качество обслуживания [12]. В структуре жалоб основное место занимают очереди при регистрации, претензии к провозу багажа и неуважительное отношение персонала к пассажирам авиакомпании [12] (рис.

2). Особенно данная проблема коснулась небольших авиакомпаний, таких как «Уральские авиалинии», «Татарстан», «Небесный экспресс».

На современном этапе достаточно большое число авиакомпаний испытывают на себе проблему сезонности пассажиропотока, вследствие которой численность пассажиров, пользующихся услугами воздушного транспорта, сильно колеблется. Как правило, в туристические сезоны (летний период) авиакомпании сталкиваются с нехваткой воздушных судов, при этом в зимнее время, напротив, многие воздушные суда не заполняются, что ведет к нерентабельности перевозок [11].

Сезонность объемов пассажиропотока ставит перед авиакомпаниями проблему обеспечения качества авиаперевозок, в первую очередь в части обслуживания пассажиров на воздушном транспорте. Причем она возникает как при высоком уровне

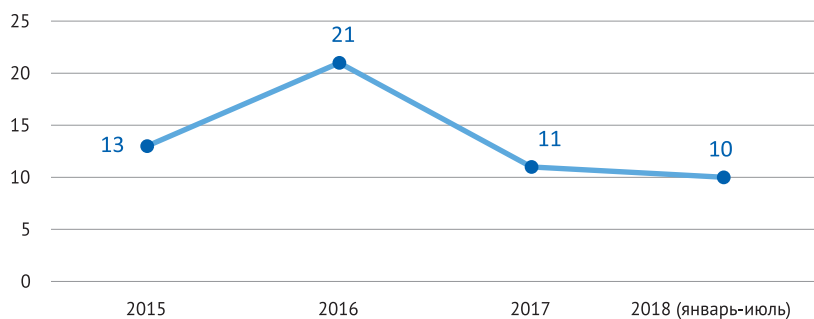


Рисунок 1. Динамика объема пассажирских перевозок, 2015–2018 гг., %  
Источник: составлено по данным [12]

численности пассажиров (существует необходимость комфортно разместить их, предоставить качественное обслуживание в пункте вылета и на борту воздушного судна), так и при низком, когда из-за небольшого числа пассажиров возникают случаи отсрочки вылета по расписанию.

Учитывая достаточно высокую конкуренцию среди авиакомпаний, уход с рынка нескольких крупных игроков (например, «Трансаэро»), невозможность российских перевозчиков полноценно конкурировать с зарубежными коллегами, проблема обеспечения качества обслуживания пассажиров является актуальной. При факторе сезонности решение данной проблемы осложнено тем, что предоставление высокого уровня качества обслуживания пассажиров нерентабельно для компании, а низкого – не позволяет компании конкурировать с другими игроками. В этой связи особую актуальность приобретает поиск баланса «цена-качество» при обслуживании пассажиров [1, 2].

Среди ключевых критериев качества перевозки и обслуживания пассажиров выделяют [3]:

- безопасность полетов;
- комфортность полетов;
- уровень обслуживания пассажиров.

Ключевым условием, которое влияет на значение перечисленных критериев, выступает стоимость авиабилетов. По данным Росавиации, она сегодня демонстрирует тенденцию роста (рис. 3).

Стоит отметить, что особой проблемой в рамках нестабильности пассажиропотока, особенно для небольших авиакомпаний, сегодня является недостаточная наполняемость воздушных судов. Существует корреляционная зависимость, согласно которой наполняемость авиарейсов обратно пропорциональна цене билета [2].

Для роста уровня наполняемости рейсов следует в первую очередь снизить тарифы так, чтобы возросло число желающих пользоваться услугами воздушного транспорта, и в то же время получить дополнительные доходы выше тех, которые получает авиакомпания при высокой стоимости билетов [10].

Важным фактором повышения качества обслуживания пассажиров при нестабильном объеме пассажиропотока является безопасность полетов, которая выступает ключевым условием конкурентоспособности авиакомпаний [5].



Рисунок 2. Структура жалоб авиапассажиров, %  
Источник: составлено по данным [12]

Авиационная безопасность может быть обеспечена только комплексом факторов [6]:

- поддержанием парка воздушных судов в пригодном, исправном состоянии, с полноценным регулярным техническим обслуживанием, мониторингом состояния;
- предотвращением доступа транспортных средств и посторонних лиц в контролируемую зону аэропорта;
- охраной воздушных судов на стоянках, чтобы исключить возможность проникновения на воздушное судно посторонних, это особенно важно на современном этапе при росте уровня террористической угрозы;
- принятием мер для исключения путей незаконного провоза на воздушных судах оружия, взрывчатых веществ, боеприпасов, радиоактивных и отравляющих веществ, легковоспламеняющихся жидкостей и введением мер предосторожности при легальном провозе перечисленных веществ;
- повышением качества предполетного досмотра.

Для снижения рисков террористического захвата воздушных судов на

борту каждого необходимо предусмотреть нахождение специального агента службы безопасности – это практика многих стран мира [7].

Другим важным фактором для обеспечения качества обслуживания пассажиров при авиаперевозках является комфортность полета, которую обеспечивают условия освещенности, тепла, влажности, эргономика пространства, условия своевременной информированности пассажиров о процессе прохождения полета. Сложность в обеспечении высокого качества обслуживания состоит в том, что его высокий уровень необходим не только на воздушном судне в процессе полета, но и в пунктах отправки и прибытия. Кроме того, авиакомпании должны при обеспечении качества обслуживания на воздушных судах и в аэропортах руководствоваться международными и национальными нормами в области обслуживания пассажиров (Варшавская конвенция 1929 г. «Конвенция для унификации некоторых правил, касающихся международных воздушных перевозок»; Монреальская конвенция 1999 г. «Конвенция для унификации некоторых правил

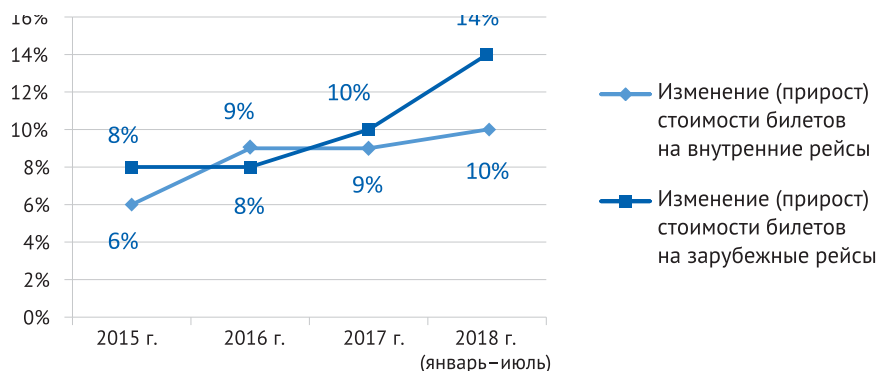


Рисунок 3. Динамика роста цен на авиабилеты на внутренние и зарубежные рейсы в 2015–2018 гг., %  
Источник: составлено по данным [12]

Таблица 1.

**Выгоды использования автоматизированной системы для авиакомпаний и пассажиров в условиях нестабильного пассажиропотока**

Источник: составлено авторами

Факторы	Выгоды
Управление парком самолетов (направления, перенаправления на рейсы) с гибким изменением существующих тарифов на базе автоматизации маркетинговых исследований и мониторинга	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Возможность оперативного выбора воздушного судна на рейс, исходя из численности пассажиров.</li> <li>2. Возможность снижения тарифов в условиях выбора для отдельных рейсов небольших самолетов</li> </ol>
Рост уровня обслуживания пассажиров в пунктах отправки-прибытия и в полете через предоставление разнообразного сервиса	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Возможность оперативного взаимодействия с аэропортами при организации обслуживания пассажиров</li> </ol>
Создание автоматизированных диспетчерских центров управления пассажирскими перевозками (АДЦУ) в разных аэропортах, обеспечивающие мониторинг и маркетинговый анализ рынка перевозок и высокий уровень обслуживания пассажиров в аэропорту	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оптимизация процесса использования парка самолетов для авиакомпании.</li> <li>2. Оптимизация использования взлетно-посадочного пространства для аэропорта</li> </ol>
Автоматизация основных технологических процессов в области управления перевозками, включая управление багажными транспортировками, перевозкой грузов, справочно-информационным обслуживанием авиапассажиров, эксплуатацией и ремонтом воздушных судов, планированием и прогнозированием	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оперативное управление погрузкой / разгрузкой багажа, что дополнительно обеспечит комфортность обслуживания пассажиров.</li> <li>2. Оптимизация процесса эксплуатации воздушных судов</li> </ol>

международных воздушных перевозок»; ФАП «Сертификационные требования к юридическим лицам, осуществляющим аэропортовую деятельность по обеспечению обслуживания пассажиров, багажа, грузов и почты», утверждены приказом Минтранса Российской Федерации от 23 июня 2003 г. № 150; ФАП «Общие правила воздушных перевозок пассажиров, багажа, грузов и требования к обслуживанию пассажиров, грузоотправителей, грузополучателей», утверждены приказом Минтранса Российской Федерации от 28 июня 2007 г. № 82) [9].

Для эффективного управления уровнем качества обслуживания пассажиров и стоимостью этого качества авиакомпаниям рекомендуется периодически проводить мониторинг основных требований потребителя к авиаперевозкам. Проведение мониторинга является важным и в ходе внедрения различных новшеств в процесс обслуживания пассажиров. Для осуществления такого мониторинга пассажирам необходимо во время полета предложить заполнить специально разработанную анкету.

Особую роль в повышении качества обслуживания пассажиров на авиарейсах играет принятие мер по снижению транспортных расходов, что

будет способствовать развитию конкуренции на воздушном транспорте [14]. Специфика российских перевозчиков состоит в том, что из-за больших масштабов территории страны и сравнительно низкого уровня развития транспортной инфраструктуры для перемещения пассажиров на большие расстояния авиакомпании не испытывают на себе конкуренции от иных видов транспорта, несмотря на высокую стоимость перевозок в сравнении с железнодорожным и автомобильным транспортом.

В таких условиях достаточно важной базой для повышения качества обслуживания пассажиров при факторе нерегулярной наполняемости рейсов является использование информационных систем управления авиапредприятием. Такие информационные системы (например, программная платформа Huawei Fusion Compute Virtualization system – Китай; Oracle Exadata Database Machine и Oracle Business Intelligence 11g – Южная Корея; Windows Server 2012 с Hyper-V и Microsoft System Center 2012 – Германия; компания «Люфтганза»), позволяющие управлять авиапредприятием, могут быть представлены в формате корпоративной вычислительной сети на основе высокопроизводительных

локальных (в рамках авиакомпании) информационных систем с выходом в Интернет [4].

Создание подобной автоматизированной системы для авиакомпании позволяет выполнить автоматизацию большинства логистических и технологических процессов [14]. Основные выгоды использования автоматизированной системы для авиакомпаний и пассажиров в условиях нестабильного пассажиропотока представлены в табл. 1.

Внедрение информационной системы управления в области управления качеством обслуживания пассажиров на рейсах нерегулярной наполняемости предусматривает создание особой информационной среды для пассажира, которая позволит обеспечить функционирование новых информационных технологий как основы для комфорта пассажиров. В рамках такой информационной среды пассажир имеет возможность в режиме онлайн, например, на сайте перевозчика узнавать актуальную информацию о рейсах, задержке, возможности более раннего отправления, изменении тарифов, скидках и акциях. Основу этой информационной среды в технологической части составляет особая система баз данных для управления

перевозочным процессом и ключевой элемент – база данных управления пассажирскими перевозками.

Ядром такой базы данных управления перевозками пассажиров выступает модель системы данных для функционирования системы резервирования билетов с целью оптимального выбора воздушных судов для различных рейсов исходя из регулярности, наполняемости, изменения пассажиропотока во времени. Подобная модель позволит авиакомпании оптимизировать процесс использования как собственных, так и арендованных воздушных судов.

Для обеспечения процесса эффективного комплектования нерегулярных рейсов, а также рейсов по вновь открытым направлениям (при необходимости) и их оптимальной наполняемости следует для каждого авиарейса подбирать подходящее по размеру воздушное судно. Это возможно при использовании автоматизированных мониторинговых систем. Правильный выбор самолета позволяет компании снизить затраты на выполнение полета. При этом сам выбор воздушного судна не будет в процессе управления требовать качественно нового анализа в каждом конкретном случае, поскольку наполняемость рейсов, как было показано выше, согласуется с сезонностью перелетов по отдельным направлениям (например, в сезон отпусков ежегодно растет поток пассажиров южных направлений). Это позволит каждой авиакомпании составить собственную базу управления эксплуатацией воздушных судов в рамках нестабильного пассажиропотока. Например, в осенне-зимний сезон компания может использовать в отдельном южном направлении небольшое судно (на 160 мест), а в период летних отпусков и роста пассажиропотока переводить на это же направление самолет, вмещающий 300 пассажиров. Система таких правил использования воздушных судов различного типа в зависимости от наполняемости будет индивидуальной для каждой компании исходя из места ее расположения, наиболее популярных рейсов, их наполняемости и регулярности, общего объема перевозок, имеющихся или арендованных воздушных судов. В то же время компания, выработав систему таких «правил», сможет применять ее систематически в процессе работы через использование автоматизированной информационной сети, которая проводит мониторинг на-

полняемости рейсов и целесообразности использования самолетов различного типа [9].

Подчеркнем, что создание информационной автоматизированной сети не требует от авиаперевозчика существенных финансовых затрат. Таким образом, оптимизация условий для повышения качества обслуживания пассажиров на нерегулярных рейсах, а также на рейсах с нестабильной наполняемостью не станет для авиакомпании дорогостоящей и не повлечет за собой издержек. Урегулирование тарифов на наиболее популярные авиаперевозки дополнительно снизит издержки авиакомпании. Это позволит высвободить финансовые средства

для повышения качества обслуживания пассажиров на рейсах с различным уровнем наполняемости.

При этом проблемы ценового регулирования и снижения объемов издержек авиакомпаний должны решаться комплексно, совместно с разработкой структуры развития авиационного транспорта, основные направления которой устанавливаются правительственной программой и международными соглашениями.

Стоит отметить, что процесс структурного отделения аэропортов от авиакомпаний принес положительные результаты в процесс монополизации рынка транспортных услуг, позволил развиваться здоровой конкуренции, но

Таблица 2.

#### Основные виды деятельности аэропорта

Источник: составлено авторами по данным [13]

Авиационная деятельность	Неавиационная деятельность
Авиатопливообеспечение воздушных перевозок	Организация точек общественного питания
Осуществление контроля качества авиационных горюче-смазочных материалов	Гостиничные услуги
Аэродромное обеспечение	Магазины
Электросветотехническое обеспечение	Duty free (магазины беспошлинной торговли)
Штурманское обеспечение	Рекламные пространства
Радиотехническое обеспечение и авиационная электросвязь	Размещение вендинговых аппаратов с едой, напитками, сувенирной продукцией
Обеспечение обслуживания (управления) воздушного движения	Залы повышенной комфортности
Инженерно-авиационное обеспечение	Офисы представительств авиакомпаний
Обеспечение авиационной безопасности	Авиакассы
Обеспечение обслуживания пассажиров, багажа, почты и грузов	Службы такси
Поисковое и аварийно-спасательное обеспечение	Парковки
Метрологическое обеспечение	Упаковка багажа пассажиров
Метеорологическое обеспечение	Почтово-банковские операции

в то же время для авиакомпаний создал трудности в обслуживании пассажиров в местах прилета / отлета. Это обуславливает необходимость для авиакомпаний согласования своей деятельности по обслуживанию пассажиров с аэропортами.

Сегодня деятельность авиакомпаний и аэропортов взаимосвязана. Если авиакомпании объективно нуждаются в услугах аэропортов, то и прибыль последних во многом зависит от числа компаний, использующих их услуги.

Авиакомпании могут выбирать аэропорты с более низким сбором (как правило, расположенные далеко от популярных маршрутов либо за городом), либо предложить совместную организацию инфраструктуры (например, организацию автобусов до аэропорта). В частности, именно на этом основана возможность снижения цен на услуги зарубежных перевозчиков-лоукостеров. Например, венгерский лоукостер Wizz Air в качестве одной из баз использует аэропорт Катовице в Польше, расположенный в 100 км от ближайшего туристического города. Однако перевозчик по согласованию с аэропортом самостоятельно организует наземный транспорт для пассажиров.

Аэропорт – это не только комплекс сооружений, но и многофункциональный комплекс услуг для авиакомпаний и пассажиров.

Деятельность аэропортов подразделяется на авиационную и неавиационную (табл. 2).

Таким образом, неавиационная деятельность аэропортов – это деятельность по развитию наземных услуг, предоставляемых пассажирам. Несомненно, такая деятельность максимизирует прибыль аэропорта. Вместе с тем развитая коммерческая инфраструктура повышает качество услуг в целом и уровень лояльности пассажиров.

Мировая практика показывает, что доля неавиационных услуг должна составлять минимум 50%, а в некоторых аэропортах, например, в странах Юго-Восточной Азии, она доходит и до 60%. В России показатель не превышает уровня 20–25%. Это значит, что нужно в корне менять концепцию развития аэропортов. Развитие неавиационных видов деятельности позволит аэропортам получать более высокие доходы, не увеличивая при этом базовую стоимость перевозок [8].

Рассматривая конкуренцию и уровень качества услуг, предоставляемых аэропортами, необходимо отметить,

что авиаперевозчики, как правило, не удовлетворены уровнем обслуживания воздушных судов в аэропортах и вынуждены создавать свои сервисные службы. Это обуславливает необходимость создания конкурентной среды не только для перевозчиков, но и для аэропортов.

Одним из методов создания такой конкурентной среды для аэропортов может стать проведение компаниями конкурсов на право эксплуатации аэропортов. За рубежом на современном этапе возросла конкуренция между аэропортами за роль хаба и транзитные потоки, в ходе которой аэропорты стремятся развивать «хабовые» технологии, позволяющие повышать эффективность перевозки за счет консолидации пассажиро- и грузопотока в ключевых аэропортах и их дальнейшей доставки по направлениям. В России конкуренция за роль хаба позволит создать условия, при которых аэропорты действуют как самостоятельные бизнес-единицы, ориентированные на рост объемов и качества услуг, заинтересованные в привлечении авиакомпаний.

Подводя итог, можно отметить, что процесс управления качеством обслуживания пассажиров в условиях нестабильных объемов перевозок предполагает оптимизацию тарифной политики авиакомпании по наиболее популярным направлениям, мониторинг качества услуг (на основе опроса пассажиров, статистики жалоб), соблюдение нормативов в области безопасности перелетов. Особую актуальность при организации перевозок с нестабильным объемом пассажиропотока приобретает использование информационных систем управления в авиакомпаниях. Существенным фактором улучшения процессов управления качеством обслуживания пассажиров при нестабильных объемах перевозок выступает создание комфортных условий полета для пассажиров, а также налаживание взаимодействия с аэропортами с целью обеспечения безопасности и комфорта пассажиров не только на воздушном судне, но и в аэропортах.

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аникин Б.А. Коммерческая логистика: учебник. – М.: Проспект, 2017. – 669 с.
2. Аникин Б.А., Дыбская В.В., Колобов А.А. и др. Логистика: учебник /

ред. Б.А. Аникин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Инфра-М, 2013. – 368 с.

3. Будрина Е.В., Бородулина С.А., Логинова Н.А., Рогавичене Л.И., Табачникова Е.В. Экономика транспорта. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 366 с.
4. Демихов В.Ю. Управление бытовой деятельностью в корпоративных системах транспортного комплекса. – М.: ВИНТИ РАН, 2013. – 180 с.
5. Доенин В.В. Динамическая логистика транспортных процессов: моногр. – М.: Спутник+, 2016. – 588 с.
6. Елисеев Б.П. Воздушные перевозки. – М.: Дашков и Ко, 2017. – 424 с.
7. Интернет-портал «Borger», статья «Российский рынок авиаперевозок». Электронный ресурс: URL: <http://bor-ger.ru/articles/rossijskij-gynok-aviaperevozok>
8. Интернет-портал «Konkurent.ru», статья «Аэропорты – это бизнес, которым надо заниматься». Электронный ресурс: URL: <http://konkurent.ru/article/10534>
9. Курганов В.М. Логистика. Транспорт и склад в цепи поставок товаров. – М.: Книжный мир, 2015. – 432 с.
10. Миротин Л.Б. и др. Логистика. Общественный пассажирский транспорт. – М.: Экзамен, 2015. – 224 с.
11. Особенности формирования российского рынка авиаперевозок, Эксперт РА. Электронный ресурс: URL: <http://www.raexpert.ru/researches/avia/part2>
12. Официальный сайт Федерального агентства воздушного транспорта (Росавиация). Электронный ресурс: URL: <https://www.favt.ru/deyatelnost-ajerporty-i-ajerodromy-osnovnie-proizvodstvennie-pokazateli-aerportov-obyom-perevoz/>
13. Приказ ФСБТ РФ от 24.04.2000 № 98 (ред. от 20.01.2012) «Об утверждении и введении в действие Федеральных авиационных правил “Сертификация аэропортов. Процедуры”».
14. Троицкая Н.А., Чубуков А.Б. Единая транспортная система. – М.: Академия, 2013. – 240 с.
15. Риа-Новости. Статистика цен на авиабилеты. Электронный ресурс: URL: <https://ria.ru/economy/20180802/1525842428.html>