

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний авіаційний університет

Кафедра Організації авіаційних перевезень

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
Шевчук Д.О.
“ _____ ” _____ 2021р.

ДИПЛОМНА РОБОТА **(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
“БАКАЛАВР”

Тема: Методи оцінки якості організації пасажирських авіаперевезень

Виконавець: Хамська Юлія Миколаївна

Керівник: Борець Ірина Валеріївна

Консультанти з окремих розділів пояснювальної записки:
Борець Ірина Валеріївна

Нормоконтролер: Дерев'яно Тамара Антонівна

Київ 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра Організації авіаційних перевезень
Напрям (спеціалізація) 275.04«Транспортні технології (на повітряному транспорті)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Шевчук Д.О.

“ _____ ” _____ 2021р.

ЗАВДАННЯ

на виконання дипломної роботи

Хамська Юлія Миколаївна

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

1. Тема дипломної роботи «Методи оцінки якості організації пасажирських авіаперевезень» затверджена наказом ректора від 22 грудня 2020 р. №2541/ст.
2. Термін виконання проекту (роботи): з 11 січня 2021 року по 28 лютого 2021 року.
3. Вихідні дані до роботи (проекту): статистичні дані та аналітичні матеріали авіакомпанії «SkyUp Airlines».
4. Зміст пояснювальної записки: Науково-практичні положення управління якістю на авіаційному транспорті. Аналіз виробничо-фінансової діяльності авіакомпанії «SkyUp Airlines». Аналіз обслуговування пасажирів авіакомпанією «SkyUp Airlines». Методи оцінки якості продукції авіаційного транспорту. Дослідження сучасних CRM-систем та визначення їх місця в діяльності авіакомпанії. Проектні пропозиції щодо запровадження Microsoft Dynamics CRM-системи в діяльність авіакомпанії «SkyUp Airlines».
5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу: динаміка показників виробничо-фінансової діяльності авіакомпанії «SkyUp Airlines»; результати обґрунтування проектних пропозицій

6. Календарний план графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1.	Збір та обробка статистичної інформації	11.01.2021	15.01.2021
2.	Написання аналітичної частини	16.01.2021	25.01.2021
3.	Написання проектної частини	26.01.2021	02.02.2021
4.	Написання вступу та висновків	03.02.2021	10.02.2021
5.	Оформлення пояснювальної записки	11.02.2021	15.02.2021
6.	Оформлення графічного матеріалу та презентації	16.02.2021	22.02.2021

7. Консультанти з окремих розділів

Розділ	Консультант (посада, ПІБ)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Аналітична	Доцент, Борець І.В.	11.01.2021	11.01.2021
Проектна	Доцент, Борець І.В.	26.01.2021	26.01.2021

8. Дата видачі завдання: «11» січня 2021 р.

Керівник дипломної роботи (проекту) _____ /Борець І.В./

(підпис керівника)

(П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання _____ /Хамська Ю.М./

(підпис випускника)

(П.І.Б.)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до дипломної роботи: *«Методи оцінки якості організації пасажирських авіап перевезень»*: 95 сторінки, 13 рисунків, 14 таблиць, 35 використаних джерел.

АВІАКОМПАНІЯ, МЕТОДИ, ЯКІСЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ, CRM-СИСТЕМА, ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПРОЕКТ, ЕФЕКТИВНІСТЬ

Об'єктом дослідження є діяльність авіакомпанії «SkyUp Airlines».

Предметом дослідження є науково-методичні положення підвищення якості організації пасажирських авіап перевезень «SkyUp Airlines».

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

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.

В аналітичній частині дипломної роботи досліджено науково-практичні положення управління та оцінки якості на авіаційному транспорті, проведений аналіз показників виробничо-фінансової діяльності авіакомпанії «SkyUp Airlines».

У проектній частині дипломної роботи досліджено методи оцінки якості продукції авіаційного транспорту, розроблено та обгрунтовано проектні пропозиції щодо запровадження Microsoft Dynamics CRM-системи в діяльність авіакомпанії «SkyUp Airlines».

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	6
1. АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА.....	9
1.1. Науково-практичні положення управління якістю на авіаційному транспорті.....	10
1.2. Аналіз виробничо-фінансової діяльності авіакомпанії «SkyUp Airlines».....	23
1.3. Аналіз обслуговування пасажирів авіакомпанією «SkyUp Airlines».....	30
2. ПРОЕКТНА ЧАСТИНА.....	37
2.1. Методи оцінки якості продукції авіаційного транспорту.....	38
2.2. Дослідження сучасних CRM-систем та визначення їх місця в діяльності авіакомпанії.....	49
2.3. Проектні пропозиції щодо запровадження Microsoft Dynamics CRM-системи в діяльність авіакомпанії «SkyUp Airlines».....	63
2.4. Розрахунок ефективності проектних пропозицій щодо запровадження Microsoft Dynamics CRM-системи в діяльність авіакомпанії «SkyUp Airlines».....	75
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92

ВСТУП

Кафедра Організації авіаційних перевезень				НАУ. 21. 22. 46. 001 ПЗ				
Виконав	Хамська Ю.М.			ВСТУП	Літера	Арк.	Аркушів	
Керівник	Борець І.В.					Д	6	2
Н. контр.	Дерев'янка Т.А.				ФТМЛ 275 ОП-501Бз			
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 скарг пасажирів під час перевезення авіакомпаніями України (включаючи скарги 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.

Тема даної кваліфікаційної роботи: «Методи підвищення якості організації пасажирських авіап перевезень» 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;
- проведення аналізу виробничо-фінансової діяльності авіакомпанії «SkyUp Airlines»;
- проведення аналізу обслуговування пасажирів авіакомпанією «SkyUp Airlines»;
- дослідження методів оцінки якості продукції авіаційного транспорту;
- дослідження сучасних CRM-систем та визначення їх місця в діяльності авіакомпанії;
- розробка проектних пропозицій щодо запровадження Microsoft Dynamics CRM-системи в діяльність авіакомпанії «SkyUp Airlines»;
- розрахунок ефективності проектних пропозицій щодо запровадження Microsoft Dynamics CRM-системи в діяльність авіакомпанії «SkyUp Airlines».

1.АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА

Кафедра Організації авіаційних перевезень				НАУ. 21. 22. 46.100 ПЗ			
Виконав	Хамська Ю.М.			1.АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	Літера	Арк.	Аркушів
Керівник	Борець І.В.				Д	9	28
Н. контр.	Дерев'янка Т.А.				ФТМЛ 275 ОП-501Бз		
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 неминуче 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].

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: <ul style="list-style-type: none"> – 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 бортпровідників; – 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: <ul style="list-style-type: none"> – 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: <ul style="list-style-type: none"> – 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. <p>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.</p>

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 пасажиром, 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 пасажирів, 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).

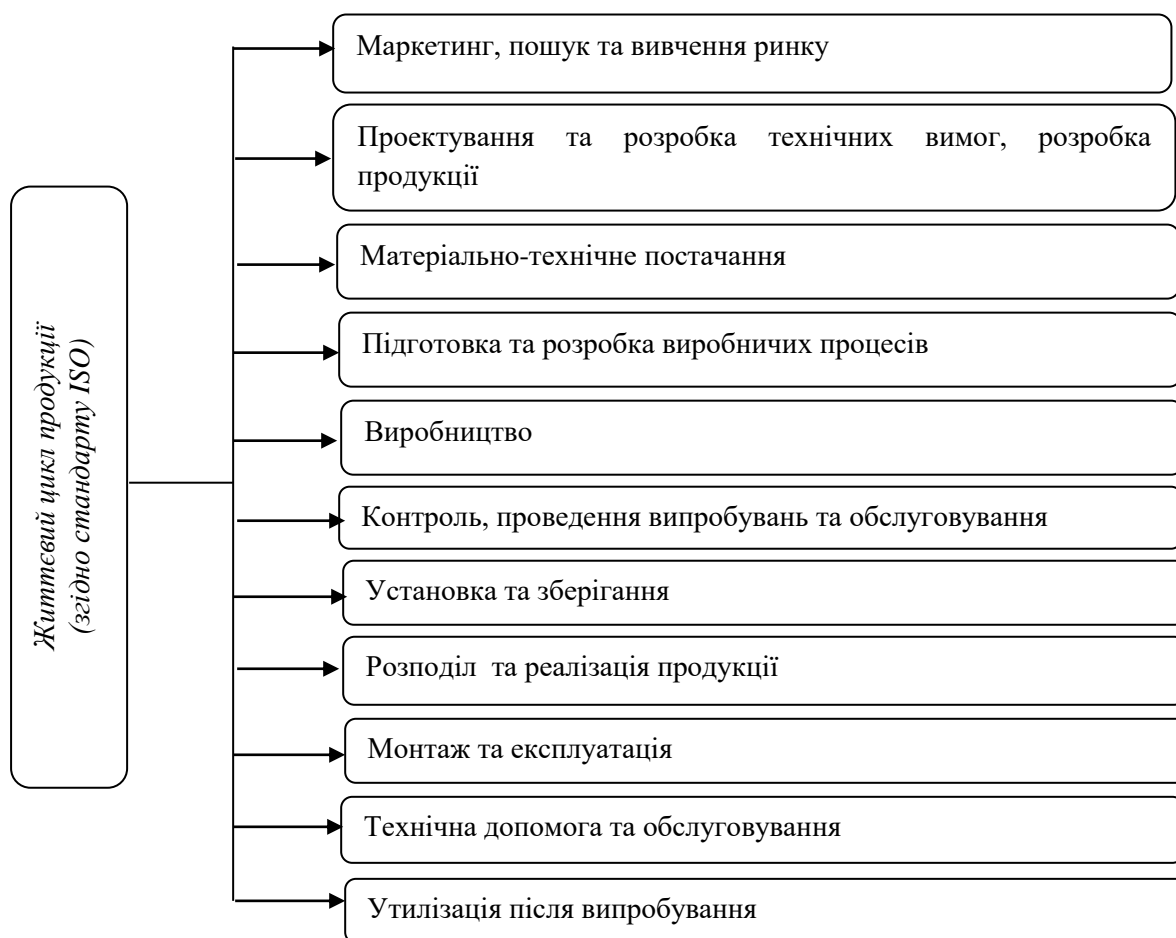


Рис. 1.2. Життєвий цикл продукції, згідно стандартів ISO

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 (авіапасажирові 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).

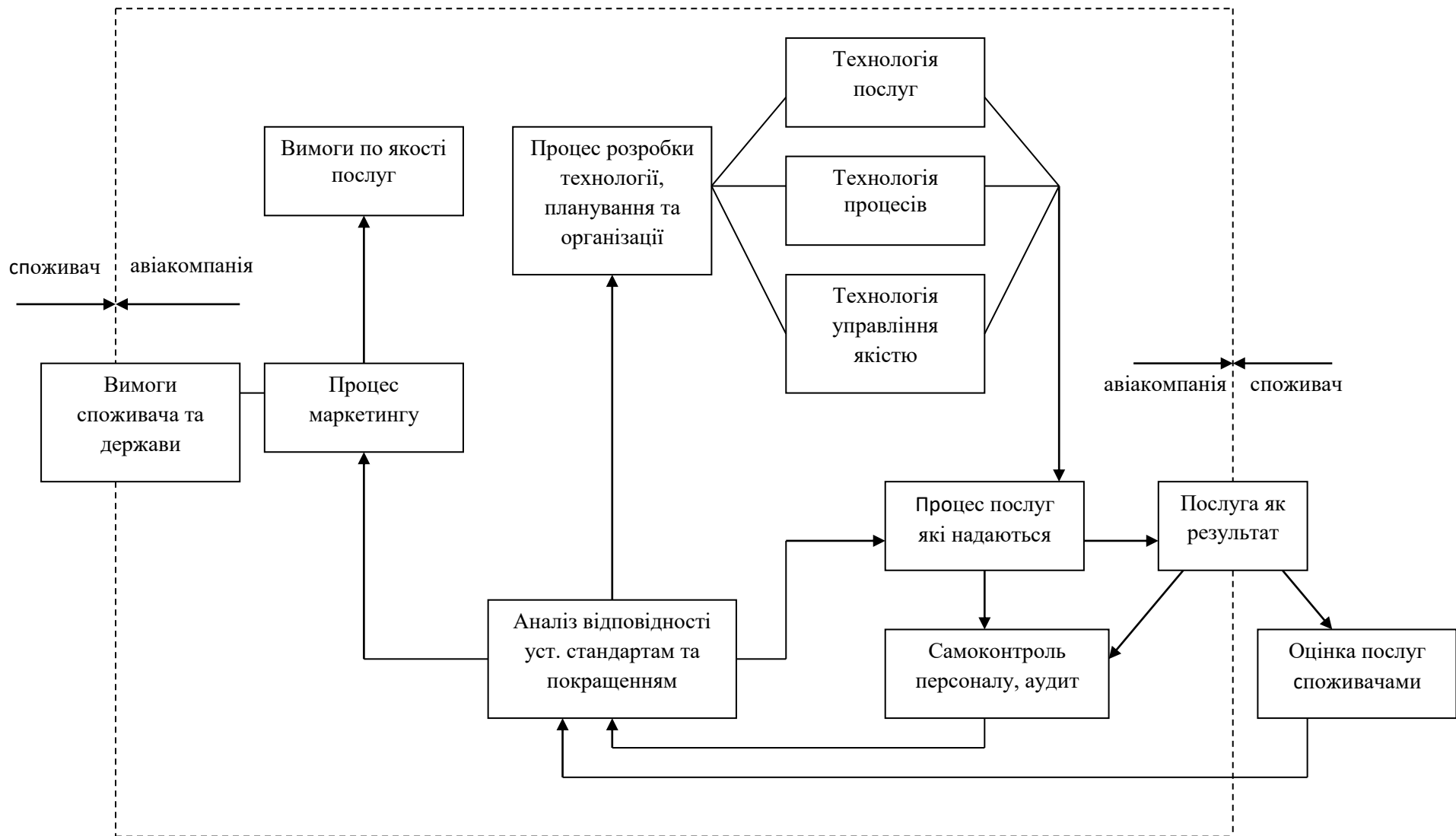


Рис. 1.3. Петля якості Авіакомпанії

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. Аналіз виробничо-фінансової діяльності авіакомпанії «SkyUp Airlines»

ТОВ «Авіакомпанія Скайап» (англ. *SkyUp Airlines*) – національний український авіаперевізник, лоукост, обслуговує туристичні напрямки туроператора «Join UP!». Основні відомості про авіакомпанію «SkyUp Airlines» зібрані в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні відомості про авіакомпанію «SkyUp Airlines» [21]

	
IATA ICAO Позивний PQ SQP SkyUp	
Тип	авіакомпанія
Дата заснування	2016 р.
Початок діяльності	2018 р.
Базовий аеропорт	Міжнародний аеропорт «Бориспіль»
Хаби	Харків, Львів, Одеса
Основні напрямки	Близький Схід, Північна Африка, Східна та Південна Європа.
Слоган	to inspiration
Розмір флоту	11
Пунктів призначення	55
Материнська компанія	Join UP!
Штаб-квартира	Київ
Керівник	Дмитро Сероухов
Сайт	skyup.aero

«SkyUp Airlines» створили у червні 2017 року. Її керівником став відомий авіаційний експерт Євген Хайнацький (з 20 липня 2020 виконуючим обов'язки генерального директора призначений Дмитро Сероухов) [21].

На початку 2018 року авіакомпанія отримала від Державіаслужби України сертифікат експлуатанта, а також сертифікат TCO, який видається Європейським агентством з безпеки польотів (EASA) та дає право польотів у ЄС.

21 травня 2018 року авіакомпанія здійснила свій перший рейс Київ – Шарм-ель-Шейх.

Авіакомпанія отримала свій перший літак у травні 2018 року. За рік флот лоукостера «SkyUp Airlines» поповнився ще 6 повітряними суднами і зараз складався з 7 літаків: 5-х середньоміагістральних суден типу Boeing 737-800 (189 місць) та 2-х середньоміагістральних суден типу Boeing 737-700 (149 місць).

Один з бортів SkyUp, Boeing 737-700, літає у фірмовій лівреї ФК «Шахтар». Улітку 2018 року авіакомпанія та футбольний клуб підписали партнерський контракт, згідно з яким «SkyUp Airlines» став офіційним авіаперевізником клубу. Повітряне судно виконує не лише рейси для ФК «Шахтар», але й пасажирські перевезення.

Літаки лоукостера базуються у терміналі D аеропорту «Бориспіль» та в аеропорту «Харків».

Усі літаки «SkyUp Airlines» модифікуються та оновлюються: повітряні судна обладнуються роздвоєними вінглетами для додаткової економії палива. Також на бортах встановлюють легкі та комфортні крісла британської марки Acro.

Зараз парк авіакомпанії складається з:

- 6-и середньоміагістральних суден типу Boeing 737-800 NG (189 місць)
- 2-х середньоміагістральних Boeing 737-700 NG (149 місць)
- 3-х середньоміагістральних літаків Boeing 737-900 ER (215 місць)

Актуальний флот станом на січень 2020 року представлений на рис. 1.4.

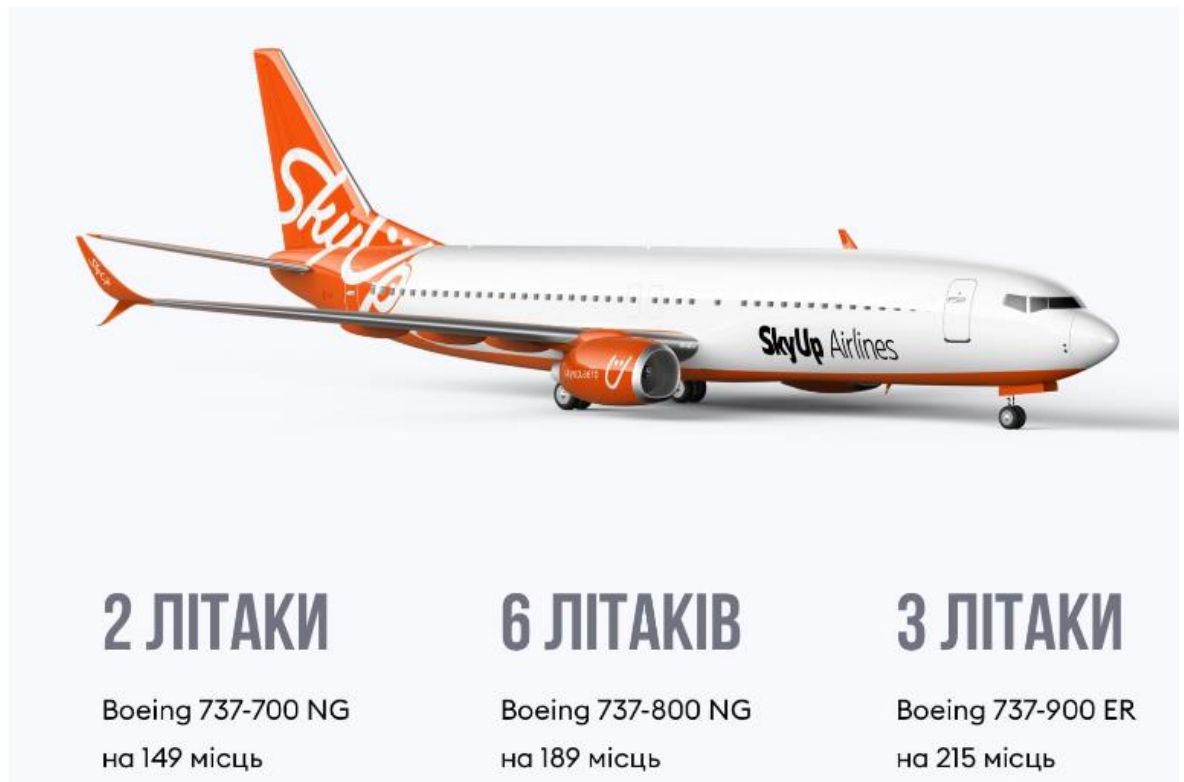


Рис. 1.4. Флот авіакомпанії «SkyUp Airlines»

«SkyUp Airlines» працює як гібридний перевізник, що об'єднує чартерні та регулярні рейси за лоукост-моделлю.

2018 року авіакомпанія стартувала з 10 чартерними рейсами.

Уже з травня-червня 2019 року «SkyUp Airlines» літала за 46 маршрутами. З них 31 регулярний напрямок та 15 чартерів. Зокрема, серед регулярних рейсів компанія запустила два внутрішньоукраїнські: Київ – Одеса та Харків – Одеса.

У 2019 році компанія значно розширила регіональну та міжнародну польотну програму. Літаки «SkyUp Airlines» почали курсувати між Києвом, Запоріжжям, Одесою, Харковом і Львовом. Із Києва та регіонів відкрилося майже 40 напрямків — розширили карту пунктів призначення та відкрили нові країни Європи (Італія, Франція, Іспанія, Греція, Португалія, Хорватія, Чорногорія, Чехія, Австрія, Албанія), Кавказу (Грузія, Вірменія), Близького Сходу (Єгипет, Ізраїль) і Південної Азії (Шрі-Ланка).

Найпопулярнішими напрямками регулярних рейсів стали Барселона, Тбілісі, Батумі. А чартери найчастіше літали до Шарм-ель-Шейху, Хургади, Анталії.

Далі охарактеризуємо основні виробничо-фінансові показники діяльності авіакомпанії «SkyUp Airlines» за 2015 р. – 2019 р.

Отже, статистична інформація щодо ключових виробничих показників діяльності авіакомпанії «SkyUp Airlines» 2018 р. – 2019 р. проаналізована в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Статистичні дані щодо виробничих показників діяльності авіакомпанії «SkyUp Airlines» за 2018 р. - 2019 р.

<i>Показники</i>	<i>2018 р.</i>	<i>2019 р.</i>
Всього виконано рейсів, од.	5203	10 940
<i>Приріст,%</i>	-	110
Пасажиропотік, чол.	870000	1721221
<i>Приріст,%</i>	-	98
Кількість співробітників, чол	450	800

Дані табл. 1.3 показують, за другий рік польотів «SkyUp Airlines» виконав 10 940 рейсів та перевіз 1 721 221 пасажир, подвоївши свої минулорічні результати — 5 203 рейси та 870 000 пасажирів відповідно.

Динаміка кількості виконаних рейсів та перевезених пасажирів авіакомпанією «SkyUp Airlines» за період з 2018 р. по 2019 р. показана на рис. 1.5.

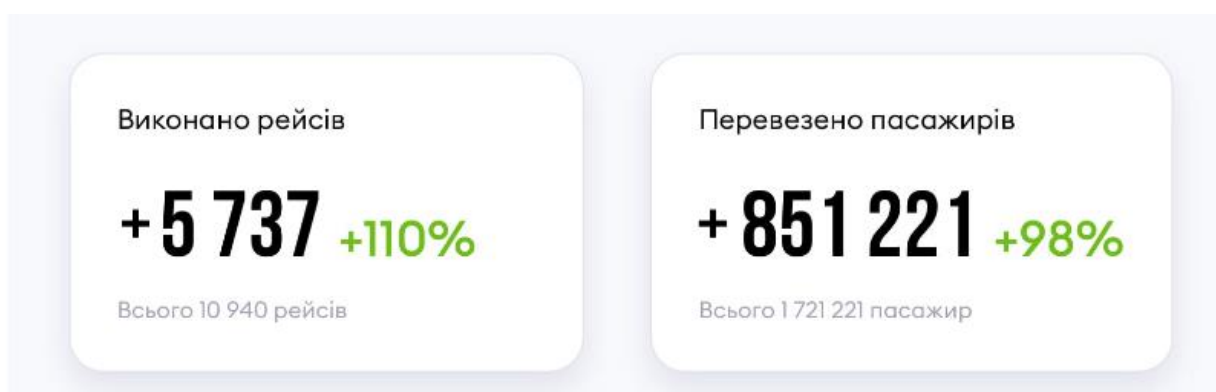


Рис. 1.5. Динаміка кількості виконаних рейсів авіакомпанією «SkyUp Airlines» за період з 2018 р. по 2019 р.

До п'ятірки найпопулярніших напрямків регулярних рейсів увійшли Тбілісі, Барселона, Батумі, Ларнака, Аліканте. Чартери найчастіше літали до Шарм-ель-Шейху, Хургади, Монастиру, Анталії і Тивату.

Свій другий рік «SkyUp Airlines» починав з восьми літаків Boeing. За неповний рік перевізник отримав ще три літаки. Сьогодні в нашому авіапарку 11 середньомагістральних повітряних суден Boeing.

Карта базування літаків також розширилася. До хабу в Борисполі та бази у Харкові, відкритих у перший рік роботи, додалися бази у Львові та Запоріжжі.

У «SkyUp Airlines» працевлаштовані 89 командирів, 108 других пілотів та 310 бортпровідників. Частина льотної команди підготовлена за програмою працевлаштування та підготовки кадетів. Для проходження підготовки у навчальних центрах в Києві цього року почали здійснювати набір бортпровідників зі Львова та Харкова.

Під час карантину екіпажі мають можливість працювати лише на нерегулярних комерційних спецрейсах та вантажних рейсах, яких разом вже виконано близько 250.

Загалом команда авіаперевізника за рік зросла з більш ніж 450 до понад 800 спеціалістів. Збереження співробітників зараз є одним із ключових завдань, хоча таке довготривале унеможливлення працювати на повну силу врешті-решт змусило компанію у травні зменшити команду. Подолавши кризу і повернувшись до нормального робочого графіку, авіакомпанія планує повернути в команду всіх, хто буде готовий.

Пандемія коронавірусної хвороби боляче вдарила по авіаційній галузі. Але «SkyUp Airlines» не здається і не зупиняється. Пасажирські перевезення залишаються пріоритетом в роботі авіакомпанії, але до моменту відновлення пасажирського авіасполучення керівництво дбає про те, щоб компанія продовжувала функціонувати. Важливо, щоб авіаційний персонал підтримував свою кваліфікацію, а повітряні судна - льотну придатність.

Тому, «SkyUp Airlines» почала розвивати вантажні перевезення – окрім пасажирських перевезень, і це стало ще одним напрямком діяльності

авіакомпанії. Для цього компанія отримала усі необхідні ліцензії і дозволи, а також провела реконфігурацію 7 повітряних суден зі свого пасажирського флоту. Перші вантажні рейси компанія вже виконала у березні та квітні 2020 року (близько 50 рейсів), транспортуючи переважно вантажі медичного призначення. Вантажні перевезення авіакомпанія планує здійснювати і після відкриття пасажирського авіасполучення по закінченні карантину.

Виконання вантажних перевезень як частини діяльності планувалося авіакомпанією ще до початку поширення епідемії коронавірусу. Введення карантинних заходів у світовому масштабі, а також пов'язана з цим криза на ринку пасажирських авіаперевезень прискорили внутрішні процеси підготовки і дали поштовх до більш швидкого розвитку нового напрямку в роботі авіакомпанії.

Наказом Державіаслужби України від 23.03.2020 авіакомпанії «SkyUp Airlines» дозволено розширити вид господарської діяльності з «перевезення пасажирів повітряним транспортом» до «перевезення пасажирів, небезпечних вантажів повітряним транспортом».

Авіакомпанія «SkyUp Airlines» створила у своїй структурі відповідний департамент та команду спеціалістів з продажу, організації та обслуговування вантажних перевезень в аеропортах.

Перевезення вантажів і відповідна реконфігурація повітряних суден «SkyUp Airlines» під ці потреби відбувалася у відповідності до вимог українського законодавства, а також згідно з інструкціями стосовно перевезення вантажів пасажирськими повітряними суднами, наданих виробником літаків.

Станом на сьогодні реконфігуровані 7 повітряних суден компанії – чотири Boeing 737-800 і три Boeing 737-900. Ще 2 літаки будуть переобладнані найближчим часом.

Для забезпечення правильного перевезення вантажів в авіакомпанії узгодили часткове видалення блоків крісел з Державною авіаслужбою України, врахувавши рекомендації Boeing (MOM-MOM-20-0239) і методичні

рекомендації EASA (Європейської агенції з авіаційної безпеки) щодо перевезення вантажів у пасажирському салоні.

Максимальні дозволені обсяги місткості реконфігурованих пасажирських літаків «SkyUp Airlines» становлять:

Boeing 737-800 – до 19 000 кг

Boeing 737-900 – до 21 000 кг

Авіакомпанія не має обмежень щодо країн виконання вантажних рейсів. Сьогодні основна частина польотів здійснюється за вантажем до Китаю, а звідти – у країни Європи. Але авіакомпанія обслуговує будь-які напрямки: залежно від правил прийому вантажних рейсів у різних країнах, працівники авіакомпанії здійснюють запит на додаткові дозволи або отримують їх безпосередньо від замовників. Перевозити літаки «SkyUp Airlines» можуть практично всі види вантажу – продукти харчування, текстиль, іграшки тощо.

Після нормалізації ситуації, що склалася у зв'язку із поширенням світової пандемії COVID-19, авіакомпанія планує продовжити свою роботу у галузі вантажних перевезень і розвивати цей напрям діяльності. Робота і організація польотів буде спланована таким чином, аби поєднати пасажирські перевезення із перевезенням вантажів, зокрема, під час виконання регулярних рейсів у багажних відділеннях літаків.

Статистична інформація щодо основних фінансово-економічних показників «SkyUp Airlines» 2018 р. – 2019 р. проаналізована в табл. 1.4.

Всі основні фінансово-економічні показники демонструють динаміку зростання у 2019 році. Це відбулося у зв'язку з активним розвитком компанії, значним збільшенням кількості повітряних суден (в 2 рази, з 5 літаків у 2018 до 11 літаків у 2019 році), відкриття великої кількості нових регулярних та чартерних напрямків перевезень. активно розвиває присутність не тільки в Києві, а й відкриває нові напрямки з регіональних міст України (Львів, Харків, Запоріжжя, Одеса та інші), намагаючись розвивати культуру внутрішніх перевезень.

**Фінансово-економічні показники «SkyUp Airlines»
за 2018-2019 рр., тис. грн.**

Показник	2018	2019	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Виручка	1 350 154	5 041 687	3 691 533	373%
Собівартість реалізованої продукції	991 687	4 315 874	3 324 187	435%
Валовий прибуток	358 467	725 813	367 346	202%
Інші операційні доходи	6 468	82 687	76 219	1278%
Адміністративні витрати	24 974	106 874	81 900	428%
Витрати на збут	4 767	14 351	9 584	301%
Інші операційні витрати	558 241	678 879	120 638	122%
Операційний прибуток (збиток)	-223 047	8 396	231 443	
Інші фінансові доходи	34	3 874	3 840	11394%
Інші фінансові витрати	76	11 517	11 441	15154%
Інші доходи	0	0	0	-
Інші витрати	0	504	504	-
Прибуток (збиток) до оподаткування	-223 089	249	223 338	-
Чистий прибуток (збиток)	-223 089	204	223 293	-
Кількість працівників	149	478	329	321%
Виробіток на працівника, тис.грн/ос	9 061	10 547	1 486	116%
Рентабельність	-16,523%	0,004%	0,165	

Джерело: розрахунок автора за даними підприємства

Активне зростання діяльності відобразилося у збільшенні виручки авіакомпанії на 373% або 3 691 533 тис. грн. Відповідно, зросли і витрати, що пов'язано зі збільшенням ціни на паливо, фонд оплати праці, страхових внесків, а також на модернізацію інфраструктури перевізника та її підтримку.

1.3 Аналіз обслуговування пасажирів авіакомпанією «SkyUp Airlines»

У дипломній роботі встановлено, що організація обслуговування пасажирів авіакомпанією «SkyUp Airlines» здійснюється на основі «Правил повітряних перевезень та обслуговування пасажирів і багажу», що набувають

чинності 16.01.2020. Ці Правила базуються на затверджених Наказом №1239 Державної авіаційної служби Авіаційних правилах України «Правила повітряних перевезень та обслуговування пасажирів і багажу» від 26.11.2018 №1239.

Починаючи з 1 вересня 2020 року для рейсів по Україні, а з 1 жовтня 2020 року також для міжнародних, оформлення посадкових талонів в аеропортах на стійках реєстрації «SkyUp Airlines» стає платним. Зареєструватися безкоштовно можна онлайн в особистому кабінеті користувача на сайті авіакомпанії. Самостійне оформлення займає кілька хвилин, натомість дозволяє значно прискорити проходження аеропортових процедур і скоротити можливі черги. Останнє має особливе значення для зменшення ризиків зараження коронавірусною інфекцією.

Вартість оформлення посадкового талону в аеропорту становитиме 21 долар в еквіваленті національної валюти.

Платна реєстрація вводиться для пасажирів регулярних рейсів. Чартерні пасажирів, як і раніше, зможуть зареєструватися безкоштовно як онлайн, так і в аеропорту. Крім того, для регулярних рейсів залишаються групи пасажирів, звільнені від оплати за реєстрацію:

Люди старші 65 років. Документ підтвердження – паспорт.

Особи, що мають I та II групу інвалідності. Документ підтвердження – посвідчення отримувача державної соціальної допомоги інваліда.

Учасники АТО/ООС. Документ підтвердження – посвідчення учасника АТО/ООС.

Зручним та безкоштовним способом оформлення посадкового талону є онлайн-реєстрація в персональному кабінеті на сайті SkyUp. Реєстрація онлайн відкривається за 48 годин та закривається за 3 години до вильоту.

Скористатись онлайн-реєстрацією просто. Достатньо зайти на сайт SkyUp та перейти в персональний кабінет. Якщо кабінету ще не має, то його можна легко створити. Достатньо ввести в необхідне поле електронну адресу, яку вказували під час купівлі квитків, додати до неї пароль й одразу

стануть доступними всі бронювання, а також можливість оформити онлайн-чекін на рейс. Всі, хто придбали квиток в туроператора або в авіакасах, мають звернутися або у місце придбання квитка, або зайти на сайт в розділ «Мій квиток» і так само зареєструвати персональний кабінет.

Слід додати, що платна реєстрація поки що діятиме тільки в тих аеропортах, де наразі доступна безкоштовна альтернатива онлайн-чекіну.

На рейсах «SkyUp Airlines» до вартості квитка залежно від обраного тарифа включена ручна поклажа:

1. Тариф Economy Basic - не підлягає поверненню або скасуванню, відрізняється низькою вартістю. Безкоштовна одиниця ручної поклажі до 9 кг, розміри — 55x40x20 см, друга одиниця ручної поклажі за додаткову плату.

2. Тариф Economy Standard – включає можливість поміняти дату вильоту з доплатою при зверненні не менш ніж за 12 годин до вильоту (штраф 50USD). Безкоштовна одиниця ручної поклажі до 9 кг, розміри — 55x40x20 см та друга безкоштовна одиниця ручної поклажі до 5 кг, розміри — 35x20x10 см

3. Тариф Economy Flex - передбачає безкоштовно скасування броні (не більше 3-х змін та при зверненні не менш ніж за 12 годин до вильоту), штраф 50 USD (при зверненні не менш ніж за 12 годин до вильоту). Безкоштовна одиниця ручної поклажі до 9 кг, розміри — 55x40x20 см, друга безкоштовна одиниця ручної поклажі до 9 кг, розміри — 55x40x20 см.

Компанією «SkyUp Airlines» встановлено безкоштовно 1 місце багажу до 23 кг на одну людину в тарифі Standart і Flex.

У разі знищення, втрати, пошкодження, затримки в перевезенні багажу пасажир має право направити претензію до авіаперевізника.

Відповідальність авіакомпанії за неналежне перевезення в будь-якому випадку обмежена реальними збитками, доведеними пасажиром, і сума ця не перевищує 1 288 СПЗ* (за мінімальну норму безкоштовного перевезення

багажу, встановлену уповноваженим органом з питань цивільної авіації) стосовно кожного пасажира.

Крім того, правила авіакомпанії дозволяють перевозити тільки котів чи собак. Інші домашні тварини чи тварини незвичайного розміру і дикі тварини перевозяться в якості вантажу (cargo).

Всі речі, забуті і залишені в кабіні літака, окрім паспортів, представники компанії відправляють на зберігання в аеропорт Бориспіль. Загублений паспорт лишається в місці прильоту повітряного судна, у представника авіакомпанії в аеропорту. З приводу загублених або забутих на борту літака речей необхідно звернутися за електронною адресою lf@skyup.aero

Авіакомпанія може затримати або скасувати рейс як з комерційних причин, так і з причин, які не залежать від неї.

Згідно з пунктом 15.3 Правил у всіх випадках затримання/скасування рейсів, крім надзвичайних обставин, Авіакомпанія або її агент з продажу зобов'язані попередити пасажирів не пізніше ніж за три години до початку реєстрації.

В залежності від часу, на який затримається рейс, або відстані, яку треба подолати (так звані «розумні строки» затримки) авіакомпанія зобов'язана надати такі послуги:

- до 1 500 км відстані або 2+ години затримки – вода, сандвічі
- 1 500 - 3 500 км або 3+ години – гаряче харчування
- понад 3 500 км або 4+ години – харчування, а також поселення за необхідності (більше 6 годин затримки у нічний час і більше 8 годин у денний час).

Якщо рейс затримується більше ніж на 5 годин, пасажир має право на 100-відсоткове відшкодування вартості квитка, якщо не бажає скористатися альтернативним варіантом перевезення, який пропонує авіакомпанія.

Якщо рейс скасовано (пасажирам відмовлено у перевезенні проти їхньої волі), окрім відшкодування вартості квитка, авіаперевізник має виплатити їм компенсацію у таких розмірах:

250 євро - для рейсів дальністю до 1500 кілометрів;

400 євро - для рейсів дальністю понад 1500 до 3500 кілометрів;

600 євро - для рейсів дальністю понад 3500 кілометрів.

Якщо рейс скасовано за 14 днів до дати вильоту, пасажир повертається лише вартість квитка (без компенсації).

У новій редакції Правил сформульовано термін «надзвичайні обставини».

Надзвичайні обставини – обставини, які призводять до тривалої затримки або скасування одного або більше рейсів, навіть якщо авіаперевізником було вжито всіх розумних заходів, щоб запобігти затримкам або скасуванням.

Надзвичайними обставинами є, зокрема, але не виключно, військові дії, масові безлади, диверсія, ембарго, пожежі, паводки чи інші стихійні лиха, вибухи, дії чи бездіяльність державних органів, страйки, технічні перешкоди, що виникли внаслідок відмови та збоїв, несправностей систем електропостачання, зв'язку, комунікацій, обладнання, програмного забезпечення. Технічні несправності повітряного судна не є надзвичайними обставинами.

Авіаперевізник не зобов'язаний сплачувати компенсацію, якщо він може надати підтвердження того, що причиною скасування рейсу була дія надзвичайних обставин або непереборної сили, якій не можна було запобігти, навіть якби було вжито усіх заходів.

Авіакомпанія «SkyUp Airlines» пропонує додаткові послуги, серед яких HighPass - онлайн-сервіс, що дозволяє в пару кліків забронювати та оплатити послуги аеропортів, які зроблять вашу подорож приємною та комфортною.

VIP обслуговування в аеропортах - це окремий термінал, де особистий асистент подбає про предполітні / післяполітні процедури і організовує комфортний відпочинок: оформить документи, зареєструє багаж, а також запропонує вишукані страви та напої. VIP обслуговування також означає окремий контроль на безпеку і паспортний контроль без черг, персональний трансфер між терміналом і повітряним судном, а також виділену парковку.

Fast track / Meet & greet – дана послуга дозволяє пасажиром не витратити зайвий час і уникнути черг при проходженні обов'язкових процедур, оформленні багажу та реєстрації. З цією послугою ви без клопоту і очікування пройдете всі необхідні процедури, а якщо відправляєте в подорож дитину чи батьків, будете за них спокійні. Асистент допоможе максимально оперативно і гладко пройти предполітні чи післяполітні процедури.

Business lounge – це окремі зони преміум-класу, розташовані в залах вильоту аеропортів. Ідеальне місце, щоб розслабитися, випити різних напоїв, насолодитися вишуканою їжею, або попрацювати в комфортній атмосфері.

Вибір місця в салоні літака – пасажиром пропонується можливість вибрати за певну ціну місце в салоні літака, що найбільше відповідає їх уподобанням. Найдорожчими є місця з додатковим простором для ніг. Це місця попереду салону та в аварійних рядах. Варто зазначити, що на придбання місць в аварійних рядах є низка обмежень, згідно з правилами авіакомпанії.

За даними Державного реєстру цивільних повітряних суден, у «SkyUp Airlines» — наймолодший флот в Україні.

Середній вік літаків українських авіакомпаній		
Авіакомпанія	2018 рік	2019 рік
SkyUp	8,7	11,5
МАУ	11	11,7
Роза Вітрів	17	18
Atlasjet Ukraine	17,5	18,5
Azur Air Ukraine	17,7	21,2
Джоніка	—	23,3
Anda Air	26,8	27
Yanair	26,1	27,1
Bravo Airways	25,4	28
Дрім Вінд	—	28,5
Буковина	24,3	29
UM Air	29	30
Мотор Січ	37,1	38,9

Рис. 1.6. Середній вік літаків українських авіакомпаній

У «SkyUp Airlines» бувають затримки рейсів як у всіх авіакомпаній. Якщо порівняти з іншими лоукостерами, то авіакомпанія посідає середні позиції за пунктуальністю польотів (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Середній показник виконаних вчасно рейсів

Як бачимо, авіакомпанія надає ширший перелік додаткових послуг та робить це досить успішно. Авіакомпанія з моменту створення працює за моделлю лоу-кост перевізника. «SkyUp Airlines» робить все, аби стати кращими. Але її основна мета — зробити переліт максимально доступним для українців.

2. ПРОЕКТНА ЧАСТИНА

Кафедра Організації авіаційних перевезень				НАУ. 21. 22. 46.200 ПЗ			
Виконав	Хамська Ю.М.			2. ПРОЕКТНА ЧАСТИНА	Літера	Арк.	Аркушів
Керівник	Борець І.В.				Д	37	42
Н. контр.	Дерев'яно Т.А.				ФТМЛ 275 ОП-501Бз		
Зав. каф.	Шевчук Д.О						

2.1. 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.2.1).

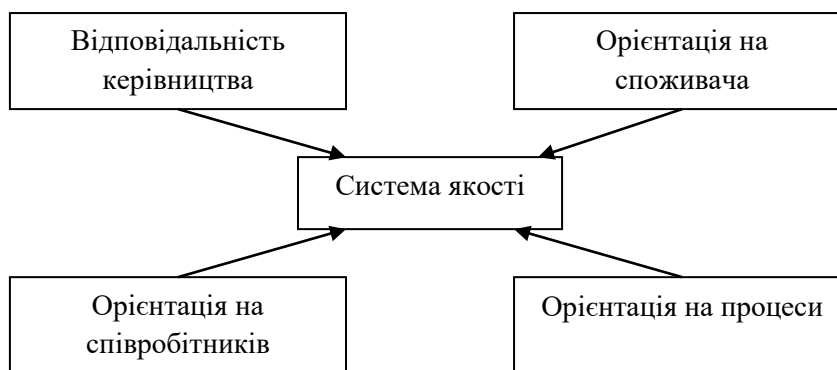


Рис. 2.1. Напрямки системи якості АК

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. 2.1.

Таблиця 2.1

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.2.2):

- 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 2.2

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:

$$Y = \sum_{i=1}^n a_i X_i. \quad (2.1)$$

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 пасажиром прохолодних напоїв після зльоту;

- підготовка та подача пасажиром 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.

2.2. Дослідження сучасних CRM-систем та визначення їх місця в діяльності авіакомпанії

В процесі дослідження аналітичних матеріалів авіакомпанії «Азур Ейр Україна» встановлено, що для підвищення якості обслуговування пасажирів авіапідприємству необхідно проводити активну роботу зі зверненнями від громадян, включаючи скарги на основі запровадження автоматизованої системи клієнтської підтримки.

Серед величезної кількості комп'ютерних програм, що користуються попитом, можна виділити групу найбільш популярних. Це CRM-системи. *CRM система (customer relationship management)* - це стратегія ведення бізнесу, що спрямована на вивчення та розуміння потреб існуючих, а також потенційних клієнтів. Завдяки консолідації повної інформації про замовників та історії взаємодії з ними формується план залучення та утримання своїх споживачів, що в підсумку гарантує збільшення прибутку. По суті, CRM система розглядає клієнтів як головний актив компанії.

На рівні технологій *CRM система* - це набір додатків, функцій та інструментів, пов'язаних єдиною бізнес-логікою та інтегрованих в єдину корпоративну інформаційну середу компанії.

Автоматизувавши відповідні бізнес-процеси маркетингу, продажів та сервісного обслуговування, можна звернутися до «потрібного» клієнту в «потрібний» момент часу з найбільш ефективним пропозицією та по самому зручному для клієнта каналу взаємодії. Даючи визначення поняттю CRM, можна сказати, що це такий спосіб організації та ведення бізнесу, при якому клієнти розглядаються як ключовий актив підприємства, а тому взаємини з ними складають основу діяльності. При веденні CRM-стратегії головною метою є визначення найбільш рентабельних клієнтів. Далі - розробка плану роботи, спрямованої на їх залучення або утримання, а значить - на збільшення капіталу компанії. Це означає, що саме в підвищенні

продуктивності діяльності фірми за рахунок співпраці з такими клієнтами полягає завдання CRM-системи.

Опис CRM-систем. CRM-система є автоматизованою системою, що дозволяє працювати з інформацією про замовників (клієнтів), орієнтована на підтримку контактів з ними та на користування цими даними в корпоративних цілях. Працювати з даними дозволяють такі інструменти, як клієнтська база, та методики, які допомагають не тільки упорядкувати інформацію та звести її в систему, але й врегулювати порядок роботи. Варто відзначити, що без такої автоматизованої системи обійтися можна. Якщо скласти план роботи з клієнтами, якому будуть підпорядковуватися всі службовці. Але єдиної методології такого рівня можуть дотримуватися лише маленькі фірми, що не турбуються про завтрашній день. Серйозного бізнесу, що має велику кількість клієнтів (наприклад, близько 25 на кожного менеджера), складно працювати без програмного забезпечення. Саме тут з'являється потреба в наявності впровадженої системи класу CRM. Використовують даний продукт, як правило, у відділах компанії, діяльність яких пов'язана з клієнтами безпосередньо: відділи продажів та маркетингу, відділ клієнтської підтримки - тобто всі ті, які обробляють запити клієнтів, аналізують ринкові ситуації та діяльність інших фірм. Принцип функціонування CRM систем показан на рис. 2.2. Структура та зв'язки CRM процесів зображено на рис. 2.3. Розглянемо основні класи CRM систем.

1. *Операційні CRM* - найвідоміший клас, оскільки розроблений першим. Саме з цією обставиною пов'язане прагнення консультантів й розробників відносити його до стандарту, на який, нібито, орієнтуються наступні покоління CRM-розробок. Виділяють такі функції даного виду програм:

- планування та координування контактів з клієнтами;
- збір та тіпізування всіх можливих відомостей про клієнтів;
- контроль ведення тривалих або складних операцій;
- аналіз кожного етапу виконання проектів або укладання угод;
- формалізація всіх процесів, орієнтованих на взаємодію з покупцями.

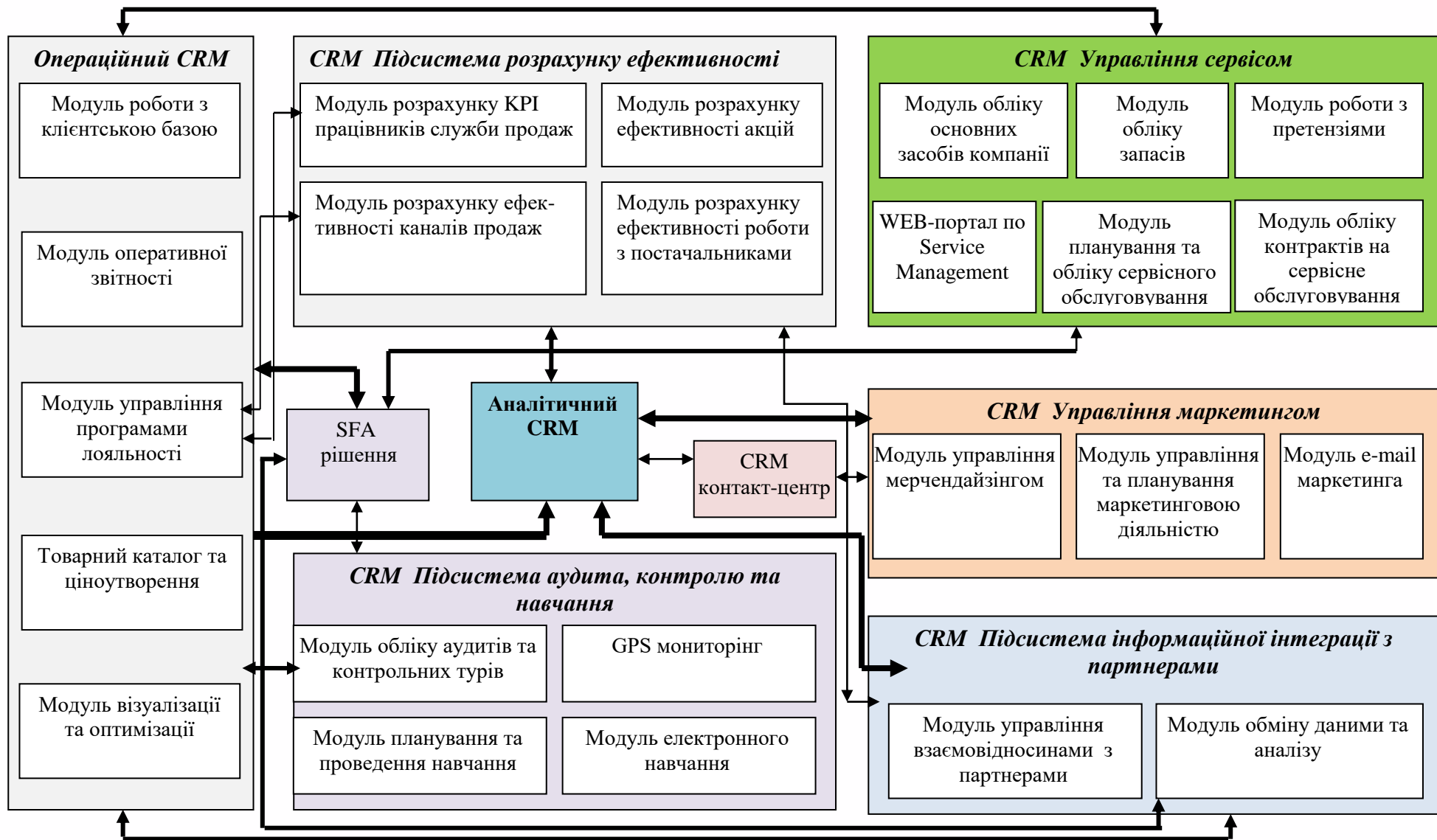


Рис. 2.1. Принцип функціонування CRM-систем

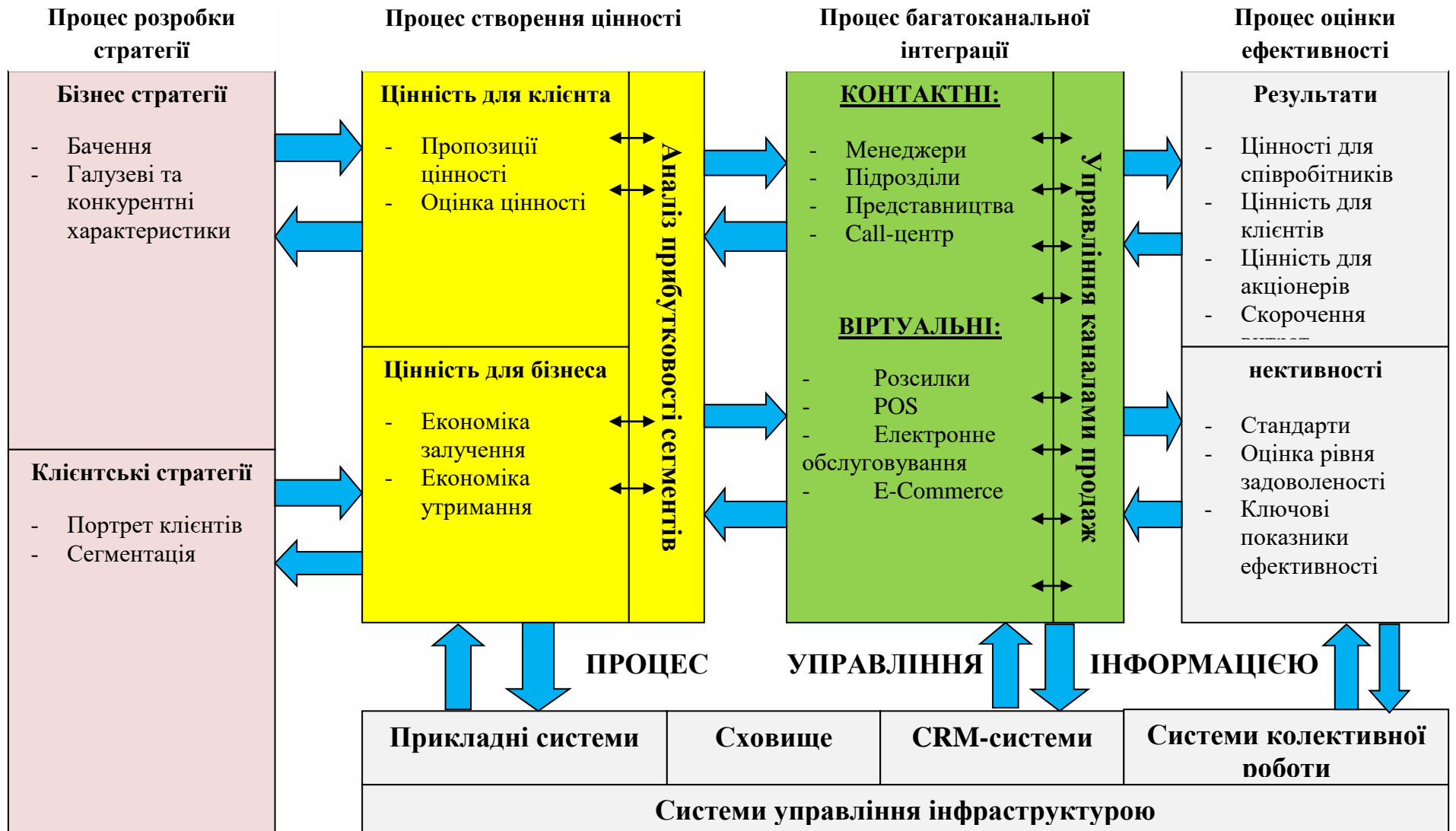


Рис. 2.2. Структура та зв'язки CRM процесів

Цей різновид програмних продуктів найбільше підходить банкам, страховим компаніям, лізинговим компаніям, проектним організаціям та авіакомпаніям. Тобто тим організаціям, які ведуть довгострокові та багатоетапні проекти, в яких задіяна велика кількість працівників або кілька відділів. Оскільки кількість укладених договорів в одиницю часу невелика кількість, кожна угода займає багато днів та навіть місяців. А це означає, що кожен проект вимагає виключно індивідуального підходу. В таких умовах необхідно піклуватися про лояльність клієнтів. Для цього потрібно не тільки забезпечувати індивідуальний підхід, але й точне проходження позначеним термінам, умовам договору, а також узгоджена робота та пунктуальність всіх задіяних співробітників. При веденні такого роду діяльності кожен клієнт автоматично переходить в розряд VIP. А тому особливу увагу варто приділити роботі з покупцями, наступної за здійсненням операції: підтримувати контакти, вітати зі святами та виявляти зацікавленість в інших видах продукції або проектах. Тобто для класичного виду CRM-системи важливим є постпродажна робота. Такі системи здатні працювати автономно, без інтеграції з іншими елементами програмного забезпечення. Але якщо інтеграція є, то з відповідною платформою. Але найчастіше обмежуються лише синхронізацією довідників. Це характерно, в основному, для вітчизняних систем. Оскільки в аналітичних можливостях CRM-систем цього рівня потреба не виникає, вони є обмеженими. Говорити можна лише про аналіз етапів угоди, оцінці діяльності співробітників та добірці клієнтів. На ринку технологій існує безліч таких систем. Серед зарубіжних розробок широко відомі такі, як «Microsoft CRM», «GoldMine», «Sales Logic» та «Siebel». Серед систем російського виробництва - «WinPeak», «SalesExpert» та «Рарус CRM». Активно використовують й українську версію «Terrasoft».

Одним з найбільш функціональних та, програмних продуктів, що гнучко настроюються та реалізують принципи CRM, є програма *Goldmine*, розроблена американською компанією Frontrange Solutions Inc. Показовим є той факт, що з моменту виходу на ринок в 1993 р. *Goldmine* завоювала

популярність серед більше 8 млн. користувачів у всьому світі. Найбільш успішне впровадження програма отримала в невеликих компаніях зі складними бізнес-процесами, в яких не задіяна велика номенклатурна кількість товарів або послуг, але потрібно багаторівневий доступ користувачів до баз даних. Goldmine здатний впоратися з великими базами даних, що містять дані 35 тис. клієнтів, та обробити запити 25 менеджерів, які працюють з даними базами. В даний час, Goldmine має на 80% локалізований інтерфейс та випускається в чотирьох варіантах, що розрізняються функціоналами: Standard, Corporate, Premium, Enterprise.

Microsoft Dynamics CRM - це система, що дозволяє здійснювати контакти з покупцями на вищому рівні, продуктивно координувати роботу менеджерів відділу продажів, а шаблонні процедури та операції, що стосуються внутрішньої політики фірми та документообігу, поставити на автоматизований потік.

Terrasoft CRM - система, що дозволяє вести роботу таким чином, щоб постійно збільшувалося число нових клієнтів, «індиферентні» покупці переходили в ранг лояльних, а ті, в свою чергу, ставали компаньйонами. Дана система уможливорює відстеження повної історії контактів з договірною стороною, оскільки дозволяє містити всі відомості про неї в активі. Дата народження, вид діяльності, рівень доходу, ставлення до компанії та перспективи щодо співпраці - матеріал, що дозволяє аналізувати цільову аудиторію та складати плани.

Terrasoft CRM спрямована на налагодження активного спілкування з бізнес-партнерами за допомогою декількох важливих нововведень. По-перше, страх втратити клієнтську базу або корпоративну інформацію після переходу співробітника на нове робоче місце або звільнення виявляється зайвим, оскільки вона залишається в системі. По-друге, спостереження за діяльністю конкурентів та успіхом їх угод, активністю фірм-партнерів та успішністю маркетингових операцій фірми дозволять коригувати власну бізнес-стратегію. Тому процес продажу товарів та послуг буде поставлений

на потік. А керувати ним стане простіше, оскільки відділи та підрозділи фірми направлять дії в одне русло.

Sales Expert - це інструмент організації та управління продажами, який створений компанією «Експерт Системс», з 1997 року розробляє та просуває на світовий ринок системи для управління відносинами з клієнтами (CRM). CRM-системи допоможуть не тільки долучити клієнтів до бізнесу, але й забезпечать збереження інформації про всі взаємодії з ними, нададуть допомогу у швидкому складанні звітності з продажу. *Sales Expert* одна з таких CRM-систем. Вона полегшує роботу з клієнтською базою, спрямована на підвищення ефективності взаємодії з ними, що негайно позначиться на прибутку компанії. Основний принцип, за рахунок якого з *Sales Expert* підвищується якість роботи - це узгодженість у діях всіх підрозділів компанії та безперервний облік роботи з кожним клієнтом, адже в базі даних зберігається інформація про всіх клієнтів, про проведену роботу на всіх етапах угод. Тепер можна не хвилюватися, копаючись в купі документів та записок, адже вся інформація від першого контракту до повної оплати товару буде в базі даних; за допомогою системи можна в будь-який момент отримати точні дані про обсяги продажів та контролювати роботу всіх співробітників компанії.

Лояльне ставлення клієнтів - запорука процвітання компанії. Однією з систем, що дозволяє здійснювати професійну та своєчасну підтримку покупців, оперативно аналізувати попит, оптимізувати інформаційну складову контактів з клієнтами є система WinPeak CRM. Система дозволяє зробити процес взаємодії з покупцем більш продуктивним в силу того, що він розрахований на надання інформаційної допомоги. Так, основні відомості про клієнтів (дані особистого плану (наприклад, день народження)), історія взаємин з ними (укладені договори, конфліктні ситуації), маркетингові кампанії, а також оцінка результатів роботи менеджерів - всі ці параметри структуруються та обробляються за допомогою програми. У результаті

компанія має можливість підвищити рівень обслуговування покупців, а значить - примножити авторитет.

2. *Аналітичні CRM* - клас, що з'явився недавно. Саме тому багато споживачів операційних продуктів не відносять його до програм рівня *customer relationship management*. Аналітичні системи, що розглядаються нами, мають відношення до концепції CRM. Вони пропонують такі можливості, як:

- злиття з обліковими системами;
- аналіз асортименту та цін;
- аналіз складу та закупівель;
- аналіз продажів (за різними профілями);
- класифікація покупців за різними ознаками;
- аналіз ринку та конкурентів;
- аналіз ефективності маркетингових кампаній та інших факторів.

CRM-продукт названого класу є актуальним для компаній, що укладають велику кількість угод, орієнтованих на малий термін співпраці по кожній з них. Як правило, це відноситься до роздрібних мереж, фірмам, що пропонують товар дрібним оптом, а також до компаній, що надають масові послуги. Тобто до підприємств, що мають широкий асортимент та велику базу клієнтів. Лояльність клієнтів важлива для таких компаній. Умовами для її збереження є точна та гнучка цінова політика, асортимент, відповідний для конкретного сезону, а також постійна наявність затребуваного товару на складі. Простіше кажучи, клієнт задоволений у тому випадку, якщо він може придбати той чи інший товар за розумною ціною в будь-який момент. Оскільки кількість угод велика (особливо - якщо компанія складається з декількох філій), без інтеграції з системою обліку не обійтися. Адже тільки якісна облікова система допоможе автоматично доставляти в CRM-систему дані про продажі. Причому, варто подбати не тільки про відомості, що стосуються продажів. Стан складу та процеси закупівель теж повинні бути враховані, оскільки розлучатися з клієнтами через відсутність товару на

складі при великому асортименті та оптимальною ціною, щонайменше, нерозумно. Працювати з різнорідними відомостями, що надходять у величезних обсягах, допомагає аналітичний інструмент - основний модуль в системах даного роду. Серед зарубіжних розробок, що відносяться до аналітичних CRM-систем, можна виділити «OROS Enterprise», «EasyABC Plus» та «Data Analyzer». Вітчизняному користувачеві більш відомі такі продукти, як «Marketing Analytic», «Монітор CRM» та «Тріумф-Аналітика».

Marketing Analytic - це програмний комплекс, покликаний надавати інформаційно-аналітичну допомогу відділам маркетингу та управляти бізнес-процесами компанії на рівні стратегій, операцій, тактики. Якщо розглядати кожен з рівнів окремо, то виділимо наступні можливості:

1) завдання, які допомагає вирішити даний продукт на стратегічному рівні - це членування основних ринків; оцінка становища фірми на ринку відповідних товарів та послуг на тому чи іншому часовому відрізку, а саме - її конкурентоспроможність та прибутковість; аналіз майбутнього розвитку фірми при тих чи інших шляхах розвитку.

2) завдання, які вирішуються продуктом на оперативному рівні - це автоматизація роботи відділу продажів, а саме: координування контактів з покупцями, підготовка типових документів; складання поточних трудових планів відділу продажів, контроль діяльності компаньйонів в області збуту; планування та контроль процедури просування товару; управління закупівлями та проектування масштабів продажів.

3) маркетингові завдання, які вирішуються за допомогою програмного комплексу на тактичному рівні - планування та підготовка маркетингових кампаній, формування цін та асортименту, проектування схеми збуту; оцінка дієвості та результативності маркетингових кампаній, а також складання прогнозів за масштабами продажів.

3. *Комбіновані CRM* - це третій напрямок технології, до якого прагне більшість виробників, оскільки компанії часто стикаються з випадками, що виходять за рамки відпрацьованих бізнес-процесів. Так, наявність значної

кількості довгострокових та рідкісних угод може вимагати необхідність проведення серйозного аналізу. А в області масових продажів є період стартових переговорів з солідними клієнтами, що можна порівняти з багатоетапними угодами, розрахованими на довгий термін. Виробничим же компаніям з самого початку необхідно розташовувати як операційними, так й аналітичними можливостями. Оскільки вони мають як довгострокові контакти, так й клієнтів, зацікавлених в широкому асортименті товару за оптимальними цінами. Різні напрямки можуть поєднуватися й в діяльності великих холдингів. А для постачальників програмного забезпечення, копіювальної та обчислювальної техніки, рекламних агентств, ремонтних та будівельних фірм, видавництв, постачальників систем вентиляції та кондиціонування (тобто для ринкового сектора обладнання) необхідно працювати як в руслі масових продажів, так й в області тривалих угод. Наприклад, узгодження параметрів виготовлення, монтажу або умов поставки. Комбінованих CRM-систем на даний момент небагато. Тому недолік заповнюють дві різні програми, пов'язані між собою. Так, закордонні виробники інтегрують CRM-системи операційного класу з системами типу Data Mining та OLAP. В Україні ті ж «досліди» проводять з системами «Контур» та «Рарус CRM». Тут слід виділити кілька недоліків, а саме:

- 1) висока вартість інтегрованого продукту, так як для сумісної роботи потрібно мати в штабі компанії IT-фахівців, що володіють високою кваліфікацією та досвідом роботи в даній сфері. Адже їм належить з'єднати об'єднаний продукт з обліковою системою, необхідної для успішної діяльності всієї компанії;

- 2) якщо дві системи створені різними розробниками, то вони не завжди повністю сумісні. Потрібен час для того, щоб версії було вдосконалено. Тобто інтеграція може зайняти багато часу. Можна назвати такі російські розробки, які наближені до ідеї комбінованої CRM-системи. Це «Marketing Analytic» та «Monitor CRM». Зарубіжні комбіновані рішення теж є. Але вони,

на жаль, не можуть бути об'єднані з обліковими бухгалтерськими системами, поширеними в нашій країні.

В умовах ринкової конкуренції система управління взаємовідносинами з клієнтами або *Monitor CRM* (Customer Relationship Management) дозволяє підприємствам якісно управляти всіма своїми процесами. Дана система включила до свого складу функції CRM (Customer Relationship Management) та можливості маркетингового аналізу, при цьому додавши технологію BI (Business Intelligence). Все це допомагає компаніям працювати зі своїми партнерами на високому рівні. Система *Monitor CRM* забезпечує взаємовідносини між всіма відділами підприємства, починаючи від постачання, закінчуючи сервісними службами. Ці підрозділи мають пряме відношення до роботи з контрагентами, будь то клієнти, постачальники або підрядники. Всі вони так чи інакше задіяні в процесі продажу товарів, надання послуг чи робіт, іншими словами в комерційній діяльності компанії.

Переваги Monitor CRM. На рівні компанії за допомогою *Monitor CRM* можна:

- створити загальну інформаційну базу, яка включатиме в себе всі необхідні дані для роботи компанії;
- організувати та контролювати всі бізнес-процеси (моделювання бізнес-процесів);
- постійно підтримувати стратегію компанії на конкурентоспроможному рівні;
- організувати злагоджену роботу між відділами.

Впровадження CRM-систем. Якщо говорити про методіку впровадження систем класу CRM в процес роботи компанії, то можна порівняти її з методикою впровадження систем ERP-платформи. Принаймні, такої думки дотримуються професіонали. Методика спрямована на забезпечення результативності плану для замовника та досягнення визначених цілей, на «прозорість» кожного етапу цього плану та на зниження

можливих ризиків, пов'язаних з його виконанням. Тобто методика повинна бути актуальна в питаннях:

- забезпечення виконання плану в названі терміни на найвищому рівні;
- в межах бюджету, затвердженого замовником;
- відповідно до плановими завданнями.

Говорити про стандартну методику впровадження комбінованих CRM-систем поки рано, адже кількість таких продуктів незначна. Сьогодні, консультант обирає програму впровадження, яка підходить замовнику та виконавцю в рівній мірі. Як правило, з опорою на вітчизняні та іноземні розробки інших класів. У кожному разі, підсумком такого впровадження має стати не просто наявність інсталюваної CRM-програми та її настроювання, а активно працююче рішення, зручне та приносить відчутну вигоду компанії замовника.

Відомо, що український ринок корпоративних рішень виду CRM або ERP (як сегмент ринку інформаційних технологій) розвивається тим же шляхом, який пройшли європейські та американські компанії кількома роками раніше.

Перспективи розвитку CRM-систем. Оскільки спадкоємність очевидна, рязглянемо перспективи розвитку програмних продуктів класу CRM. Але почнемо з історії. Так, 1998 рік увійшов як кризовий. ІТ-компанії були зацікавлені, в основному, в тому, як уберегти зайняті позиції на ринку або хоча б вижити. Зрозуміло, що про стратегії довгострокового розвитку думали в останню чергу. Але ситуація почала поступово стабілізуватися, намітився підйом економіки та як наслідок - рівня життя. У нових умовах активізувався приватний сектор бізнесу, який працює за зразками та моделями західних компаній. А відповідно, збільшується кількість фірм, що становлять один одному конкуренцію. Тобто ситуація знову аналогічна західній, але із запізненням на кілька років. Якщо вирішити її можна з оглядкою на досвід інших країн, то висновок формулюється сам собою: конкурентоспроможність можна підвищити за допомогою впровадження клієнт-орієнтованих технологій, на яких будується вся система бізнесу.

У той же час не можна стверджувати, що ситуація з просуванням продуктів класу CRM на вітчизняному ринку буде повністю аналогічна іноземної моделі.

Вся справа в тому, що ринок розвивається по шляху, координованих особливостями економіки країни та умовами побудови ділових відносин. Так, український бізнес прагне до зв'язків та особистим контактам, тобто ситуація не змінюється. Фахівці компанії, у свою чергу, не зацікавлені в тому, щоб напрацьована база клієнтів була «нескаламученою». А тому для переходу на західний рівень взаємовідносин з клієнтами, який передбачає відділення відомостей від співробітника з подальшою їх формалізацією в рамках бізнес-процесів компанії, потрібен час. До речі, в тому, що технології повільно переходять у розряд необхідних, частково винні самі клієнти, оскільки вони прагнуть до збереження контактної інформації та не бажають відкривати її. Як би там не було, програмними розробками CRM цікавиться все більша кількість учасників ринку: сфера ІТ, банки та інші фінансові структури, телекомунікаційні компанії, авіакомпанії. Оскільки саме вони (у зв'язку з високою інформатизацією такого роду діяльності) традиційно є авангардом в питанні користування високими технологіями.

Незважаючи на те, що вітчизняні постачальники програмного забезпечення активізували свою роботу, найбільшим попитом можуть похвалитися західні рішення. Справа навіть не в тому, що іноземні розробки більш якісні. Справа в цифрах. Кількість компаній, які обрали, наприклад, «Siebel Systems», такаж сама 3500. Важко щось протиставити. Можна лише припускати, що надалі вітчизняні програмні рішення будуть орієнтовані на сферу малого бізнесу, які можуть задовольнятися вузьким набором функцій. І таке програмне забезпечення має бути недорогим.

Сьогодні українські авіакомпанії починають замислюватися про те, як зберегти свої позиції на міжнародному ринку. Не багато хто знає, що CRM-системи дають конкурентні переваги перед західними авіаперевізниками, та дозволяють утримати вже наявних клієнтів.

Головний принцип, на підставі якого українські авіакомпанії будуть процвітати - це надання послуг екстра класу. Впровадження системи CRM допоможе авіаперевізнику не тільки перевершити очікування клієнтів, але і обійти конкурентів за якістю сервісу.

Система CRM виконує багато функцій. Починаючи від можливості зберігання паспортних даних клієнта в CRM-системі, до отримання інформації про соціальний статус клієнта, його місце роботи, захоплення, хобі. Це також можуть бути відомості, збережені в CRM-системі про переваги в напоях, їжі та проведенні часу під час польоту, улюбленому посадковому місці клієнта.

Це може бути навіть інформація про те, чи брав участь клієнт в акціях авіакомпанії.

CRM-система зберігає в базі даних інформацію про клієнтів авіакомпанії. На підставі цієї інформації авіакомпанія отримує багато можливостей.

Тепер в CRM-системі можна групувати клієнтів за різними категоріями прибутковості, що допомагає пропонувати клієнтові відповідні для нього рейси. В особистій карті клієнта, яка зводиться в CRM-системі, зберігаються всі дані про замовлення клієнта.

Тут можна знайти, всі дані по рейсам авіакомпанії, на підставі яких можна швидко і зручно підбирати клієнту варіанти турів, залучати до участі в акціях.

У авіакомпанії, яка використовує CRM-систему, є можливість швидко аналізувати і контролювати учасників і їх активність в акціях авіакомпанії.

CRM-система в авіакомпанії дозволяє управляти графіком роботи персоналу. Впровадження системи CRM в авіакомпаніях, на сьогоднішній день є дорогим задоволенням.

Може саме тому, їх можуть дозволити собі в основному у великих авіакомпаніях. Але як показала практика, витрати авіакомпанії на впровадження CRM-системи виправдані.

Тому, при наявності CRM авіакомпанія може відчувати себе впевнено та стабільно, конкурентоспроможно. А як відомо, саме ці якості є запорукою успіху та ведуть авіакомпанію до фінансового благополуччя.

Саме тому, для підвищення ефективності інформатизації бізнес-процесів в досліджуваній авіакомпанії пропонується запровадити сучасну версію *Microsoft Dynamics CRM* - систему, що дозволяє здійснювати контакти з пасажирями на вищому рівні, продуктивно координувати роботу менеджерів відділу продажів, а шаблонні процедури та операції, що стосуються внутрішньої політики авіаперевізника та документообігу, поставити на автоматизований потік.

2.3. Проектні пропозиції щодо запровадження Microsoft Dynamics CRM-системи в діяльність авіакомпанії «SkyUp Airlines»

Microsoft Dynamics CRM є потужним інструментом для управління взаємовідносинами з клієнтами. Він підвищує продуктивність співробітників всередині та поза межами організації та полегшує взаємодію відділів продажів, маркетингу та обслуговування клієнтів за допомогою сучасних технологій, інтегрованих в єдину робочу середу. Переваги *Microsoft Dynamics CRM* для авіакомпанії приведені в табл. 2.3, а її архітектура показана на рис.2.4.

Microsoft Dynamics CRM дозволяє авіакомпаніям вирішувати весь спектр завдань, пов'язаних з управлінням взаємовідносинами з клієнтами, а саме: створювати єдину базу даних клієнтів та історію взаємодії з ними; управляти бізнес-процесами; управляти маркетинговою діяльністю, продажами та обслуговуванням клієнтів; здійснювати аналітичну обробку інформації, створення звітів.

Переваги Microsoft Dynamics CRM для авіакомпаній

Ключові результати використання Microsoft Dynamics CRM	Переваги Microsoft Dynamics CRM для керівників авіакомпаній	Переваги Microsoft Dynamics CRM для IT-менеджерів
зниження вартості залучення нових клієнтів, висока якість маркетингових даних, таможливість аналізу повернення на маркетингові інвестиції	комплексне CRM-рішення, що включає блоки управління маркетингом, продажами та обслуговуванням клієнтів, закриває весь спектр завдань взаємодії з клієнтами;	«коробкова» інтеграція з Microsoft Office та іншими рішеннями Microsoft, включаючи можливість роботи в Microsoft Outlook в автономному режимі
збільшення продажів існуючим клієнтам, зниження вартості обслуговування клієнтів, підвищення їх задоволеності та лояльності	потужні аналітичні можливості, в т.ч. панелі ключових показників діяльності для керівників, надають можливість управлінського контролю	простота та гнучкість настройки бізнес-процесів та об'єктів системи без програмування
скорочення циклу та вартості продажу, управління воронкою продажів, збільшення кількості закритих операцій	звичний та природний рольовий користувальницький інтерфейс знижує витрати на навчання співробітників;	можливість швидко інтегрувати систему з будь-якими успадкованими додатками
	гарантії виробника з розвитку та підтримки системи захищають вкладення в технології;	використання стандартних технологій Microsoft для підтримки та адміністрування;
	низька сукупна вартість володіння та швидкий результат впровадження забезпечують високий ступінь повернення інвестиції.	сучасна архітектура, що забезпечує найвищу масштабованість, відмовостійкість та безпеку.

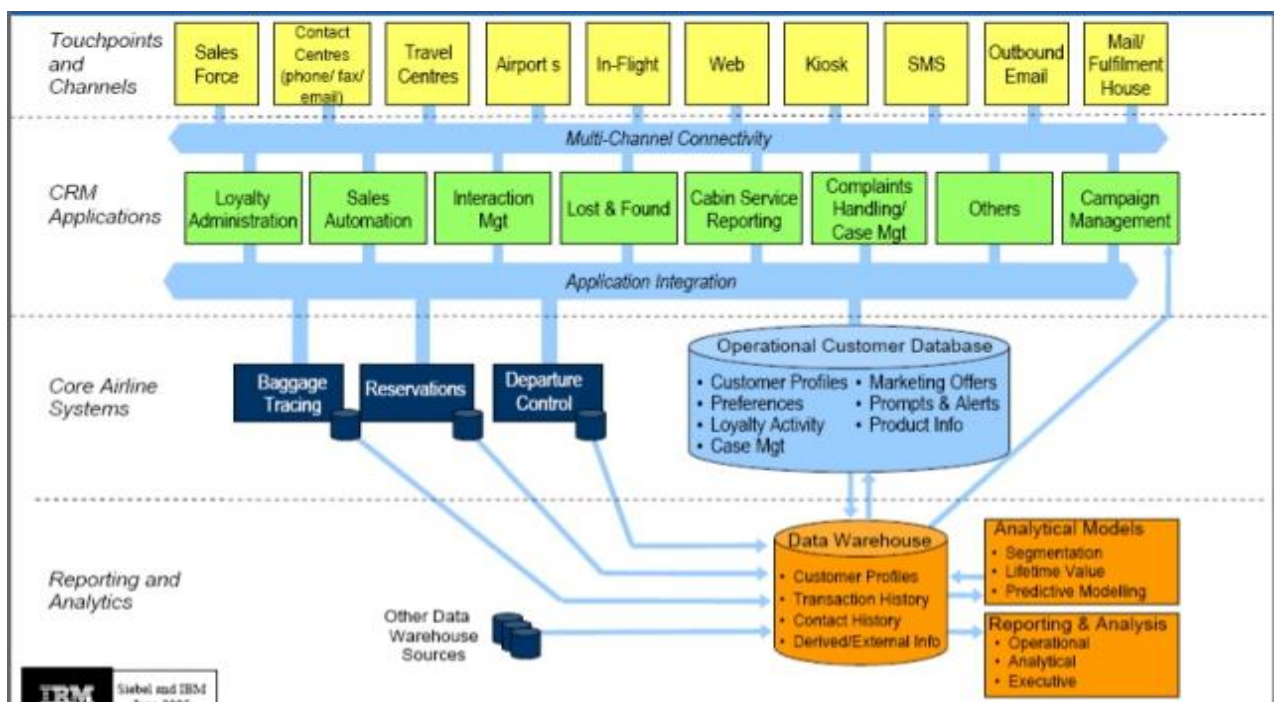


Рис. 2.4. Архітектура Microsoft Dynamics CRM авіакомпаній

Microsoft Dynamics CRM - гнучка платформа, яка росте та змінюється разом з бізнесом. Архітектура Microsoft Dynamics CRM надійна та ефективна, вона являє собою новітній стандарт інформаційних технологій.

Функціональні можливості Microsoft Dynamics CRM:

1) Управління маркетинговою діяльністю:

- сегментація споживачів;
- планування та контроль виконання маркетингових заходів та кампаній
- робота з маркетинговими даними;
- маркетингова аналітика та звітність;
- засоби для спільної роботи відділів маркетингу та продажів;
- загальний доступ до маркетингової інформації;

2) Управління продажами:

- управління зверненнями та угодами;
- управління контактами та клієнтами, ведення історії взаємодії;
- управління бізнес-територіями;
- планування та прогнозування продажів, аналітика;
- робота як в режимі підключення до мережі, так й в автономному режимі;

- інформація про послуги, комерційні пропозиції;

3) Управління обслуговуванням клієнтів:

- управління сервісними зверненнями та запитамі;
- ведення контактів та клієнтів, історії сервісного взаємодії;
- управління продуктами та сервісними контрактами;
- управління базою знань;
- планування розкладу роботи;
- управління робочими процесами обслуговування;
- звітність та аналітика по обслуговуванню клієнтів;

4) Розширений CRM:

- управління роботи з постачальниками;

- управління роботи з дилерською мережею;
- управління філіями;
- планування розкладу роботи автопарку;
- звітність та аналітика по зовнішньому взаємодії;
- інше.

Функції *управління маркетингом* охоплюють всі етапи маркетингового циклу: маркетингове планування, підготовка та виконання кампаній, включаючи сегментацію бази клієнтів під кожну кампанію, збір первинних відгуків клієнтів та маркетинговий аналіз.

Microsoft Dynamics CRM:

- 1) звільняє маркеттологів від рутинної роботи та підвищує їх продуктивність;
- 2) забезпечує високу якість маркетингових даних;
- 3) визначає ефективність маркетингових ініціатив та розраховує повернення на маркетингові інвестиції.

Можливості маркетингового планування полягають у постановці цілей для співробітників або підрозділів компанії. Як правило, маркетингові цілі - це охоплення аудиторії, виконання тих чи інших маркетингових активностей, кількість та якість маркетингових контактів, кількість інтересів, отриманих в результаті активностей. Цілі для відділу маркетингу також можна сформулювати в термінах повернення на маркетингові інвестиції.

Підготовка та виконання маркетингових кампаній дозволяє спланувати кампанію - як з фінансової точки зору, так й з точки зору виконання завдань, пов'язаних з підготовкою до кампанії. Наприклад, для заходів це може бути вибір та погодження місця проведення заходу, визначення параметрів цільової аудиторії, формування та затвердження програми, кілька хвиль розсилки запрошень, підготовка макетів для друку та ін.. Послідовність завдань (план кампанії) може формуватися системою автоматично або створюватися вручну. Якщо в призначений термін завдання не виконане, Microsoft Dynamics CRM може автоматично повідомити про це

відповідального співробітника або його менеджера. При цьому кожна задача може мати свою вартість; за рахунок цього можна в будь-який момент порівняти фактичний бюджет кампанії із запланованими інвестиціями. Повна відповідність даних та автоматизація дій за допомогою бізнес-правил дозволяє маркетологам сконцентруватися на вигаданні ідей ефективного залучення клієнтів.

Сегментація бази клієнтів виконується за допомогою функцій простого або розширеного пошуку. Формуючи портрет необхідної цільової аудиторії, наприклад, «пасажирів, що дуже часто літають у відповідному напрямку за діловими цілями», маркетолог створює так званий маркетинговий список, який згодом може використовуватися в кампаніях для контакту з аудиторією. Типи контактів можуть бути різними: штатно в системі підтримуються телефонні дзвінки, факси, електронні або звичайні листи, зустрічі, а також дії сервісу (департаменту обслуговування), але цей список можна розширити іншими типами дій, наприклад, розсиланням SMS. Маркетингові списки бувають статичними, створеними один раз та не змінюються надалі, та динамічними, склад яких можна оновлювати по мірі необхідності. Разом з функцією автоматичного пошуку та видалення дублікатів клієнтських записів це дозволяє значно скоротити працевитрати на формування високоякісної цільової аудиторії.

Збір первинних відгуків - мабуть, найважливіша частина маркетингової активності. Неважливо, по якому каналу відгукнувся на кампанію потенційний клієнт: через веб-сайт, телефон, написав листа або прийшов в офіс. Скрупульозний облік всіх відгуків не залишає «втрачених клієнтів» та підвищує ефект від маркетингових впливів. Зручний механізм включення відгуків в воронку продажів позбавляє співробітників від повторного введення даних: наприклад, з відгуку можна створити новий інтерес, конвертувати відгук у існуючий інтерес, створити запис про нового клієнта та прив'язати до нього можливу угоду, пропозиція або замовлення - все це робиться однією кнопкою.

Маркетинговий аналіз дає можливість визначити найефективніші ініціативи та канали роботи з клієнтами. Взаємозв'язок фінансових витрат на кампанію, отриманих відгуків та даних з воронки продажів якраз дозволяє обчислити повернення на маркетингові інвестиції: скільки компанія заробила на кожен вкладений у маркетинг долар.

Управління продажами - один з найбільш затребуваних сценаріїв використання CRM-системи. У Microsoft Dynamics CRM модуль управління продажами містить всі необхідні функції, щоб зробити процес продажів прозорим, керованим та передбачуваним.

Microsoft Dynamics CRM:

- 1) спрощує та стандартизує роботу відділу продажів, підвищує продуктивність продавців;
- 2) дає можливість призначати завдання та контролювати їх виконання;
- 3) представляє керівникам динамічні звіти з продажу в будь-який час та в будь-яких розрізах.

Планування продажів відповідає на питання, скільки компанія хоче заробити на своїх бізнес-територіях. Планування ведеться в різних розрізах, наприклад, географічному, продуктовому, залежно від сегмента ринку й так далі. Фінальна стадія планування - розподіл «квот», або планів продажів, по конкретних підрозділам та співробітникам. У будь-який момент й сам співробітник, та його керівник можуть проаналізувати, наскільки успішно цей план виконується.

Консолідація інформації про клієнтів - найважливіша функція CRM-системи. Крім того, що система фіксує та зберігає всі взаємодії з клієнтом (наприклад, електронне листування через Microsoft Outlook автоматично потрапляє в історію клієнта в CRM-системі), Microsoft Dynamics CRM дає можливість враховувати взаємозв'язки між клієнтами. Картка клієнта містить вичерпну інформацію: крім загальних даних та історії взаємодії в картці можна побачити історію продажів, поточні потенційні угоди, пропозиції та замовлення, а також всі пов'язані з ними документи. «Плоский»

користувальницький інтерфейс зводить до мінімуму кількість кліків мишкою для перегляду інформації по клієнтам.

Збираючи та обробляючи інтереси, ви можете записати всі вхідні запити клієнтів до компанії та кваліфікувати їх для подальшої роботи. Інтереси можуть надходити в систему з різних джерел - наприклад, з веб-сайту, через контактний центр, з поштової скриньки компанії або в результаті маркетингової діяльності. Після того, як ви зацікавитесь через воронку продажів і підпишете угоду, ви зможете визначити, який із каналів буде найбільш ефективним. Процес кваліфікації інтересу, тобто визначення ключової інформації про замовника, його потреби та навички, може бути реалізований у системі у вигляді серії діалогових вікон із запитаннями до замовника та варіантами відповідей.

Управління воронкою продажів - одна з найпоширеніших методологій управління продажами в усьому світі. У воронці продажів кожна потенційна угода в будь-який момент часу знаходиться на певному етапі, який визначає «близькість» угоди до закриття та пов'язану з цим ймовірність отримання грошей. На будь-якій стадії воронки продажів клієнт може відмовитися від подальшої взаємодії, та це визначає ймовірність виграшу угоди: на початкових етапах вона, як правило, не перевищує 10%, в той час як клієнт, який підписав договір, швидше за все, заплатить гроші, й угода буде закрыта. Володіючи інформацією про кількість угод на кожному етапі, їх суми та передбачувані дати закриття, керівництво компанії може будувати обґрунтований зважений й незважений прогноз продажів на середньострокову перспективу. CRM-система сама підкаже продавцеві, які саме дії він повинен зробити на поточному етапі роботи з клієнтом, призначивши йому відповідні завдання, виконання яких може проконтролювати керівник. Не можна перевести угоду на наступний етап, якщо менеджер з продажу не виконав необхідних дій на поточному етапі. Це робить дані про прогноз продажів більш достовірними й дозволяє скоротити час навчання нових менеджерів.

Аналіз продаж надає керівництву компанії інформацію як про прогноз продажів у різних розрізах, так й про продуктивність роботи кожного конкретного співробітника. Установка індивідуальних цілей та постійний контроль за допомогою панелей моніторингу та звітів допомагає керівникам «тримати руку на пульсі», бачити стан продажів у цілому й занурюватися в деталі тільки в міру необхідності.

Модуль сервісу Microsoft Dynamics CRM підходить для автоматизації процесів масового обслуговування та обслуговування у сфері B2B. Спеціальний модуль, Customer Care Accelerator, дозволяє компаніям мати «єдину версію правди» за рахунок інтеграції різних систем з клієнтською інформацією в єдиний робочий стіл агента контакт-центру.

Microsoft Dynamics CRM:

- 1) активізує крос-продажу та робить контакт-центр центром прибутку;
- 2) підвищує кількість запитів, дозволених при першому зверненні, та знижує час та витрати на дозвіл запитів;
- 3) об'єднує інформацію з існуючих систем в єдиному додатку для агентів контакт-центру, знижуючи витрати на інтеграцію.

Управління зверненнями поєднує реєстрацію, класифікацію, розподіл, обробку, ескалацію, закриття та контроль часу кожної фази. Скарги клієнтів передаються агентам безпосередньо або через черги. У цьому випадку скарги будуть передані першому вільному агенту, який працює зі скаргами цього типу. У разі ескалації, вся інформація про продажі автоматично передається новому відповідальному працівнику. Визначаючи якість обслуговування (SLA), постійний автоматичний моніторинг часу врегулювання скарг та інформацію керівництва про затримки, кожен клієнт може отримати послугу з очікуваним рівнем якості.

Планування ресурсів іноді вимагає віртуозної роботи досвідченого планувальника та диспетчера. За допомогою Microsoft Dynamics CRM ви можете планувати ресурси вручну, контролювати завантаження ресурсів у календар і автоматично відповідно до налаштованих правил. У цьому

випадку всі сервісні дії синхронізуються з календарями в Microsoft Outlook, включаючи мобільні пристрої, так що працівники, які працюють "на місці", отримують всю необхідну інформацію безпосередньо до комунікатора.

Управління знаннями в Microsoft Dynamics CRM включає інтегровану базу знань та керовані діалоги або сценарії агента контактного центру. База знань - це набір статей з рубрикацією за темами та можливостями пошуку. Керовані діалоги дозволяють налаштувати серію питань з варіантами відповідей, які повинен задати співробітник клієнту для пошуку оптимального вирішення проблеми клієнта при зверненні. Ці два механізми значно збільшують кількість закритих при першому зверненні проблем, знижують вимоги до кваліфікації агентів контакт-центру та зменшують час, необхідний на дозвіл звернення.

Аналіз обслуговування проводиться по цілому ряду показників. Так само як для маркетингу й продажів, керівництво компанії може поставити цілі за кількістю дозволених звернень або, по середньому часу відповіді на звернення. Система буде автоматично розраховувати значення показників та виводити їх на панелі моніторингу для керівника.

Customer Care Accelerator (CCA) - це додаток до Microsoft Dynamics CRM, за допомогою якого можна інтегрувати різні додатки в єдиному інтерфейсі. Таке завдання часто стоїть в контакт-центрах великих компаній зі сформованою інфраструктурою бізнес-додатків. Наприклад, в агенту контакт-центру повинна бути доступна інформація з автоматизованої системи управління (АСУ). Незалежно від галузі стоїть завдання інтеграції з комунікаційними каналами (телефон, e-mail та ін.) Найчастіше така інтеграція вимагає значних ресурсів та витрат або взагалі неможлива. За допомогою Customer Care Accelerator можна інтегрувати практично будь-які додатки, причому зробити це значно швидше, дешевше, ніж традиційним способом, та без втрати функціональності. Використання CCA раціоналізує обслуговування клієнтів, підвищує його якість та скорочує час, що витрачається на одного абонента.

Підтримка активних продажів реалізується в системі за допомогою настроюваних алгоритмів. Спільне використання ССА та можливостей маркетингових кампаній дозволяє створювати сценарії активних продажів, що використовують інформацію з різних систем та націлених на різні аудиторії клієнтів. За допомогою керованих діалогів процес активного продажу стає доступним навіть новачкам.

Microsoft Dynamics CRM:

1) має гнучкі можливості по автоматизації будь-яких бізнес-процесів, скорочує терміни запуску бізнес-додатків;

2) працює з додатками Microsoft Office без додаткових витрат на інтеграцію та легко може бути інтегрована з будь-якими інформаційними системами;

3) не потребує заміни ІТ -інфраструктури при впровадженні та великого штату ІТ-менеджерів для супроводу, що збільшує повернення на інвестиції та скорочує термін окупності ІТ-проекту.

Часто перед організаціями постає задача автоматизації бізнес-процесів, які не знаходять відображення в стандартних ІТ-рішеннях, таких як ERP, CRM або галузевих інформаційних системах.

Microsoft Dynamics CRM може бути легко налаштована для таких розширених сценаріїв управління взаємовідносинами, або xRM, за рахунок багатих штатних можливостей, гнучкості настройки об'єктів системи та зв'язують бізнес-процесів.

При автоматизації тих чи інших ділянок своєї діяльності організації постають перед вибором: знайти та придбати готове рішення, розроблене стороннім виробником, або створити таке рішення з нуля. Обидва ці підходи мають як аргументи «за», так й аргументи «проти» (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Переваги та недоліки створення та придбання Microsoft Dynamics CRM

<i>Рішення</i>	<i>«За»</i>	<i>«Проти»</i>
«Створити»	<ul style="list-style-type: none"> • Розробка програми в повній відповідності вимогам бізнесу • Можливість використовувати поточну ІТ -інфраструктуру • Більший контроль над процесом впровадження • Немає залежності від стороннього виробника 	<ul style="list-style-type: none"> • Розробка функції коштує в 7-10 разів дорожче покупки • Обмеження функцій принципом затребуваності • Висока вартість супроводу та розвитку • Складно швидко змінювати і привносити нове • Довгі цикли впровадження
«Придбати»	<ul style="list-style-type: none"> • Немає фази побудови рішення • Час запуску менше, вигода помітна раніше • Керована вартість впровадження • Підтримка та поліпшення від виробника • Не вимагає значних внутрішніх ресурсів Microsoft Dynamics CRM 	<ul style="list-style-type: none"> • Система нав'язує свої бізнес-процеси та не працює в точності так, як вимагає бізнес • Щоб використовувати всі можливості системи, потрібно перебудова бізнесу • Часто працює тільки в окремих підрозділах

Отже, ключовими аргументами «за» створення рішення власними силами є можливість реалізувати всі специфічні вимоги до підтримки бізнес-процесів, відсутність залежності від виробника системи, який може припинити її підтримку й розвиток, й небажання щось змінювати в існуючій ІТ-інфраструктурі: розробка наврядчи потребує заміни серверів та робочих станцій, вона буде проектуватися виходячи з існуючої інфраструктури. З іншого боку, розробка функції «з нуля» в разі дорожче покупки тієї ж функції в складі готового рішення, та системи складно підтримувати й розвивати, особливо якщо не ведеться якісне документування.

Підхід «купити готове» привабливий тим, що він не містить фази розробки рішення, й від цього скорочується термін проекту, а значить, вигода від автоматизації стає помітна раніше; так як підтримку й розвиток таких рішень здійснює виробник, проект впровадження й подальший супровід системи не вимагає великої команди фахівців.

Противники такого підходу можуть зазначити, що системи такого рівня недостатньо гнучкі, що вимагає перебудови бізнес-процесів при

впровадженні, крім цього, вони часто використовуються автономно для вирішення приватних завдань в різних підрозділах.

Використання Microsoft Dynamics CRM як готової платформи автоматизації розширених сценаріїв управління взаємовідносинами дозволяє об'єднати ці два підходи, взявши з обох підходів кращі риси й мінімізувавши ризику.

У сучасному світі значно збільшилася конкурентна боротьба між авіакомпаніями. Виходити на ринок з унікальними у своєму роді послугами стало практично неможливо. А постійно знижувати вартість - не вигідно.

У підсумку клієнти стали більш вимгливими цією можливістю вибору та навчилися оцінювати послуги не тільки з точки зору отриманого результату, але й як приємні/ є приємні або зручні/ не зручно. І тепер на перший план виходить як якість послуг, так й відносини з клієнтами.

Здавалося б, питання приємного обслуговування легко вирішити правильним набором співробітників. Але, чим більше стає компанія, тим складніше відстежувати дії кожного співробітника особисто. А паперові звіти не завжди дають повну картину.

Microsoft Dynamics CRM - це рішення, яке не тільки дозволить відстежувати всі контактні дані, переваги та іншу інформацію про клієнтів, але дасть керівництву можливість більш повного контролю та аналізу роботи співробітників обслуговування.

Рішення дає можливість:

- вибудувати чіткий сценарій дій для співробітників фронт-офісу;
- мати всю історичну інформацію про взаємодії з клієнтом з самого початку розмови з ним;
- бачити завантаженість співробітників та/ або відділів зверненнями;
- відстежувати кількість вирішених звернень кожного співробітника/ відділу;
- вчасно перерозподіляти завдання між співробітниками / відділами;

- скоротити тимчасові витрати на пошук інформації, виконання рутинних операцій та складання звітів;
- одночасно вести кілька заявок на обслуговування;
- планувати та контролювати часові терміни виконання заявок;
- мати повну картину з комунікацій з клієнтами;
- скоротити ризик втрати клієнтської бази;
- надати доступ співробітників до загальної корпоративної інформації;
- підвищити ефективність роботи персоналу.

З використанням Microsoft Dynamics CRM співробітники авіакомпанії не зможуть без відома керівництва «забути» про пасажера, «випадково стерти» його дані або будь-яким іншим чином проігнорувати. Пасажир буде спілкуватися з ввічливим й уважним співробітником, який має доступ до всієї необхідної інформації.

2.4. Розрахунок ефективності проектних пропозицій щодо запровадження Microsoft Dynamics CRM-системи в діяльність авіакомпанії «SkyUp Airlines»

Як показав аналіз виробничих показників авіакомпанії «SkyUp Airlines», за 2018р. – 2019 р. пасажиропотік авіаперевізника постійно збільшувався. Прямопропорційно зі збільшенням кількості перевезених пасажирів зросла й кількість звернень потенційних та існуючих клієнтів до контакт-центру «SkyUp Airlines», причому тематика цих звернень стала більш різноманітною. Здійснити якісне обслуговування таких запитів можна тільки за умов наявності достатньої кількості працівників, що мають відповідну професійну підготовку.

Згідно аналітичних матеріалів авіакомпанії виявлено, що у 2019 році зі збільшенням звернень паажирів сталися проблеми у функціонуванні контактного центру «SkyUp Airlines», що опов'язано з нестачею працівників

та недосконалістю процесів автоматизації. Дані щодо збільшення кількості дзвінків за 2016р. – 2018роки зібрані в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Кількість дзвінків до контактного центру авіакомпанії
«SkyUp Airlines» за 2018р. – 2019р.**

Рік	Значення,шт.	Темп приросту, %
2018	300000	58,73
2019	351000	17,00

Інформація табл. 2.3 включає лише дані по дзвінках, без урахування письмових звернень, обсяг яких не є меншим, так як в авіакомпанії не ведеться статистика за цим показником і, тому не може бути проаналізована. Згідно отриманих даних, виявлено, що для ефективної роботи контактному центру та якісного обслуговування зростаючий потік звернень, авіакомпанії «SkyUp Airlines» потрібно буде збільшити штат працівників майже на 15-25% (зміни: день/ночь + сезонні співробітники).

Як показали дослідження, з причини різкого збільшення кількості звернень до контактному-центру, недостатньої кількості операторів та тривалого часу обслуговування(через застарілі технології для роботи) рівень сервісу значно знизився наприкінці 2018 року (див. рис. 2.5).

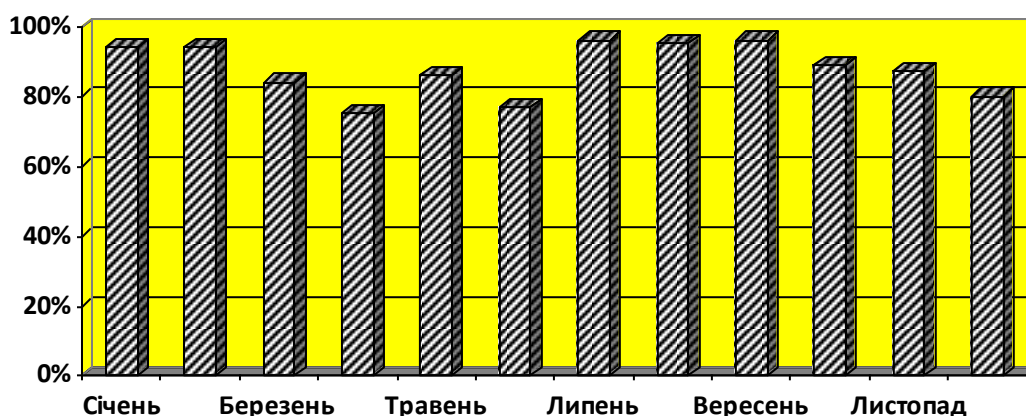


Рис. 2.5. Рівень сервісу у контактному центрі «SkyUp Airlines» за 2018 р.

Встановлено, що рівень сервісу являє собою відношення прийнятих та втрачених викликів за період, який встановлює для себе авіапідприємство до

загальної кількості викликів, що надійшли. Даний показник відображає рівень доступності контакт-центру для пасажирів.

Вищенаведена проблема була вирішена на початку 2019 року екстенсивним методом шляхом набору додаткової кількості операторів. Частина працівників було відключено від прийняття дзвінків та переорієнтовано на обробку значних потоків вхідних листів. На основі такого управлінського рішення рівень обслуговування покращився та знов вийшов на достатній рівень (див. рис. 2.6).

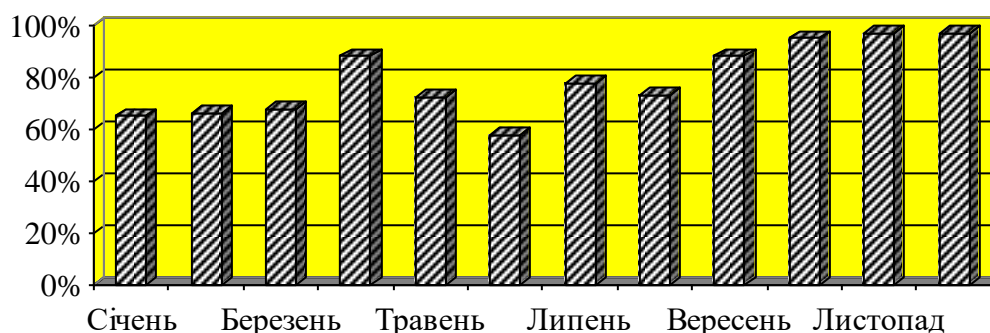


Рис. 2.6. Рівень сервісу у контактному центрі Wizz Air за 2019 р.

Зауважимо, що для забезпечення підтримки контактного центру в умовах зростання потоків звернень пасажирів, авіаперевізнику необхідно буде збільшувати штат операторів, що призведе до збільшення витрат на оплату праці та професійну підготовку нових працівників.

Як показує світовий досвід, CRM-система дозволяє здійснювати обслуговування більшої кількості звернень з меншими працевитратами.

Проаналізуємо недоліки роботи відділу продаж без застосування CRM.

Отже, недостатній рівень автоматизації роботи контактного центру визиває значну кількість проблем пов'язаних з недосконалістю бізнес-процесів, що призвело до значного обсягу скарг та невдоволених клієнтів.

Наступним недоліком є відсутність даних про клієнта: постійні звернення на надання інформації примушують клієнта повторно надавати дані, причому постійні клієнти авіакомпанії одержують те ж обслуговування, яке пропонується потенційним або неприбутковим клієнтам. Документи, що

потрібні для оформлення квитка із застосуванням пільгових тарифів чи для отримання коштів за відмінений рейс, надаються кожного разу та ніде не зберігаються. Також відсутні дані про спеціальні послуги, які постійно замовляє пасажир, що вимагає від клієнта постійного повторювання цих даних оператору та зменшує рівень його лояльності з причини відсутності індивідуального сервісного обслуговування.

Якщо виникла конфліктна ситуація, то алгоритм розслідування випадку надзвичайно довготривалий із-за відсутності історії звернень клієнтів та передбачає наступні процедури: пошук телефонної розмови оператора з клієнтом (витрати часу від 5 до 30 хвилин), пошук листів (від 5 до 10 хвилин). Отже, один оператор (начальник зміни) витрачає до 60 хвилин на вирішення вищенаведеної проблеми.

Відсутність бази даних, розрізненість існуючих інформаційних баз: кожен працівник на своєму робочому місці застосовує від 7 до 15 баз даних, що збільшує час обробки кожного звернення, а також збільшує ризик помилки оператора. Немає функцій повідомлення про існуючі акції та скрипти додаткових продаж. Також відсутність єдиного інформаційного середовища призводить до збільшення витрат на професійну підготовку нових агентів, які мають володіти знаннями щодо великого масиву даних, що могла б зберігатися в базі даних.

Також, недоліком у роботі такого контактного центру є відсутність обліку та контролю продуктивності робочого часу операторів, саме тих, що займаються обробкою пошти. Відсутність аналітичних даних за різними питаннями звернень, прямої бази клієнтів (та відомостей про них, що є необхідним під час врегулювання збійних ситуацій з рейсами).

Далі, проведемо аналіз переваг впровадження CRM-системи в діяльність контактного центру та відділу електронної комерції авіакомпанії «SkyUp Airlines».

Отже, впровадження CRM дозволяє через незначний період часу сформувати єдину інформаційну базу клієнтів, структурувати їх картки по

підприємствам (у разі складання корпоративних угод) та родинних зв'язках, що сприятиме більш зручному, оперативному та ефективному обслуговуванню пасажирів, а також для ведення обліку кількості пасажирів, що отримали послуги у контактному центрі авіаперевізника, здійснення контролю, аналізу та складання прогнозів розвитку власних прямих продажів та функціонування інформаційної лінії.

CRM-система дозволяє сформувати інформаційну базу клієнтів.

Застосування повної бази клієнтів надає можливість створювати повну історію взаємодії авіакомпанії з пасажиром, здійснювати ідентифікацію клієнта за будь-яким способом звернення (телефонний дзвінок, лист по електронній пошті, придбання квитків через мобільний додаток або через власний профіль на сайті «SkyUp Airlines»). Це дозволяє створити ефективну взаємодію пасажирів з персоналом авіакомпанії або системою, та забезпечити якісне обслуговування.

CRM-система дозволяє проводити сегментацію клієнтів.

Застосування функціонального модуля сегментації клієнтів надає можливість індивідуально та максимально точно надати необхідні дані клієнту (розсилання по електронній пошті або за допомогою СМС), при цьому отримавши його лояльність та не викликав незадоволення зайвим інформаційним потоком.

CRM-система дозволяє розробляти завдання для працівників, та забезпечує автоматизацію бізнес-процесів.

Весь комплекс дій працівників (завдання, дзвінки, листи та інші дії) генеруються автоматично на основі регламентів, що закладені у систему бізнес-процесів. Виконання поставлених завдань контролюється одночасно в історії контактів з клієнтом та по індивідуальним завданням працівника. Начальники змін отримують повідомлення про прострочені завдання, листи, дзвінки своїх підлеглих. Про відсутність реакції супервізорів інформуватимуться керівники. Автоматизація бізнес-процесів обслуговування клієнтів передбачає наступне:

1) автоматизація процесів вхідних повідомлень по телефону та електронній пошті;

2) розширені можливості консультацій за рахунок автоматичного формування модуля «Бази знань» з описом технологій, правил та інструкцій, впроваджених в «SkyUp Airlines»;

3) здійснення сегментації клієнтів за країнам вильоту (по напрямам), частоті звернення до контактному центру авіаперевезника, сортування звернень за операторами, за періодом, за корпоративним кодом клієнта тощо; агенти мають можливість отримувати інформацію про всіх існуючих клієнтів авіакомпанії, як фізичних, так й юридичних осіб, які ним було отримано послуги, терміни дії угод та інше;

4) здатність структурувати клієнтів за видами спеціальних послуг, формам оплати та інших потреб клієнта;

5) автоматизація процесів обробки звернень з можливістю відстежувати повну історію звернень по кожному клієнту: основний маршрут перевезень, канали надходження повідомлень, вибір встановленого шаблону відповіді на повідомлення, перенаправлення звернення для виконання відповідальним працівником авіакомпанії «SkyUp Airlines»;

6) здатність ставити завдання операторам та контролювати терміни їх виконання, отримувати повідомлення про невиконання завдань.

CRM-система також має переваги в процесі її інтеграцією з телефонією, а саме:

1) можливість оброблення вхідних та вихідних повідомлень з ідентифікацією клієнта за його номером телефону. Внесення вхідного дзвінка до історії взаємодії з клієнтом. Відкриття картки клієнта при вхідному та вихідному повідомленні;

2) здійснення обліку дзвінків, зведення та аналіз даних. Здатність автоматичного інформування з типових питань;

3) записування всіх розмов контактному центру та їх продовжень (переведення дзвінків на відповідних операторів);

4) надає можливість керівному складу авіакомпанії здійснювати перегляд звітів по підлеглим та бачити динаміку їх активності у різні періоди часу, ідентифікувати невиконані прострочені завдання, здійснювати постановку нових завдань.

Інтеграція даних CRM-системи буде відбуватися з таким програмним забезпеченням авіакомпанії як: система бронювання, база даних, власний профіль на сайті skupr.aero, онлайн модуль Symphony 2 OBE, IP-телефонія Cisco.

Отже, вимоги до CRM-технологій, з урахуванням специфіки діяльності авіакомпанії, можна поділити за підрозділами:

1) Call-центр:

- зберігання контактної інформації про клієнтів, їх потреб та покупок;
- зберігання історії взаємодії з клієнтом;
- автоматична ідентифікація клієнта при зверненні на основі інтеграції з Cisco IP-телефонією;
- автоматизація роботи пошти на основі інтеграції з Microsoft Outlook;
- збір та аналіз статистичних даних поштових повідомлень;
- зручний пошук корпоративних клієнтів, розміщення даних про терміни та умови дії угод у картці корпоративного клієнта;
- здатність зберігання копій документів пасажирів;
- зручна система постановки та контролю виконання завдань;
- єдина автоматизована база даних, що вміщує в себе весь комплекс інструкцій, технологій та внутрішніх документів авіаперевізника.

2) Відділ електронної комерції:

- отримання та аналіз даних по пасажирам за їх активністю на сайті авіакомпанії «SkyUp Airlines» та через мобільний додаток;
- автоматичне відстежування повідомлень пасажирів у соціальних мережах;

- збір необхідної інформації для електронних та SMS-розсилок для певних категорій пасажирів.

Отже, враховуючі переваги Microsoft Dynamics CRM в дипломній роботі пропонується впровадити дану CRM-систему в діяльність авіакомпанії «SkyUp Airlines». Для проведення необхідних розрахунків необхідним є аналіз операційних показників функціонування call-центру авіакомпанії «SkyUp Airlines» (див. табл. 2.6)

Таблиця 2.6

Операційні показники роботи Call-центру авіакомпанії «SkyUp Airlines»

Показник	Од. виміру	Значення
<i>Операційні показники обробки звернень</i>		
<i>Час процесу обробки дзвінка з розділенням на етапи без використання CRM-системи</i>		
Ідентифікація клієнта, збір інформації, пошук історії взаємодії	хв.	1,42
Пошук необхідної інформації та робота в системах	хв.	0,58
Реєстрація звернення пасажира для передачі в інші підрозділи для обробки	хв.	4,25
Очікування клієнта на лінії	хв.	0,38
<i>Всього:</i>	<i>хв.</i>	<i>6,63</i>
<i>Час процесу обробки дзвінка з розділенням на етапи з використанням CRM-системи</i>		
Ідентифікація клієнта, збір інформації, пошук історії взаємодії	хв.	0,5
Пошук необхідної інформації та робота в системах	хв.	0,3
Реєстрація звернення пасажира для передачі в інші підрозділи для обробки	хв.	3,0
Очікування клієнта на лінії	хв.	0,38
<i>Всього:</i>	<i>хв.</i>	<i>4,18</i>
<i>Операційні витрати на поточний процес обробки звернень у контакт-центрі</i>		
Собівартість однієї хвилини розмови в контакт-центрі	дол.	0,10
Повна вартість однієї хвилини розмови в контакт-центрі	дол.	0,15
Кількість операторів контакт-центру	чол.	20
Кількість керівництва контакт-центру	чол.	2
Сумарні трудовитрати на підготовку періодичної звітності по взаємодії з клієнтами	людино-годин за тиждень	8
Показник проценту звернень, оброблених під час контакту з клієнтом, без пост-обробки дзвінка	%	39,5
Число звернень за добу	шт	961
Середня вартість однієї людино-добы	дол.	15,00

Враховуючі той факт, що період імплементації Microsoft Dynamics CRM складає 5 місяців, пропонується впровадити систему III кварталі 2021р., що

надасть можливість отримувати дохід авіаперевізнику у вигляді економії витрат від скорочення часу контакту з клієнтом вже у 2022р.

Як показують дослідження компанії SAP Oracle в процесі запровадження CRM-систем час розмови зменшуються від 40 секунд та більше. Практика більшості провідних авіаперевізників показує, що їх інформаційна база по клієнтах постійно збільшується, тобто, для певного відсотку звернень будуть виникати витрати часу на збір даних. Враховуючи це, передбачається наступне скорочення часу обробки повідомлень в авіакомпанії «SkyUp Airlines».

- у 2022 р. на 0,25 хв.;
- у 2023 р. на 0,30 хв.;
- у 2024 р. на 0,35 хв.;
- у 2025 р. на 0,38 хв.;
- у 2026 р. на 0,40 хв.

Визначити доходи (вигоди) авіакомпанії від зменшення часу контакту з клієнтом, можна на основі використання такої формули:

$$PV = (T * N_{звернень} * 365 * C) - (T_{CRM} * N_{звернень} * 365 * C), \quad (2.2)$$

де PV – недисконтовані вигоди, тис.грн.; T – час контакту з клієнтом без застосування CRM, хв.; $N_{звернень}$ – кількість звернень до контактному центру за добу; C – вартість 1 хв. розмови у контактному центрі, грн.; T_{CRM} – час контакту з клієнтом із застосуванням CRM, хв.

Далі сформуємо капітальні витрати на впровадження Microsoft Dynamics CRM, які будуть складатися з витрат на придбання ПЗ системи, ліцензій, а також оплату послуг по введенню в експлуатацію системи в авіакомпанії та її технічну підтримку (див табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Капітальні витрати на придбання та введення в експлуатацію
Microsoft Dynamics CRM в діяльність авіакомпанії «SkyUp Airlines».**

<i>Стаття витрат</i>	<i>Сума, дол.</i>
ПЗ <i>Microsoft Dynamics CRM</i>	18000,00
Серверна ліцензія <i>Microsoft Dynamics CRM</i>	5700,00
Ліцензії <i>Microsoft Dynamics CRM «On device»</i> (20 шт.) (20шт. *500)	10000,00
Витрати на впровадження системи та її технічна підтримка	3600,00
Разом капітальних витрат:	37300,00

Результативність від запровадження CRM-системи має залежність від повної або часткової зміни бізнес-процесів у відділі продажу. У разі не використання системи належним чином, результат може бути отриманий нижче очікуваного. Тому проведемо розрахунки показників ефективності запропонованого проекту за двома сценаріями: оптимістичним та реалістичним.

Показник чистої приведеної вартості проекту визначимо таким чином:

$$NPV = \sum_{i=1}^N \frac{CIF_i}{(1+r)^i} - ICOF, \quad (2.3)$$

де CIF_i – чистий грошовий потік для i -го періоду, дол.;

$ICOF$ – початкові інвестиції, дол.;

r – ставка дисконтування.

Визначення ставки внутрішньої норми рентабельності (внутрішньої норми прибутковості) спрямоване на виявлення значення такої ставки порівняння (показника дисконту), при якому чиста приведена вартість проекту дорівнює нулю. Для розрахунку показника потрібні дані проочікувані значення чистих доходів підприємства та значення дисконтної ставки, за якої сучасне значення інвестиції дорівнює сучасному значенню потоків коштів.

$$\sum_{i=0}^N \frac{CIF_i}{(1+IRR)^i} = \sum_{i=0}^N \frac{COF_i}{(1+IRR)^i}, \quad (2.4)$$

Економічна сутність критерію *IRR* (*ВНД*) заключається в наступному: підприємство може приймати будь-яке рішення інвестиційного характеру, рівень рентабельності яких не нижче поточного значення середньозваженої ціни капіталу. Показник *IRR* (*ВНД*) визначають за формулою:

$$IRR = i_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2}(i_2 - i_1), \quad (2.5)$$

де i_1 — значення процентної ставки, при якій отримано розрахункове позитивне значення NPV_1 ; i_2 — значення процентної ставки, при якій отримано розрахункове від'ємне значення NPV_2 .

Термін окупності є одним з ключових та зрозумілих показників оцінки ефективності інвестицій, який з урахуванням фактору часу можна розрахувати так:

$$DPP = \sum_{i=0}^m \frac{COF_i}{(1+r)^i} / n / \sum_{i=0}^n \frac{CIF_i}{(1+r)^i} / n, \quad (2.6)$$

В дипломній роботі розглядаються реалістичний та оптимістичний сценарії проекту впровадження Microsoft Dynamics CRM в діяльність авіакомпанії «SkyUp Airlines». Вихідні дані за двома сценаріями наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.8

**Вихідні дані для розрахунку проекту впровадження
Microsoft Dynamics CRM в діяльність авіакомпанії «SkyUp Airlines».**

<i>Показник</i>	<i>Значення</i>
Капітальні інвестиції, дол.	37300
Ставка дисконтування, %	10%
Непередбачувані витрати, %	40% від КВ
Собівартість 1 хв. обслуговування клієнта, дол.	0,12
Вартість 1 хв. обслуговування клієнта, дол.	0,15
Приріст кількості звернень до контактного центру авіакомпанії, %	5%

Результати розрахунків очікуваних фінансових результатів та критеріїв ефективності розробленого проекту наведені в табл. 2.9 та 2.10.

Фінансові результати за проектом впровадження Microsoft Dynamics CRM в діяльність авіакомпанії «SkyUp Airlines».

Показник	Життєвий цикл інвестиційного проекту ($T = 5$ років)				
	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
1	2	3	4	5	6
<i>Доходи за проектом</i>					
Кількість звернень до контактному центру, що будуть обслуговуватися системою Microsoft Dynamics CRM за добу, шт.	961,00	1009,05	1059,50	1112,48	1168,10
Приріст, %	5%	5%	5%	5%	5%
Кількість звернень до контактному центру, що будуть обслуговуватися системою Microsoft Dynamics CRM за рік, шт.	350765	369312,3	386718,4125	406054,3331	426357,0498
Час на обслуговування одного клієнта за допомогою Microsoft Dynamics CRM, хв.	4,18	3,93	3,63	3,28	2,90
Загальний час на обслуговування одного клієнта за допомогою Microsoft Dynamics CRM, хв.	1466197,70	1451397,34	1403787,84	1331858,21	1236435,44
Вартість 1 хв. обслуговування клієнта у контактному центрі за допомогою Microsoft Dynamics CRM, дол.США	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
ВСЬОГО ДОХОДІВ ЗА ПРОЕКТОМ:	219929,66	217709,60	210568,18	199778,73	185465,32
<i>Витрати за проектом</i>					
Собівартість 1 хв. обслуговування клієнта у контактному центрі за допомогою Microsoft Dynamics CRM, дол.США	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12
Експлуатаційні витрати на обслуговування клієнтів за допомогою Microsoft Dynamics CRM, дол.США	175943,72	174167,68	168454,54	159822,99	148372,25
Непередбачувані витрати (40 % від КВ), дол. США (приріст 10 %)	14920,00	16412,00	18053,20	19858,52	21844,37
Амортизаційні витрати, дол. США (37300 дол.США /5)	7460,00	7460,00	7460,00	7460,00	7460,00
ВСЬОГО ВИТРАТ ЗА ПРОЕКТОМ:	198323,84	198039,80	193967,86	187141,63	177676,75
ПРИБУДОК ДО ОПОДАТКУВАННЯ, дол. США	21605,81	19669,80	16600,32	12637,11	7788,57
ПОДАТОК НА ПРИБУТОК (30%), дол. США	6481,74	5900,94	4980,09	3791,13	2336,57
ЧИСТИЙ ПРИБУТОК (ЗБИТОК), дол. США	15124,07	13768,86	11620,22	8845,97	5452,00

**Ефективність проекту впровадження Microsoft Dynamics CRM в діяльність
авіакомпанії «SkyUp Airlines»**

Показник	Життєвий цикл інвестиційного проекту ($T = 5$ років)					
	0 рік	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
1	2	3	4	5	6	7
Капітальні вкладення за проектом $ICOF$, дол. США	37300					
Грошовий потік CIF_t , дол. США		22584,07	21228,86	19080,22	16305,97	12912,00
$i = 10\%$						
Коефіцієнт дисконтування ($i=10\%$)		0,91	0,83	0,75	0,68	0,62
Дисконтований грошовий потік CIF_t (диск.), дол. США ($i=10\%$)		20530,97	17544,51	14335,25	11137,20	8017,34
Сумарний грошовий потік $\sum CIF_t$ (диск.), дол. США ($i=10\%$)						71565,27
Чиста приведена вартість проекту NPV , дол. США ($i=10\%$)						34265,27
Індекс рентабельності інвестицій проекту PI , дол. США ($i=10\%$)						1,92
Період окупності інвестиційного проекту DPP , років ($i=10\%$)						2,61
$i = 50\%$						
Коефіцієнт дисконтування ($i=50\%$)		0,67	0,44	0,30	0,20	0,13
Дисконтований грошовий потік CIF_t (диск.), дол. США ($i=50\%$)		15056,05	9435,05	5653,40	3220,93	1700,35
Сумарний грошовий потік $\sum CIF_t$ (диск.), дол. США ($i=50\%$)						35065,77
Чиста приведена вартість проекту NPV , дол. США ($i=50\%$)						-2234,23
Індекс рентабельності інвестицій проекту PI , дол. США ($i=50\%$)						0,94
Період окупності інвестиційного проекту DPP , років ($i=50\%$)						5,32
Внутрішня норма рентабельності проекту IRR , %		<i>при $i_1=10\%$ $NPV = 15326,26$ дол. США</i> <i>при $i_2=50\%$ $NPV = -2234,23$ дол. США</i>				0,48

Проведені розрахунки показують, що економічна доцільність впровадження Microsoft Dynamics CRM в діяльність авіакомпанії «SkyUp Airlines» підтверджується наступними результатами: чистий приведений дохід NPV за період реалізації проекту складе 34265,27 дол. США, внутрішня норма рентабельності IRR 48 % та термін окупності проекту при ставці дисконтування $i=10\%$ дорівнюватиме 2,61 року.

Таким чином, отримані результати розрахунків підтверджують, що впровадження Microsoft Dynamics CRM в діяльність авіакомпанії «SkyUp Airlines» є економічно вигідною проектною пропозицією, що дозволить авіаперевіснику не лише покращити свої фінансові результати, а й сприятиме підвищенню якості обслуговування власної та залученню нової клієнтури.

ВИСНОВКИ

Кафедра Організації авіаційних перевезень				НАУ. 21. 22. 46.002 ПЗ				
Виконав	Хамська Ю.М.			ВИСНОВКИ	Літера	Арк.	Аркушів	
Керівник	Борець І.В.					Д	89	3
Н. контр.	Дерев'яно Т.А.				ФТМЛ 275 ОП-501Бз			
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, які можна віднести до загального поняття – рекламація.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи стала українська авіакомпанія «SkyUp Airlines».

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.

У дипломній роботі встановлено, що організація обслуговування пасажирів авіакомпанією «SkyUp Airlines» здійснюється на основі «Правил повітряних перевезень та обслуговування пасажирів і багажу». 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 обслуговування пасажирів в авіакомпанії «SkyUp Airlines» завдяки використанню методик. Встановлено, що недоліками в організації пасажирських авіаперевезень 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 обслуговування пасажирів авіакомпанією можливо досягнути на основі запровадження автоматизованої системи – CRM.

Провів дослідження сучасних CRM систем та практичний досвід їх використання провідними авіаперевізниками, у дипломній роботі

пропонується запровадити в діяльність авіакомпанії «SkyUp Airlines» Microsoft Dynamics CRM.

Microsoft Dynamics CRM є потужним інструментом для управління взаємовідносинами з клієнтами. Він підвищує продуктивність співробітників всередині та поза межами організації та полегшує взаємодію відділів продажів, маркетингу та обслуговування клієнтів за допомогою сучасних технологій, інтегрованих в єдину робочу середу.

Для обґрунтування доцільності запровадження запропонованих проектних пропозицій в проектній частині проведені необхідні розрахунки, результати яких доводять, що впровадження Microsoft Dynamics CRM в діяльність авіакомпанії «SkyUp Airlines» є економічно вигідною проектною пропозицією, що дозволить авіаперевізнику не лише покращити свої фінансові результати, а й сприятиме підвищенню якості обслуговування власної та залученню нової клієнтури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ 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. Пасажи́рські 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. 22. Авіакомпанія SkyUp – [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/SkyUp>

22. Авіакомпанія SkyUp. – [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://skyup.aero/uk/faq>

23. Як вести бізнес в Україні. – [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://lowcost.ua/azur-air-usa-winter/>.

24. Офіційний портал Державної авіаційної служби України – [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <https://skyup.aero/uk/underattack>

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 – [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <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.