ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА

(РОСАВИАЦИЯ)

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ

УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ»

Направление 25.04.03 «Аэронавигация»

Профиль подготовки УЛР «Управление лётной работой»

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

По дисциплине «Менеджмент качества»

Разработал:

25.04.03 «Аэронавигация»

№1715.0166-УЛР

Санкт-Петербург

2016

**СОДЕРЖАНИЕ**

1. Характеристика и организационная структура авиакомпании «Аэрофлот» 4

1.1. Методы государственного регулирования, установленные для авиакомпании «Аэрофлот» 9

1.2. Организационная структура авиакомпании «Аэрофлот» 11

1.3. Оценка функционирования СМК авиакомпании 12

2. Основные функции управления в соответствии с требованиями стандарта ГОСТ ISO 9001-2011: 19

2.1. Разработка целей 19

2.2 Выбор основных планируемых показателей качества деятельности (организации в целом, отдельного процесса, готовой продукции) 20

2.3. Описание процессов и их классификация 21

2.4. Определение условий контроля. Имитация результатов мониторинга показателей качества деятельности и представление их в графической форме с применением методов описательной статистики (метод Парето, линейный график) 21

2.5. Принятие управленческого решения, разработка конкретизирующих действий и анализ результативности принятых мероприятий с помощью статистических методов 23

2.6. Анализ результативности предлагаемых мероприятий 26

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАНННЫХ ИСТОЧНИКОВ

И ЛИТЕРАТУРЫ 30

**1. Характеристика и организационная структура авиакомпании «Аэрофлот»**

Публичное акционерное общество «Аэрофлот – Российские авиалинии» (сокращенно ПАО ««Аэрофлот – Российские авиалинии» или ПАО «Аэрофлот») представляет собой крупнейшую авиакомпанию и национального авиаперевозчика России, выполняющего внутренние и международные рейсы из московского аэропорта Шереметьево. Является одной из старейших авиакомпаний в мире, начиная свою историю с 1923 года. На сегодняшний день контрольный пакет акций общества (51%) находится под контролем государства.

Авиакомпания «Аэрофлот» предлагает гражданам такие виды услуг, как - перевозки на воздушном транспорте авиапассажиров, различного вида грузов и почтовые перевозки. Предлагаемые виды услуг отобразим на схеме (рис. 1.1).

Виды услуг, предлагаемых авиакомпанией «Аэрофлот»

Пассажирские авиаперевозки

Услуги по сопровождению детей

Грузовые авиаперевозки

Внутренние

Международные

Рис. 1.1. Виды услуг, предлагаемых авиакомпанией «Аэрофлот»

Авиакомпания широко известна благодаря огромному объему перевозки пассажиров и грузов, как на территории России, так и во многих уголках планеты, выполняя авиарейсы, как по России, так и в страны ближнего и дальнего зарубежья. В настоящее время, «Аэрофлот» выполняет около 75% всех международных перевозок российских авиакомпаний и выполняет полеты в 100 стран мира. Это, как правило, регулярные рейсы. Такая ориентация обусловлена рядом причин. Во-первых, хорошо развитой инфраструктурой глобальной системы зарубежных представительств (в настоящее время их насчитывается более 150), унаследованной от советских времен. В большинстве случаев это офисы в престижных районах столиц различных государств, хорошо оснащенные технически и укомплектованные подготовленным персоналом. Во-вторых, авиакомпания является назначенным перевозчиком Российской Федерации, что дает ей преимущественное право на организацию регулярных рейсов в зарубежные страны и облегчает заключение соглашений с зарубежными авиакомпаниями о совместной деятельности.

Юридический адрес: 119002, Москва, ул. Арбат, д. 10.

Кратко рассмотрим историю авиакомпании. 8 ноября 1921 года было образовано смешанное Русско-германское общество воздушных сообщений («Дерулюфт»). Регулярные полёты по первой международной почтово-пассажирской линии Москва — Кенигсберг (в то время территория Германии) открыл 1 мая 1922 пилот Иван Воедило. Так, начался процесс построения сети внутренних воздушных линий.

15 июля 1923 года открылась первая регулярная внутренняя линия Москва — Нижний Новгород. Рейс на самолете под названием «Промбанк» (немецкий Junkers F13) с Ходынского поля совершил пилот общества «Добролёт» Яков Моисеев. Воздушное судно принимало на борт всего четырех пассажиров, не считая двух членов экипажа.

В 1923 году было создано Общество друзей Воздушного флота (ОДВФ) со штаб-квартирой в Москве. В задачи Общества входила не только популяризация нового средства транспорта, но и сбор средств на строительство авиапарка и аэродромов.

25 февраля 1932 года было образовано Главное управление Гражданского воздушного флота (ГУ ГВФ) и учреждено официальное сокращенное наименование гражданской авиации страны — АЭРОФЛОТ. К концу 1930-х годов Аэрофлот стал крупнейшей авиакомпанией мира.

В 30-е годы авиастроение страны представляло собой уже большой и сложный комплекс производственных предприятий, конструкторских бюро, научно-исследовательских институтов и т.д. А самолеты конструкции А.Н. Туполева, С.В. Илюшина, О.К. Антонова составили эпоху в мировом самолетостроении. Пилоты, в первую очередь международники, успешно осваивали новый авиационный парк.

Во время Великой Отечественной войны летчики Аэрофлота защищали Отечество, проявляя высокий профессионализм и мужество. Они выполняли особо важные полеты к линии фронта, в тыл врага, за границу и на территории страны. В эти тяжелые годы не прекращались регулярные полеты на международных воздушных линиях.

После войны воздушное сообщение стало активно возобновляться и расширяться. Появились новые, более совершенные самолеты Ил-12 и Ил-14 конструкции Илюшина.

Выход в 1956 году на внутренние и международные линии Аэрофлота первого в мире пассажирского реактивного самолета Ту-104 конструкции Туполева и сегодня расценивается как выдающееся событие мирового значения.

В 1957 году совершил первый полет турбовинтовой лайнер Ил-18, созданный в ОКБ им. С.В. Илюшина.

В конце 50-х годов прошел испытания и начал регулярные полеты на линиях Аэрофлота самый большой по тем временам самолет Ту-114, отличавшийся более экономичными турбовинтовыми двигателями. Позже его заменил на дальних трассах новый отечественный самолет Ил-62.

В августе 1959 года в Москве открылся аэропорт Шереметьево, главным назначением которого стало обслуживание международных полетов.

В январе 1971 года на базе Транспортного управления международных воздушных линий было организовано Центральное управление международных воздушных сообщений Аэрофлота (ЦУМВС), которое стало единственным в отрасли предприятием, выполнявшим международные рейсы под названием «Аэрофлот — советские авиалинии».

В 1978 году в первый рейс за границу отправился грузовой самолет Ил-76, который по настоящее время исправно доставляет по всему миру грузы заказчикам.

В 1980 году Аэрофлот был назначен генеральным перевозчиком участников XXII Олимпийских игр, проходивших в Москве. Для того, чтобы принять спортсменов и гостей столицы со всего мира, специально был построен новый международный терминал аэропорта Шереметьево-2, способный одновременно обслужить 31 самолет любого типа. 6 мая состоялось его официальное открытие.

Сегодня ПАО «Аэрофлот» является бесспорным лидером гражданской авиации России и, осознавая свою ответственность перед обществом и будущими поколениями, авиакомпания стремится к обеспечению устойчивого равновесия во всех сферах своей деятельности, что органично вписывается в масштабную программу социальной ответственности, которая является одним из основополагающих принципов деятельности авиакомпании.

ПАО «Аэрофлот» представляет группу компаний – объединение юридических лиц, действующих в сфере перевозки пассажиров, для решения возникающих проблем в данной области.

В состав группы компаний ПАО «Аэрофлот», входят:

* ООО «Авиакомпания «Победа»;
* Акционерное общество «Авиакомпания «Аврора»;
* Акционерное общество «ДОНАВИА»;
* Акционерное общество «Оренбургские авиалинии»;
* Акционерное общество «Шеротель»;
* Закрытое акционерное общество «Аэромар»;
* Негосударственное образовательное частное учреждение среднего профессионального образования «Авиационная школа Аэрофлота»;
* Акционерная компания с ограниченной ответственностью «АЛТ Райсбюро А/С».

Авиакомпания выполняет собственные регулярные рейсы в 123 пункта 52 стран (по России – 43 пункта). В России авиакомпания имеет 4 филиала: в городах: Санкт-Петербурге, Калининграде, Перми и Владивостоке. Приоритетное значение придает развитию внутреннего рынка, присутствию в Сибири и на Дальнем Востоке.

За первые семь месяцев 2015 года авиакомпания перевезла 14,6 млн. пассажиров – на 9,8% больше по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, а совокупный пассажиропоток Группы компаний «Аэрофлот» составил 22,1 млн. человек (+13,3%). Пассажирооборот ПАО «Аэрофлот» составил 41,6 млрд. пассажиров (прирост на 9,9%). Процент занятости пассажирских кресел – 78,0% (+0,7 п.п.) (рис. 6).

Флот компании является одним из самых молодых в мире. Аэрофлот имеет на балансе 163 авиалайнера, большей частью самолеты семейства Airbus А320, А330, Boeing 737, Boeing 777 и Sukhoi SuperJet-100. В 2007 году Аэрофлот подписал крупные контракты на приобретение 22 дальнемагистральных самолетов Boeing 787 Dreamliner и 22 лайнеров Airbus A350.

Аэрофлот в 2015 году третий год подряд и в четвёртый раз в своей истории награжден международной премией World Airline Awards в номинации «Лучшая авиакомпания Восточной Европы». Эту престижную награду лучшим авиакомпаниям мира ежегодно присуждает британское консалтинговое агентство Skytrax, которое составляет наиболее авторитетные в глобальной авиаотрасли рейтинги качества услуг.

Миссия авиакомпании: «Мы работаем для того, чтобы наши клиенты могли быстро и с комфортом преодолевать огромные расстояния, а значит – быть мобильными, чаще встречаться, успешно работать и видеть мир во всем его разнообразии. Мы даем нашим клиентам возможность выбора благодаря обширной маршрутной сети и различным авиаперевозчикам Группы: от лоукостера до авиакомпании премиального уровня»[[1]](#footnote-2).

Цель авиакомпании: оставаться бесспорным лидером внутренних и международных авиаперевозок России и быть в числе лучших авиакомпаний мира, сочетая динамичное развитие и высокую надежность с качеством сервиса.

**1.1. Методы государственного регулирования, установленные для авиакомпании «Аэрофлот»**

Авиакомпания «Аэрофлот», являясь главным воздушным перевозчиком страны, имеет сертификат соответствия международным стандартам качества такими стандартами – «Система менеджмента качества» и «Система экологического менеджмента». Следовательно, качество и экологическая составляющая услуг авиакомпании, отвечают международным стандартам качества такими стандартами – «Система менеджмента качества» и «Система экологического менеджмента».

В компании «Аэрофлот» в начале февраля 2014 года проводилась комплексная проверка. Экспертами и аудиторами были проинспектированы ключевые структурные подразделения компании, которые регулируют качество предлагаемого продукта и работы с клиентом, обслуживание на борту самолета и наземное обеспечение перевозок. Большое внимание было уделено проверке производства полетов, авиационной безопасности, охране труда, окружающей среды и экологической сертификации.

«Аэрофлот» стал первой авиакомпанией России, которая прошла комбинированный аудит на соответствие одновременно двум стандартам, которые содержат требования к системе управления качества и экологического менеджмента. Впервые на соответствие данным стандартам «Аэрофлот» был сертифицирован в конце 2007 года. Соответствие интегрированной международной системе качества показывает социальную ответственность перед российскими гражданами, приверженность авиакомпании экологическим требованиям

Все воздушные суда авиакомпании «Аэрофлот» сертифицированы регулирующими органами авиационной отрасли – имеют сертификат эксплуатанта.

Кроме этого, деятельность авиакомпании «Аэрофлот» по грузо-почтовым перевозкам сертифицирована и лицензирована в соответствии с законодательством Российской Федерации, следующими документами:

грузовая лицензия;

свидетельство таможенного перевозчика;

лицензия на обращение с радиоактивными веществами при их транспортировании.

Авиакомпания «Аэрофлот» уделяет значительное внимание подготовке будущих пилотов. При авиакомпании функционирует лётная школа, где проводится обучения. Все выпускники школы проходят обязательное тестирование на государственных тренировочных аэродромах, в последствии, проводят государственную аттестацию.

Аэрофлот располагает одним из самых молодых самолетных парков в мире, который насчитывает 176 воздушных судов. Аэрофлот базируется в Москве, в международном аэропорту Шереметьево.

Аэрофлот входит в число мировых лидеров по обеспечению безопасности полетов. Коэффициент программы Европейской комиссии SAFA у Аэрофлота соответствует уровню ведущих мировых авиакомпаний.

Аэрофлот первым из российских перевозчиков вошел в реестр операторов IOSA и постоянно подтверждает этот сертификат. Авиакомпания успешно прошла аудит безопасности наземного обслуживания ISAGO. Интегрированная система менеджмента ПАО «Аэрофлот — российские авиалинии» сертифицирована по стандартам ISO 9001:2008 и ISO 14001:2004.

Таким образом, методы государственного регулирования деятельности авиакомпании «Аэрофлот» включают в себя аттестацию, лицензирование и сертификацию. Это свидетельствует о том, что услуги авиакомпании отвечают самым современным требованиям качества, что обеспечивает высокий уровень комфорта и безопасности полётов.

Далее, рассмотрим и проанализируем организационную структуру авиакомпании.

**1.2. Организационная структура авиакомпании «Аэрофлот»**

Организационно-управленческая структура авиакомпании «Аэрофлот», представлена в Приложении 1.

Данная организационная структура управления, построена по дивизионному принципу и состоит из 69 звеньев. Центральными звеном является Генеральный директор. Он управляет всей авиакомпанией. Ему помогают заместители по различным вопросам.

Причины выбора дивизионного типа организационной структуры управления, заключаются в том, что:

* данная организационная структура обеспечивает управление многопрофильными предприятиями с общей численностью сотрудников порядка 100 тысяч и территориально удаленными подразделениями;
* данная организационная структура обеспечивает большую гибкость и более быструю реакцию на изменения в окружении предприятия по сравнению с линейной и линейно-штабной;
* при расширении границ самостоятельности отделений они становятся «центрами получения прибыли».

Данная организационная структура управления имеет и определённые недостатки. Они включают в себя:

* рост расходов на управленческий персонал;
* разобщенность штабных структур отделений от штабов компании;
* сложность информационных связей и управленческого процесса, в целом.

Списочный штат сотрудников ПАО «Аэрофлот», составляет 15 тыс. человек.

Таким образом, организационная структура авиакомпании «Аэрофлот» имеет 69 звеньев. Она построена по дивизионному типу. Данный тип является наиболее оптимальным для организаций такого масштаба, поскольку, он обеспечивает высокую гибкость, что способствует эффективности функционирования всех её звеньев.

Далее, проведём оценку функционирования СМК авиакомпании

**1.3. Оценка функционирования СМК авиакомпании**

Система менеджмента качества, функционирующая в авиакомпании «Аэрофлот», соответствует стандартам SO 9000. эта система предполагает разделение работы предприятия на отдельные процессы: основные, которые выполняют самую важную роль в выпуске конечной продукции или оказании услуги, и вспомогательные – обеспечивающие работу производства.

В 2014 г. СМК внедрена в подразделения производственного комплекса ОАО «Аэрофлот» и получены сертификаты международного образца. Наличие подобных сертификатов является преимуществом при образовании альянсов и заключении соглашений с другими авиакомпаниями.

По состоянию на конец 2014 г. Система менеджмента качества внедрена в девяти подразделениях компании, в которых работает около 11 тыс. работников.

Внедрение СМК позволило сделать более прозрачными производственные процессы, повысить уровень управляемости производством. Учитывая успешный опыт внедрения СМК в производственном блоке, руководством компании принято решение о расширении периметра СМК на коммерческий блок и департамент грузовых перевозок.

Основные процессы включают в себя контроль качества обслуживания пассажиров, контроль качества предоставления основных дополнительных услуг и т. д. Так, например, пищевые блюда, предлагаемые гражданам на борту самолёта, должны бать приготовлены в строгом соответствии с меню. Соответственно, после их приготовления, экспертами проверяются их вкусовые качества.

Вспомогательные процессы, в данном случае, включают в себя контроль технического состояния воздушных судов, обеспечение исправности функционирования всех их узлов и агрегатов. Отметим, что все воздушные суда авиакомпании «Аэрофлот», отвечают всем современным требованиям безопасности полётов. Количество мест в самолётах – от 36 до 300.

Для каждого процесса выявляются и описываются конечные цели, функции всех занятых в нем сотрудников, нормативная документация, которой они должны руководствоваться в работе, участки стыков процессов (схемы взаимодействия с другими подразделениями) и многое другое.

Руководство авиакомпании уделяет большое внимание тому, чтобы качество предлагаемых услуг удовлетворяло требованиям конечного потребителя, отвечало его ожиданиям и т. д. Для проверки этого, сотрудниками авиакомпании проводятся опросы среди пассажиров, относительно того, какие недостатки деятельности авиакомпании, по мнению граждан, имеют место.

Если выявлены какие-либо недостатки с точки зрения потребителя, руководство авиакомпании предпринимает меры по минимизации или устранению выявленных недостатков.

Также, руководство авиакомпании уделяет внимание умению сотрудников вести общение с пассажирами на должном этическом уровне. Сотрудники, которым приходится иметь контакт с пассажирами (стюардессы, бортпроводники, кассиры и т. д.), проходят специальные курсы обучения правилам вежливого и тактичного общения с пассажирами.

ПАО «Аэрофлот – Российские авиалинии» выполняет авиаперевозки пассажиров, как внутри страны, так и на международном уровне. Следует подчеркнуть, что при осуществлении авиаперевозок на международном уровне, используются воздушные суда, отвечающие всем современным требованиям комфорта и безопасности перевозки пассажиров. Требования комфорта, предъявляемые к дальним перевозкам, связаны с длительностью полетов. Необходимо, чтобы пассажиры во время полета не чувствовали неудобство.

Пассажирам дальних рейсов на борту самолёта предлагается питание, горячие и прохладительные напитки. Также, во время полёта пассажиры могут ознакомиться с прессой. Стюардессы всегда готовы дополнительно обслужить пассажиров, при необходимости.

Самолёты авиакомпании «Аэрофлот», отвечают всем современным требованиям безопасности полётов. Количество мест в самолётах – от 36 до 300.

Осуществляя грузовые авиаперевозки, авиакомпания «Аэрофлот» обеспечивает оперативность доставки груза, транспортирование его на любое расстояние, отсутствие ограничений по весу и объему груза, максимальную безопасность. Оперативность в доставке грузов актуальна в том случае, если груз состоит из продуктов, которые быстро портятся. Отметим, что грузовые перевозки авиакомпании «Аэрофлот», осуществлявшиеся ранее на специальных грузовых самолетах, в настоящее время проводятся в багажных отсеках широкофюзеляжных самолетов. Отказ от специальных воздушных судов для перевозки грузов, связан с отсутствием эффективности их использования. Авиакомпания «Аэрофлот» отказалась с недавнего времени от перевозки крупногабаритных грузов, с использованием специальных грузовых самолетов, по причине не рентабельности их использования.

Чтобы определить уровень качества сервисного обслуживания пассажиров в ПАО «Аэрофлот», выясним, насколько пассажиры, относящиеся к этому классу, удовлетворены качеством и ассортиментом предлагаемых им услуг. Для этого, мы провели анкетирование пассажиров, непосредственно на борту самолёта. Было опрошено 200 граждан, проживающих, как в Российской Федерации, так и странах зарубежья. Пассажиром было предложно ответить на 10 вопросов анкеты, бланк которой представлен в Приложении 2.

Результаты ответов граждан на первый вопрос анкеты, представлены на диаграмме (рис. 1.2).

Диаграмма, представленная на рис. 8, свидетельствует о том, что 45% пассажиров в будущем планируют воспользоваться услугами других авиакомпанией. Следовательно, их не устраивает качество, предлагаемого им авиакомпанией «Аэрофлот», сервиса. Следующие вопросы анкеты позволят нам выявить причины подобного недовольства.



Рис 1.2. Результаты ответов граждан на вопрос, относительно того, воспользуются ли они услугами авиакомпании «Аэрофлот» в дальнейшем

Результаты ответов граждан на второй вопрос анкеты, представлены на диаграмме (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Результаты ответов граждан, относительно того, часто ли они пользуются услугами авиакомпании «Аэрофлот»

Диаграмма, представленная на рис. 1.3, свидетельствует о том, что большинство граждан (65%) всегда пользуются услугами авиакомпании «Аэрофлот». Однако нашлись 5% граждан, которые не пользуются услугами данной авиакомпании.

Далее рассмотрим, устраивают ли граждан услуги питания, предлагаемые авиакомпанией «Аэрофлот» пассажирам. Результаты представлены на диаграмме (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Результаты ответов граждан на вопрос: «Устраивают ли Вас услуги питания, предлагаемые авиакомпанией «Аэрофлот»

Диаграмма, представленная на рис. 1.4, свидетельствует о том, что 75% пассажиров устраивает качество питания, предлагаемого авиакомпанией «Аэрофлот», на борту самолёта. Тем не менее, 25% граждан, отметили, что, качество питания их не устраивает.

В качестве основной причины, по которой граждан не устраивает качество услуг питания, было отмечено отсутствие возможности самостоятельного формирования меню. По этой причине, в течение полёта, граждане не могут получить желаемого питания. Здесь речь идёт об услуге «Меню a-la-carte», отмеченной ранее.

Далее, проведём анализ того, устраивает ли пассажиров работа сотрудников авиакомпании «Аэрофлот». Результаты ответов граждан на пятый вопрос анкеты, представлены на рис. 1.5.



**Результаты ответов граждан, относительно того, устраивает ли их работа сотрудников авиакомпании «Аэрофлот»**

Рис. 1.5 Результаты ответов граждан на вопрос: «Устраивает ли Вас работа сотрудников авиакомпании «Аэрофлот»

Исходя из диаграммы, представленной на рис. 1.5, можем сказать, что 18% респондентов отметили, что их не устраивает работа сотрудников авиакомпании. Здесь речь идёт об обслуживающем персонале. В качестве причин пассажиры указали то, что некоторые стюарды и стюардессы забывают об их просьбе или заказе, если это касается питания. Соответственно, пассажирам приходится напоминать сотруднику о заказе, что ставит их в неловкое положение.

Таким образом, система управления качеством, действующая в авиакомпании «Аэрофлот», включает в себя контроль качества, как основных и дополнительных услуг, предоставляемых пассажирам, так и контроль технического состояния и исправности работы воздушных судов. Данная система соответствует стандартам SO 9000. Вся система постоянно контролируется и совершенствуется в зависимости от результатов. Верхний предел качества регулируется конкурентной борьбой, условиями рынка и определяется руководством компании. Нижний предел, как правило, устанавливается нормативными документами.

Несмотря на системность и комплексность данной системы, ей присущ ряд проблем, в частности таких, как недостаточно качественное питание и работа персонала. Это всё негативно отражается на деятельности авиакомпании, в целом.

**2. Основные функции управления в соответствии с требованиями стандарта ГОСТ ISO 9001-2011:**

**2.1. Разработка целей**

Основой разработки целей, в соответствии с требованиями стандарта ГОСТ ISO 9001-2011, выступают недостатки системы менеджмента качества, выявленные в результате проведённого анализа.

Так, проведённый анализ и, непосредственно, оценка системы менеджмента качества, действующей в условиях авиакомпании «Аэрофлот», показал, что одним из недостатков, характерных для этой системы, является недостаточное качество питания на борту воздушных судов. В частности, пассажиров не устраивает то, что нет возможности самостоятельно формировать меню.

Причиной возникновения данной проблемы, являются, как изменения внешней среды, так и изменения требований клиентов. Дело в том, что многие мировые авиакомпании подобного масштаба уже внедрили эту возможность. Естественно, клиент, опробовавший эту услугу, желает, чтобы она имела место и, относительно авиакомпании «Аэрофлот». Исходя из этого, сформулируем первую цель.

Так, первая цель будет иметь формулировку: повышение качества питания на борту с внедрением возможности самостоятельного формирования бортового меню.

Ещё одной проблемой, свойственной системе менеджмента качества, действующей в авиакомпании «Аэрофлот» выступает некачественная работа персонала, относительно обслуживания клиентов. В частности, некоторые клиенты отметили, что некоторые стюарды и стюардессы забывают об их просьбе или заказе, если это касается питания. Естественно, клиент получает некоторое неудобство, что естественно, его не совсем устраивает. Исходя из этого, сформулируем вторую цель.

Так, вторая цель будет иметь формулировку: улучшение качества работы обслуживающего персонала с учётом внимания к каждому клиенту.

**2.2 Выбор основных планируемых показателей качества деятельности (организации в целом, отдельного процесса, готовой продукции)**

Планируемые показатели качества деятельности авиакомпании, это, прежде всего, экономические показатели (выручка, прибыль, рентабельность). Увеличение этих показателей свидетельствует о повышении потребительского спроса, а соответственно, об эффективности деятельности авиакомпании.

К показателям качества услуг авиакомпании, можно отнести характеристики лайнеров, уровень обслуживания пассажиров, удовлетворённость услугами, качество питания на борту, уровень безопасности полётов и т. д.

К показателям качества отдельного процесса, например, обслуживания пассажиров, можно отнести вежливость, доступность персонала, чуткость, компетентность. Также, сюда относятся такие качественные показатели, как доверие персоналу, уровень профессионального мастерства, эффективность контактов исполнителей и клиентов, искренность и т. д.

**2.3. Описание процессов и их классификация**

Процессы управления можно классифицировать на:

* первичные;
* поддерживающие (вторичные);
* развивающиеся.

Первичные процессы – это те, которые считаются основными и создают ценности компании. Это представление имени авиакомпании (реклама PR и т. д.).

Вторичные процессы необходимы для поддержания первичных процессов, то есть, закрепления созданных ценностей. Сюда можно отнести управление персоналом, ремонт и обслуживание воздушных судов, управление финансовыми ресурсами и т. д.

Развивающиеся процессы – это такие процессы, которые позволяют создать цепочку ценности в основном и вспомогательном процессах на новом уровне показателей. Например, разработка новой услуги, предлагаемой пассажирам на борту воздушного судна, расширение ассортимента блюд, предлагаемых пассажирам на борту воздушного судна.

**2.4. Определение условий контроля. Имитация результатов мониторинга показателей качества деятельности и представление их в графической форме с применением методов описательной статистики (метод Парето, линейный график)**

Отобразим проблемы, свойственные авиакомпании методом Парето. Результаты представим на рис. 2.1.

График Парето свидетельствует о том, что наибольшее негативное влияние на эффективность деятельности авиакомпании оказывает проблема недостаточно качественного питания на борту воздушных судов. По этой проблеме авиакомпания теряет 65% недостающей выручки.

**100**

|  |
| --- |
| Процент потерянных средств от каждой проблемы в сумме теряемой прибыли |

**80**

**60**

**40**

**20**

Недостаточно качественное питание Недостаточное внимание персонала

**ПРОБЛЕМА**

Рис. 2.1. График Парето

Представим динамику выручки авиакомпании «Аэрофлот» за последние три года (рис. 2.2)



Рис. 2.2. Выручка авиакомпании «Аэрофлот» за последние три года

Представленный график свидетельствует о том, что выручка в 2015 году, по сравнению с 2014 годом, увеличилась всего на 0,4%. Увеличение выручки в 2014 году, по сравнению с 2013, составило 1,2%.

Снижение темпа роста выручки, как правило, связано с выявленными проблемами, свойственными авиакомпании.

**2.5. Принятие управленческого решения, разработка конкретизирующих действий и анализ результативности принятых мероприятий с помощью статистических методов**

Для повышения качества обслуживания пассажиров, руководству авиакомпании «Аэрофлот» предлагается принять управленческое решение о внедрении следующих мероприятий:

* возможность заказа бортового питания по меню (услуга «a-la-carte»);
* введение обязательства ношения бортпроводниками мобильных устройств, работающих на базе Android со специальным приложением, которое предполагает напоминать о невыполненных просьбах или заказах пассажиров

Оценка системы менеджмента качества услуг авиакомпании «Аэрофлот», проведённая ранее, показало, что этой системе свойственен такой недостаток, как отсутствие возможности заказа бортового питания по меню – обслуживание «a-la-carte». Данный вид сервисного обслуживания аналогичен обслуживанию в ресторане, когда гость размещается за столиком и имеет возможность выбора блюд по своему желанию. В меню, помимо самого блюда и его краткого описания, указывается его цена. Так, пассажир сам может определить ценовой диапазон своего питания.

Минимизировать данную проблему позволит внедрение данной услуги. Отметим, что в настоящее время, процесс организации питания для пассажиров, вылетающих рейсами авиакомпании «Аэрофлот», построен так, что пассажиру предлагается возможность выбрать номер блюда из меню, но он не может составить полный перечень желаемых продуктов. Услуга «меню a-la-carte» такую возможность предоставляет. По желанию пассажира можно сервировать блюдо тем или иным гарниром или салатом.

Данную услугу предлагается ввести за дополнительную плату. В этом случае пассажир будет иметь возможность заранее выбрать меню питания, которое будет подано ему в полете, а также в ресторане аэропорта, по прибытию.

Предлагаем предоставлять данную услугу в момент бронирования VIP-пассажиром авиабилета, в разделе «Просмотр / изменение брони» на сайте авиакомпании «Аэрофлот» и во время онлайн-регистрации.

Внедряемая услуга «меню a-la-carte» предполагает перенос на другой рейс, при необходимости. Для этого, пассажирам нужно обратиться в пункт продажи билетов не позднее, чем за 48 часов до вылета рейса.

Предлагается разработать «Общие правила предоставления услуги», которые будут содержать условия предоставления, а также противопоказания данной услуги отдельным пассажирам. К категории таких пассажиров могут быть отнесены отдельные пассажиры, страдающие пищевой непереносимостью или аллергией на какой-либо пищевой ингредиент. Заказывая услугу «меню a-la-carte», пассажир обязан заявить, что ознакомлен с «Общими правилами предоставления услуги». Только в этом случае, данная услуга может быть ему оказана. Кроме того, пассажир должен заявить, что размещает заказ для себя или для другого пассажира, от имени которого он уполномочен действовать. Считается, что этот пассажир ознакомился с настоящими «Общими правилами предоставления услуги» и согласен с ними.

Данная услуга предполагает заказ индивидуального рациона бортового питания непосредственно при бронировании билета на рейс. Если пассажир уже забронировал билет, воспользоваться данной услугой он не сможет. Воспользоваться данной услугой, как правило, смогут только пассажиры, достигшие 16 лет.

Ассортимент меню, а также тарифы на предоставление услуги, предлагается разместить на сайте авиакомпании «Аэрофлот».

Также, в ходе анкетирования было выявлено наличие частой неудовлетворенности пассажиров работой бортпроводников. Сущность этой проблемы заключается в том, что некоторые стюарды и стюардессы при организации бортового питания забывают о просьбах пассажиров, и пассажирам приходится повторно к ним обращаться. Это ставит их в неловкое положение.

Решить данную проблему позволит введение обязательства ношения бортпроводниками мобильных устройств, работающих на базе Android, и установка на них специального приложения, которое предполагает напоминать о невыполненных просьбах или заказах пассажиров.

Рассмотрим принцип функционирования данного приложения. Допустим, кто-то из пассажиров заказывает прохладительный напиток. Стюардесса на мобильном устройстве нажимает кнопку «Обращение», открывая, тем самым, обращение клиента. Окно обращения содержит два поля: текст обращения (его можно записать кратко) и, соответственно, номер места пассажира. Далее, стюардесса уточняет у пассажира, что ему необходимо, записывая всё это в программу. Соответственно, также вносится номер места пассажира. Выполнив просьбу пассажира, стюардесса закрывает обращение, нажимая кнопку «Закрыть обращение».

В случае если стюардесса не закрыла обращение, забыв о просьбе пассажира, приложение начинает сигнализировать, напоминая стюардессе, что необходимо выполнить просьбу пассажира.

Внедрение данной меры позволит выполнять просьбы пассажиров быстрее и будет способствовать повышению качества обслуживания.

Таким образом, основными мероприятиями по улучшению качества обслуживания пассажиров на борту ВС авиакомпании «Аэрофлот» являются: внедрение услуги предоставления бортового питания по меню – «a-la-carte», а также, внедрение системы напоминания для бортпроводников, о заказов пассажиров. Предполагается, что реализация данных мероприятий позволит не только привлечь новых клиентов, но и сохранить лояльность имеющихся, что положительно скажется на имидже и финансовых показателях деятельности ПАО «Аэрофлот».

Далее проведём анализ результативности предлагаемых мероприятий.

**2.6. Анализ результативности предлагаемых мероприятий**

Социальная эффективность мероприятия по внедрению услуги «обслуживание по меню» («a-la-carte») заключается в том, что пользуясь данной услугой, пассажиры не будут задаваться вопросом, какую часть денежных средств им затратить на питание в ресторане по прибытию в аэропорт. Они будут уверены в том, что питание в аэропорту уже оплачено.

Широкое разнообразие блюд и напитков, которое предполагает включать в себя услуга «Меню a-la-carte», способно удовлетворить вкусы даже самого изысканного пассажира. Пассажиры не будут испытывать неудобства по причине отсутствия желанного блюда или напитка.

К тому же внедряемая услуга «Меню a-la-carte», обеспечит спокойствие пассажиров во время полёта, а также по прибытию в аэропорт назначения, относительно того, чем питаться, поскольку, нужное питание будет заказано заранее, при регистрации билета на рейс.

Так, до того, как зарегистрировать билет, пассажиры имеют возможность обдумать, чем питаться во время полета и по прибытию в аэропорт назначения. Находясь в самолёте, пассажиры получат возможность просто ждать своё меню и наслаждаться полётом. Вопрос «Что заказывать?» их озадачивать уже не будет.

Пассажиры, решив воспользоваться услугой «Меню a-la-carte», будут уверены в качественном изысканном питании, поскольку блюда, входящие в меню данной услуги, будут приготовлены поварами высокого класса из сырьевых продуктов высшего качества. Поэтому пассажиры, питаясь блюдами из меню, не будут испытывать вкусовых неудобств, что обеспечит их социальную удовлетворенность.

Результаты статистического наблюдения свидетельствуют об увеличении пассажиропотока на 11,4% (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Пассажиропоток авиакомпании «Аэрофлот» после внедрения мероприятий

Таким образом, предлагаемые к внедрению мероприятия по совершенствованию качества сервисного обслуживания пассажиров, позволят увеличить пассажиропоток на 25%. Кроме того, предлагаемые мероприятия имеют положительный социальный эффект. Следовательно, данные мероприятия могут быть реализованы на практике.

**2.7. Краткий анализ основных документов СМК авиакомпании «Аэрофлот»**

Структура документации системы менеджмента качества, построенной по стандарту ГОСТ ISO 9001-2011, представляет собой иерархическую систему взаимосвязанных документов. Часть этих документов в явном виде оговорена в стандарте, другая часть подразумевается. Поэтому структура системы качества имеет «постоянную» составляющую, определенную стандартом и «переменную» составляющую, зависящую от конкретной организации.

«Постоянная» составляющая структуры документации СМК:

Политика в области качества;

Цели в области качества;

Карта процессов;

Записи по качеству.

Политика в области качества это один из стратегических документов организации. В этом документе определяются основные принципы работы и развития ее системы управления в области качества. Как правило, политика в области качества представляет собой декларативный документ. Однако, каждая декларация, заявленная в политике, должна «раскладываться» на конкретные цели, планы и действия по реализации указанных деклараций. Отсюда появляется и прямая связь политики в области качества с целями в области качества.

Цели в области качества – это документ в котором организация устанавливает каких результатов в области качества она хочет достигнуть. Цели в области качества должны быть направлены на реализацию деклараций политики, но в отличие от политики, цели имеют конкретные показатели, которые можно измерить и достигнуть в ограниченные периоды времени.

Карта процессов это документ, определяющий назначение процесса, его основные результаты и характеристики, а также последовательность операций или действий процесса. Так, карта процесса представляет технологию выполнения процесса. В зависимости от назначения она может представляться с различным уровнем детализации.

Стандарт ГОСТ ISO 9001-2011 определяет записи по качеству как особый вид документации системы качества. Особенность этого вида документации заключается только в том, что эти документы подтверждают факт выполнения какого-либо действия и меняют свой статус в момент регистрации этого факта. Например, пустая форма, предназначенная для регистрации результатов контроля, является обычным документом системы качества. Как только в эту форму внесены результаты контроля (форма заполнена), эта форма становится записями по качеству.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАНННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ**

1. «Воздушный кодекс Российской Федерации» от 19.03.1997 N 60-ФЗ (ред. от 13.07.2015).
2. Федеральный закон «О государственном регулировании развития авиации» от 8 января 1998 г. N 10-ФЗ (ред. 23.07.2010).
3. Сайт авиакомпании «Аэрофлот». (Электронный ресурс). - Режим доступа: [www.aeroflot.ru](http://www.aeroflot.ru) /
4. Азаров В. А. Конкурентоспособность товаров и услуг и её составляющие. – Магнитогорск: МИК, 2011.

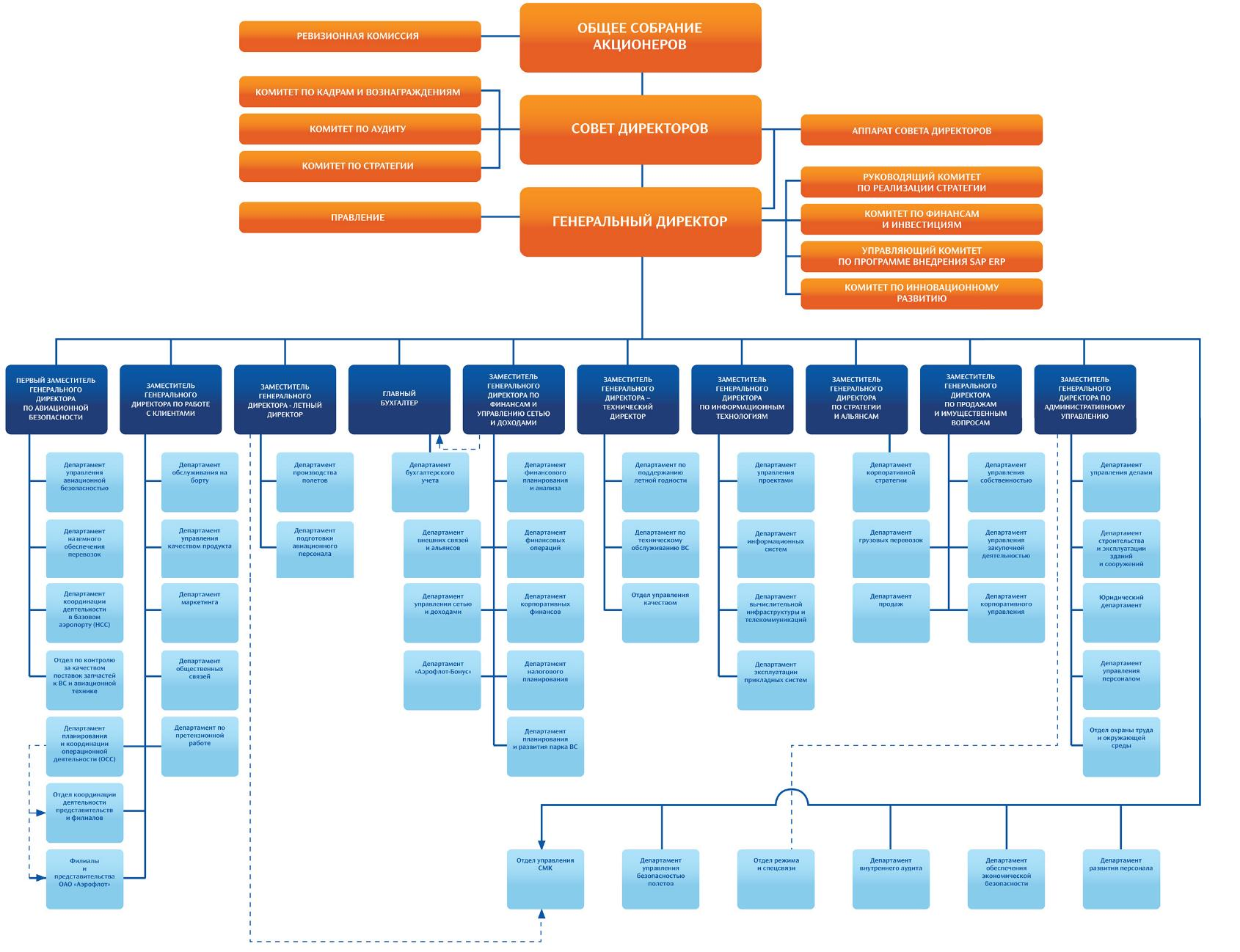
# Анциферов К. Е. Эксплуатация самолётов. – М.: Специальная литература, 2012.

1. Афанасьев В. Г. Организация воздушных перевозок. – Магнитогорск: МИК, 2014.
2. Аванесова Г. А. Сервисная деятельность: историческая и современная практика, предпринимательство, менеджмент: учебное пособие. – М.: Аспект Пресс, 2009.
3. Биржаков М. Б. Индустрия туризма: перевозки. – СПб.: Герда, 2012.
4. Боровиков Л. А. Особенности обслуживания VIP-пассажиров. – М.: Проспект, 2012.
5. Бронников А. А. Категория VIP: что это такое? – М.: Феникс, 2014.
6. Буйленко В. Ф. Сервисная деятельность. Организационные, этические и психологические аспекты: учебное пособие. – М.: Феникс, Неоглори, 2010.
7. Вагин С. Д. Природа авиаперевозок. – М.: ЮНИТИ, 2011.
8. Велединский В. Г. Сервисная деятельность: учебник. – М.: КноРус, 2010.
9. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2014.
10. Виноградова М. В., Панина З. И. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса: учеб. пособие. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2010.
11. Волков Б. К. Пассажирские перевозки. – Уфа: БАШкнига, 2014.
12. Грачёв Д. Г. Природа услуг. – Магнитогорск: МИК, 2011.
13. Грибов В.Д., Леонов А.Д. Экономика предприятия сервиса: учебное пособие. – 3-е изд., перераб. – М.: Кнорус, 2011.
14. Гришин Е. К. Управление качеством товаров и услуг. – М.: Проспект, 2014.
15. Добролюбова И. П. Правовое регулирование сервиса (транспортные обязательства): учебное пособие для вузов. – СПб.: Университет ГА, 2012.

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

**Приложение 1**

**Организационная структура управления авиакомпанией «Аэрофлот»**



**Приложение 2**

**Анкета опроса пассажиров относительно качества сервисного обслуживания в условиях авиакомпании «Аэрофлот»**

1. Воспользуетесь ли Вы услугами авиакомпании «Аэрофлот», в дальнейшем? (нужное подчеркнуть).

Да.

Нет.

2. Часто ли Вы пользуетесь услугами авиакомпании «Аэрофлот»? (нужное подчеркнуть)

Всегда.

Часто.

Не пользуюсь.

4. Устраивают ли Вас услуги питания, предлагаемые авиакомпанией «Аэрофлот» (нужное подчеркнуть)? Если нет, то чем? (вписать).

Да.

Нет.

Почему нет?

5. Устраивает ли Вас работа сотрудников авиакомпании «Аэрофлот»? (нужное подчеркнуть). Если нет, то чем? (вписать).

Да.

Нет.

Почему нет?

1. Сайт авиакомпании «Аэрофлот» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [www.aeroflot.ru](http://www.aeroflot.ru) / [↑](#footnote-ref-2)