

# ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ВОЗДУШНЫХ ПЕРЕВОЗОК И ОБСЛУЖИВАНИЯ ПАССАЖИРОВ РОССИЙСКИМИ АВИАКОМПАНИЯМИ

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

Алёна Писанкина,  
магистр,  
Государственный университет управления

**Аннотация.** В статье проведен сравнительный анализ моделей повышения качества воздушных перевозок и обслуживания пассажиров, используемых авиакомпаниями различных государств. Рассматриваются особенности реализации и риски использования каждой из моделей. Анализируется возможность учета отдельных элементов моделей в России исходя из ее территориальных особенностей и структуры рынка авиатранспорта.

**Ключевые слова.** Авиаперевозки, лоукостер, пассажиропоток, аэропорт, рейс, логистические процессы, воздушный транспорт, зарубежный опыт.

**Annotation.** The article provides a comparative analysis of models for improving the quality of air transportation and passenger services used by airlines of various countries. The features of implementation and risks of using each of the models are considered. The possibility of taking into account individual elements of models in Russia is analyzed on the basis of its territorial characteristics and the structure of the air transport market.

**Key words.** Air transportation, low-cost airlines, passenger traffic, airport, flight, logistics processes, air transport, international experience.

**П**овышение качества воздушных перевозок и обслуживания пассажиров – важная задача для России. Многие современные авиакомпании находятся на грани банкротства, что затрудняет организацию воздушного сообщения на территории страны. Проблемы с организацией воздушного сообщения, снижение качества и уровня развития транспортной инфраструктуры негативно сказываются на экономике страны [1, 2].

Дорожная карта развития региональных авиаперевозок в России, принятая Министерством транспорта РФ, предусматривает рост региональных перевозок (между субъектами РФ) до 2020 г. на 2,5 млн пассажиров, или на 55% (текущий показатель на январь 2019 г. составляет 4,53 млн) [3].

Можно отметить, что объемы перевозок растут неравномерно для от-

дельных участников рынка, что осложняет процесс управления качеством обслуживания. Для многих городов РФ воздушное сообщение можно осуществить только через московский авиационный узел, что значительно увеличивает время перелета, делая его дорогим и неудобным.

Сеть авиаперевозок наиболее развита в Северо-Западном, Уральском, Сибирском и Дальневосточном федеральных округах (ФО), табл. 1.

Ввиду неравномерного развития инфраструктуры для обеспечения воздушных перевозок в России актуальным представляется анализ и внедрение опыта зарубежных авиакомпаний в области повышения качества перевозок и обслуживания пассажиров на воздушном транспорте.

Качество пассажирских перевозок представляет собой соответствие ус-

луги пассажирской перевозки требованиям, установленным к организации перевозки в части безопасности, обеспечения комфорта пассажиров в полете и процессе посадки и высадки из воздушного судна.

В мире сегодня существует несколько моделей работы в области повышения качества обслуживания пассажиров на воздушном транспорте [4].

Для европейских стран характерно большое число авиакомпаний-лоукостеров (осуществляющих перевозки по сниженной цене за счет сокращения сервиса), которые успешно работают на рынке, конкурируя между собой. Европейские компании-лоукостеры активно взаимодействуют с аэропортами и автотранспортными компаниями [5].

Снижение стоимости билетов для пассажиров при сохранении прежне-

го уровня качества обслуживания достигается за счет уменьшения времени полета и использования аэропортов, отдаленных от населенных пунктов, которые предоставляют услуги авиаперевозчику за меньшую стоимость. При этом дополнительно перевозчик заключает соглашения с автомобильными компаниями, которые доставляют пассажиров к центрам городов.

В ряде стран арабского Востока, которые пользуются спросом у туристов (Египет, ОАЭ), существует много лоукостеров. Особенность работы перевозчиков стран арабского Востока в том, что при высокой стоимости они разделяют территории, на которых работает конкретный авиаперевозчик. Такая система, с одной стороны, оправдана, поскольку снижает конкуренцию между компаниями, не позволяя им опускать цены на свои услуги до того предела, при котором авиакомпания начинает работать в убыток. Но в то же время такая модель реализуема только в тех странах, где услуги авиаперевозчика высоко востребованы круглогодично. Именно за счет этого компания может повысить качество обслуживания пассажиров, регулируя стоимость билетов [6].

В некоторых странах Азии с высоким уровнем развития авиарынка, например КНР, используется эффективная модель повышения качества обслуживания, которая предполагает использование логистических процессов. Это разделение рейсов на те, где необходимо повышать качество обслуживания (например, востребованные представителями бизнеса, дорогостоящие туристские маршруты), и рейсы, качество обслуживания на которых не является важным для авиакомпании (например, студенческие) [5].

Использование логистических процессов как основы повышения качества обслуживания пассажиров и регулирования объемов перевозок и издержек базируется на внедрении в деятельность перевозчиков информационного обеспечения в формате баз данных, которые позволяют оперативно проанализировать наполняемость рейсов, маршруты и дать команду о перераспределении воздушных судов в соответствии с данными анализа [7].

Аналогичным образом авиакомпании осуществляют перераспределение воздушных судов по маршрутам. Например, на коротких рейсах ис-



пользуют небольшие воздушные суда, а более крупные – на протяженных. Дополнительно авиакомпании, пассажиропоток которых нестабильен, переживает сезонные подъемы и спады, могут сокращать парк воздушных судов, экономя на их обслуживании и содержании, а на сезоны большого пассажиропотока арендовать самолеты для перевозок [8].

Специфика США состоит в том, что здесь, как и в России, большие территории, где во многих местах отсутствуют железные и автомобильные дороги. Авиакомпании на рынке США представлены разнообразно – от крупных международных перевозчиков, находящихся вне конкуренции, до небольших компаний, которые производят пере-

возки на небольшой территории [9]. В этом отношении модель США можно признать комбинированной. С одной стороны, существуют стратегии деления территорий между мелкими перевозчиками, с другой – крупные компании совершенствуют процесс обслуживания пассажиров за счет повышения стоимости билетов и перераспределения воздушных судов (использования небольших судов, более экономичных в обслуживании на рейсах небольшой протяженности).

Небольшие авиакомпании, которые работают на ограниченной территории, стремятся поддерживать стабильную стоимость билетов и меньше внимания уделяют повышению качества обслуживания пассажиров. При этом рост

Таблица 1.

Инфраструктура для организации воздушных перевозок (по федеральным округам)

Источник: составлено авторами

| Федеральный округ | Количество аэропортов | Количество авиалиний в пределах ФО |
|-------------------|-----------------------|------------------------------------|
| Северо-Западный   | 21                    | 56                                 |
| Центральный       | 8                     | 12                                 |
| Северо-Кавказский | 14                    | 24                                 |
| Приволжский       | 16                    | 23                                 |
| Уральский         | 24                    | 95                                 |
| Сибирский         | 32                    | 104                                |
| Дальневосточный   | 73                    | 103                                |

качества обслуживания отождествляется с ростом доступности услуг авиаперевозчика и удобства организации наземных маршрутов, как и в случае европейских лоукостеров [10].

Стратегия небольших авиакомпаний США подразумевает отсутствие альтернативного транспорта на обслуживаемых ими территориях. Отчасти такая ситуация характерна для северных районов России – регионов с многолетней мерзлотой, где невозможно прокладка железных дорог, а автомобильные дороги низкого качества. Однако в условиях более теплых регионов такая модель может быть не реализуема.

Рассмотренные модели взаимосвязаны с такими факторами:

- размер авиакомпании, протяженность ее маршрутов;
- основные потребители услуг;
- финансирование компании;
- востребованность и массовость направлений, на которых осуществляет деятельность компания;
- уровень оснащенности парка воздушных судов;
- уровень конкуренции.

Таким образом, на современном этапе можно выделить несколько основных моделей повышения качества обслуживания пассажиров на воз-

душном транспорте, одни из которых подразумевают при этом снижение издержек авиакомпании и снижение стоимости проездных билетов, другие предполагают повышение стоимости услуг как условие роста качества обслуживания пассажиров.

Сравнительный анализ моделей повышения качества воздушных перевозок и обслуживания пассажиров авиакомпаниями представлен в табл. 2.

Таким образом, в качестве основных путей повышения качества воздушных перевозок и обслуживания пассажиров авиакомпаниями можно выделить следующие.

1. Взаимодействие с аэропортами, использование услуг более отдаленных аэропортов и организация доставки пассажиров на местах автомобильным транспортом.
2. Оперативное управление парком самолетов – содержание на постоянной основе, обслуживание и покупка небольших воздушных судов на постоянной основе (на 70–100 пассажиров) и взятие в аренду дополнительных крупных воздушных судов (на 300 пассажиров).
3. Использование логистических механизмов управления – чартерных рейсов, планирования транспорта

в зависимости от маршрутов перелета.

4. Ограничение путей сообщения (что применимо для небольших авиакомпаний), например, выполнение рейсов строго в одном регионе.

Среди основных направлений реализации политики в области повышения качества воздушных перевозок и обслуживания пассажиров авиакомпаниями выделяют [6]:

- обеспечение безопасности и регулярности полетов;
- повышение качества обслуживания с учетом интересов потребителей;
- вовлечение работников в процесс повышения качества обслуживания путем создания эффективной системы мотивации, улучшения условий труда, обучения и повышения их компетентности. Мотивация сотрудников авиакомпании способствует их более серьезному отношению к работе. Если речь идет о бортпроводниках, то от их корректного поведения и коммуникативных способностей напрямую зависит субъективное качество обслуживания пассажиров, то есть восприятие пассажирами обслуживания как удовлетворительного (если бортпроводник ведет себя корректно и предупредительно) или неудовлетворительного. Это обу-

Таблица 2.

Сравнительный анализ моделей повышения качества воздушных перевозок и обслуживания пассажиров авиакомпаниями  
Источник: составлено авторами

| Модель                          | Особенности реализации                                                                                                                                                                                                                                        | Риски реализации                                                                                                           |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Европейские компании-лоукостеры | Взаимодействие с автомобильными транспортными компаниями, использование отдаленных аэропортов, организация доставки пассажиров к центру городов                                                                                                               | Зависимость компании от связей с аэропортами и автотранспортными компаниями – высокий риск зависимости от внешней среды    |
| Страны арабского Востока        | При высокой стоимости перевозок и сохранении высокого уровня качества обслуживания разделение территорий, на которых конкретный авиаперевозчик работает                                                                                                       | Модель реализуема в условиях большого и стабильного пассажиропотока                                                        |
| Крупные авиакомпании США        | Процесс обслуживания пассажиров совершенствуется за счет повышения стоимости билетов и логистических решений – перераспределения воздушных судов                                                                                                              | Необходимо иметь обширный парк воздушных судов, а услуги компании должны быть востребованы                                 |
| Мелкие авиакомпании США         | Разделение территорий по области охвата маршрутами перевозчика, организация наземного транспорта                                                                                                                                                              | Подразумевает отсутствие альтернативного транспорта на территориях                                                         |
| Страны Азии                     | Оперативное управление парком самолетов – содержание на постоянной основе, обслуживание и покупка небольших по размерам воздушных судов на постоянной основе, разделение рейсов на те, которые требуют высокого качества обслуживания и не требующие такового | Необходимо внедрение информационных логистических систем – баз данных, что подразумевает дополнительные финансовые затраты |

словливает необходимость дополнительного акцента компании на обучении бортпроводников корректному общению, формированию у них мотивации к профессиональной деятельности;

- постоянное совершенствование технологических процессов на базе новых технологий, например, внедрение информационных логистических систем управления парком воздушных судов, что позволяет сократить время ожидания рейсов для пассажиров;
- развитие материально-технической базы – реконструкция и техническое перевооружение производства, приобретение новой техники и оборудования.

Для России с ее климатическими условиями и особенностями развития транспортной инфраструктуры наиболее приемлемым будет использование отдельных элементов моделей повышения качества обслуживания пассажиров, в частности:

1. Внедрение логистических информационных сервисов с целью управления парком воздушных судов, таких как 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».
2. Разделение территорий по охвату их деятельностью конкретной компании для небольших перевозчиков, например, Air Arabia, Air Baltic, Air Berlin.
3. Разделение рейсов на требующие повышения качества обслуживания и не требующие такового. Например, таким образом подразделяет рейсы Air Arabia – на туристические (с низкой стоимостью билетов) и рейсы бизнес-класса.

Следует отметить, что среднемировой показатель экономически обоснованной стоимости авиаперевозки составляет не менее 10 центов/пасс-км, или около 5,76 руб./пасс-км). Аналогичный среднемировой минимальный показатель для низкобюджетных авиакомпаний (лоукостеров) составляет около 3,5–4,0 руб./пасс-км, а для классических сетевых авиаперевозчиков – примерно 6,3–6,9 руб./пасс-км.

Из анализа данных ценового мониторинга на 40 крупнейших по пас-

сажиропотоку авиакомпаний РФ в 2017–2018 гг. средний в годовом измерении тариф стандартного эконом-класса в РФ составляет около 4,31 руб./пасс-км. То есть уровень цен на авиабилеты перевозчиков РФ находится в диапазоне, близком к среднемировым ценам низкобюджетных авиакомпаний, что обусловлено низкой покупательной способностью населения РФ, вынуждающей российские авиакомпании переходить к гибридным бизнес-моделям, синтезирующим подходы лоукостеров и классических сетевых авиакомпаний.

Многие российские компании уже сегодня повышают качество обслуживания и доходы от платных опций и услуг (выбор мест в эконом-классе, повышение класса обслуживания, увеличение нормы провоза багажа, доступ в VIP-зал, продажу на борту беспошлинных товаров, доставку багажа, страхование, городской трансфер и т.д.), что показывает постепенный учет в деятельности компаний зарубежного опыта.

Таким образом, для российских авиакомпаний нецелесообразно на современном этапе полностью перенимать конкретную модель повышения качества воздушных перевозок и обслуживания пассажиров авиакомпаниями. Это обусловлено спецификой современного российского рынка авиаперевозок, климатическими и территориальными особенностями, неравномерным развитием инфраструктуры на территории России.

В этой связи представляется наиболее целесообразным использовать и комбинировать отдельные элементы моделей повышения качества воздушных перевозок и обслуживания пассажиров, реализуемых в различных странах. При внедрении таких элементов в практику работы российских авиакомпаний следует учитывать основные характеристики последних: масштаб, протяженность рейсов, финансирование, возможность оптимизации логистических потоков и т.д. Только в подобных условиях использование зарубежного опыта приведет к повышению качества воздушных перевозок и обслуживания пассажиров.

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Доклад министра транспорта Российской Федерации Максима Соколова «О результатах деятельности Министерства транспорта Российской Федерации за

2016 г., целях и задачах на 2017 г. и плановый период до 2019 г.». Электронный ресурс: URL: [http://www.mintrans.ru/news/detail.php?ELEMENT\\_ID=37557](http://www.mintrans.ru/news/detail.php?ELEMENT_ID=37557)

2. Пустохина И.В., Пустохин Д.А. ГЧП как основа развития и модернизации транспортно-логистической инфраструктуры России / Материалы XVI Международной научно-практической конференции, 2017. – С. 75–78.
3. Дорожная карта авиаперевозок РФ до 2020 г. Электронный ресурс: URL: <http://www.ato.ru/content/ministerstvo-transporta-rf-dorozhnaya-karta-razvitiya-regionalnyh-aviaperevozok>
4. Scott D. Anthony What's next for innovation? // Chief Executive Magazine, The. – July/August 2017. Электронный ресурс: URL: [www.chiefexecutive.net](http://www.chiefexecutive.net)
5. Транспорт и связь в России. 2016: стат. сб. / Росстат. – М., 2016. – 112 с. Электронный ресурс: URL: [http://www.gks.ru/free\\_doc/doc\\_2016/transp-sv16.pdf](http://www.gks.ru/free_doc/doc_2016/transp-sv16.pdf)
6. Козаченко А.В., Пономарев В.П., Ляшенко А.Н. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения. – К.: Либра, 2013.
7. ГОСТ 30596-97 Услуги транспортные. Термины и определения // Электронный фонд научно-правовой и технической документации. Электронный ресурс: URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200000872>
8. ГОСТ Р 51004-96. Услуги транспортные. Пассажирские перевозки. Номенклатура показателей качества // Электронный фонд научно-правовой и технической документации. Электронный ресурс: URL: <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-51004-96>
9. Луконькина К.А., Епифанов В.В. К вопросу улучшения качества пассажирских автомобильных перевозок в межрегиональном сообщении // Вестник УлГТУ. – 2017. – № 1 (77). Электронный ресурс: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-uluchsheniya-kachestva-passazhirskih-avtomobilnyh-perevozok-v-mezhregionalnom-soobschenii>
10. Gilad Ben. Industry Risk Management: CI's Next Step // Competitive Intelligence Magazine. – № 4 (3), May-June Электронный ресурс: URL: <http://www.academyci.com>