© М.Ю. Кугушева, Е.В. Замиралова

DOI: <http://doi.org/10.15350/2409-7616.2021.1.14>

УДК 338.242.2

АУДИТ И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА РЕСУРСНОГО ПРОЦЕССА АВИАКОМПАНИИ С ЦЕЛЮ ПОВЫШЕНИЯ ЕЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

М.Ю. Кугушева, Е.В. Замиралова

Кугушева Мария Юрьевна,
магистрант кафедры управления качеством, стандартизации и
документационного обеспечения управления, Сибирский
государственный университет науки и технологий имени академика
М.Ф. Решетнева, Красноярск, Россия.
E-mail: mashakug@mail.ru

Замиралова Елена Владимировна,
кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления
качеством, стандартизации и документационного обеспечения
управления, директор института заочного обучения, Сибирский
государственный университет науки и технологий имени
академика М.Ф. Решетнева, Красноярск, Россия.
РИНЦ SPIN-код: 9850-9063
E-mail: zamiralova@mail.ru

Аннотация. *С развитием туризма в стране и мире растет спрос на авианперевозки. Авиакомпаниям необходимо сохранять деловую репутацию и поддерживать своего постоянного клиента. Клиенту авиакомпании всегда важно понимать, что компания обеспечивает безопасность перелета, комфорт на борту воздушного судна, соответствующее качество предоставляемого сервиса и доступные цены. Выполнение требований пассажиров с каждым годом требует все больше финансовых затрат от авиакомпании. Поэтому проведение постоянного анализа деятельности ресурсных процессов и экономического эффекта от корректирующих действий является актуальным и регулярным действием для совершенствования системы менеджмента качества и сохранения конкурентоспособности авиакомпании на рынке. Целью данного исследования является проведение внутреннего аудита ресурсного процесса «Обеспечение воздушного судна бортовым питанием и бортовым имуществом» и экономическая оценка действий по его совершенствованию. Методология исследования: в качестве материалов для исследования была использована информация о ресурсных процессах деятельности авианперевозчика. Основные методологические направления: процессный подход; внутренний аудит процесса; стоимостная модель процесса; оценка стоимости риска; расчётный. Область применения: процессы системы менеджмента качества авиакомпании; может быть, распространена на другие авиакомпании. Представленные результаты являются новыми для авиакомпаний ввиду недостаточной проработанности применения процессного подхода при проведении внутренних аудитов и распространении экономики качества. Основные результаты: аудит процесса второго уровня «Экипировка воздушного судна»*

показал, что имеются нарушения, влияющие на оценку качества предоставляемых услуг со стороны пассажира; необходимо обратить внимание на актуализацию внутренних нормативных документов и введение стадии дополнительного контроля в процесс. Оценка затрат на мероприятия по устранению несоответствий процесса показала, что финансовые вложения на предупреждение появления риска в процессе гораздо меньше, чем потери постоянных клиентов или репутации авиакомпании.

Ключевые слова: *авиакомпания, система менеджмента качества, процессный подход, внутренний аудит процесса, процесс «Обеспечение воздушного судна бортовым питанием и бортовым имуществом», процесс «Экипировка воздушного судна», стоимостная модель процесса, эффективность процесса, риск.*

UDC 338.242.2

**AUDIT AND ECONOMIC ASSESSMENT OF THE RESOURCE PROCESS OF THE
AIRLINE WITH THE PURPOSE OF INCREASING ITS COMPETITIVENESS**

M.Y. Kugusheva, E.V. Zamiralova

Maria Y. Kugusheva,

Master's student of department of quality management,
standardization and documentat management,
Reshetnev Siberian State University of Science
and Technology, Krasnoyarsk, Russian Federation.
E-mail: mashakug@mail.ru

Elena V. Zamiralova,

Candidate of economic sciences, associate professor,
associate professor of the department of management
quality, standardization and documentation management,
Director of the Institute of full-time education,
Reshetnev Siberian State University of Science
and Technology, Krasnoyarsk, Russian Federation.
E-mail: zamiralova@mail.ru

Abstract. *With the development of tourism in the country and the world, the demand for air travel is growing. Airlines need to maintain their business reputation and maintain their loyal customer. It is always important for the airline's client to understand that the company ensures the safety of the flight, comfort on board the aircraft, the appropriate quality of the service provided and affordable prices. Fulfilling the requirements of passengers every year requires more and more financial costs from the airline. Therefore, conducting a continuous analysis of the activities of resource processes and the economic effect of corrective actions is a relevant and regular action to improve the quality management system and maintain the airline's competitiveness in the market. The purpose of this study is to conduct an internal audit of the resource process "Providing an aircraft with onboard food and onboard equipment" and an economic assessment of actions to improve it. Research methodology: information on the resource processes of the air carrier's activities was used as*

materials for the research. Main methodological directions: process approach; internal process audit; cost model of the process; risk cost assessment; calculated. Scope: Airline quality management system processes; can be extended to other airlines. The presented results are new for airlines due to the lack of sophistication in the application of the process approach when conducting internal audits and spreading the economy of quality. Main results: an audit of the second level process "Aircraft equipment" showed that there are violations that affect the assessment of the quality of services provided by the passenger; it is necessary to pay attention to the updating of internal regulations and the introduction of an additional control stage into the process. An assessment of the costs of measures to eliminate the inconsistencies in the process showed that the financial investment in preventing the occurrence of risk in the process is much less than the loss of loyal customers or the airline's reputation.

Keywords: *airline, quality management system, process approach, internal process audit, process "Providing aircraft with onboard food and onboard equipment", process "Equipping the aircraft", cost model of the process, process efficiency, risk.*

Введение

На сегодняшний день в России действуют порядка 100 авиаперевозчиков. В г. Красноярск в 2016 году пассажиропоток составлял 1,7 млн.чел, а в 2019 году 2,5 млн.чел. С ростом пассажиропотока, растет потребность в обновлении парка воздушных судов (ВС), растет приток в отрасль капитала и инвестиций, и роста рабочих мест для квалифицированных авиационных специалистов. Передовые авиаперевозчики стараются развивать компанию, стремиться к повышению прибыльности. С ростом конкуренции растут и требования пассажира к авиаперевозчику, услугам, комфорту и уровню обслуживания за минимальную стоимость билета. В правила формирования тарифов на регулярные воздушные перевозки не включены расходы на качество, расходы на развитие и совершенствование перевозок и комфорта пассажиров. В связи с этим для авиакомпаний становится необходимостью распределять расходы на качество предоставляемых услуг со своего доходного фонда.

Оценка конкурентоспособности и методов развития авиакомпании рассматривается в научных статьях авторов Кидрачева Р.Н., Абдуразакова Ф.Х. Хакимзяновой З.И. и других [1, 5, 7, 10, 11, 14, 15]. Авторы пишут о таких методах повышения конкурентоспособности как: изменение тарифной ставки авиаперевозок; вступление и формирование авиационных альянсов; логистическое построение систему регулярных авиаперевозок.

В стремлении поддержать свое постоянного пассажира авиаперевозчик стремится внедрять в управление современные системы менеджмента качества (СМК) в соответствии с требованиями стандартов ИСО серии 9000, отраслевыми стандартами и нормативными требованиями, и тем самым удовлетворять требования постоянного клиента. Качество предоставляемых услуг управляет эффективностью работы предприятия, объемами продаж, спросом и обеспечивает конкурентоспособность компании. Повышение качества всегда сопровождается большими затратами. В работах Гейко Л.М., Левшиной В.В. рассматриваются цели и методы внедрения СМК и говорится, что такие системы создаются с целью построение работы компании для снижения затрат и повышения качества продукции [4, 8]. Но для предприятий, когда рынок насыщен аналогичным товаром или услугой, сложнейшей задачей является одновременное повышение качества и сокращение затрат. В таких случаях в СМК необходимо проводить внутренние аудиты процессов, оценивать риски, анализировать экономику качества и совершенствовать процессы. Опыт и методики построения системы внутренних аудитов в авиакомпаниях представлены в работах Антоновой Т.В., Цэдэнсодном М.С, Chatterjee D., Bose S.K. [3, 12, 13]. В одной из своих статей Антонова Т.В. рассматривает специфику проведения внутренних аудитов в

авиакомпаниям, отмечая, что внутренний аудит очень сложный, так как надо учитывать требования всех внешних заинтересованных сторон: крупные компании руководствуются документами по поддержанию летной годности воздушных судов, применимым требованиям в данной области; требуется интеграция всех требований в единый стандарт, на соответствие требованиям которого будет проводиться проверка. При этом учет национальных и международных требований при проведении внутреннего аудита в области поддержания летной годности воздушных судов является важной задачей, стоящей перед эксплуатантами при проведении внутренних проверок.

Особенности построения экономики качества и ее влияние на СМК рассматривается в работах Адлер Ю.П., Костроминой Е.В., Скобельцыной Т.А. [2, 6, 9]. Экономика авиаперевозок отличается большим списком статей затрат, необходимых для осуществления полетов. Большое количество статей затрат усложняет процесс контроля расходов по авиационной деятельности и теряет контроль затрат на экономику качества. Поэтому расчеты в рамках данной работе для авиакомпании помогут проанализировать существующие затраты на качество и найти оптимальные пути совершенствования. Высокие расходы многих авиакомпаний могут быть объяснены общими причинами: рост стоимости воздушных судов, авиатоплива, наземное обслуживание в аэропорту, рост налогов, а также расходов на заработную плату персонала. Растущий спрос стимулирует предложение и вынуждает авиакомпании в конкурентной борьбе изыскивать всевозможные способы выживания и новые методы работы в целях финансовой стабилизации: ликвидируются нерентабельные авиалинии; вводится политика жесткой экономии и сокращения расходов; принимаются меры по улучшению качества обслуживания; расширяются сопутствующие сферы деятельности.

В связи с вышеизложенным, в настоящей статье нами применен внутренний аудит на ресурсном процессе авиакомпании, проведена оценка его стоимости, оценены финансовые потери в случае возникновения риска.

Методология исследования

В качестве материалов для исследования была использована информация о ресурсных процессах деятельности авиаперевозчика. Основные методологические направления: процессный подход; внутренний аудит процесса; стоимостная модель процесса; оценка стоимости риска; расчётный.

Авторские концептуальные подходы к решению проблемы

Объектом исследования выступила авиакомпания, расположенная в Сибирском Федеральном округе. В авиакомпании разработана и внедрена СМК в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Для внутреннего аудита был выбран ресурсный процесс «Обеспечение ВС бортовым питанием и бортовым имуществом», так как за 2019 год ему выявлено больше всего эксплуатационных замечаний как со стороны пассажиров, так и со стороны сотрудников авиакомпании. Результаты данного процесса является визитной карточкой воздушного судна авиакомпании, презентацией авиакомпании для пассажиров. Именно по сервисному обеспечению пассажир оценивает комфорт перелета, свою удовлетворенность и общие впечатления, поэтому проведение аудита и экономическая оценка ресурсного процесса является необходимым для авиакомпании. Ответственным за ресурсный процесс «Обеспечение ВС бортовым питанием и бортовым имуществом» является директор департамента сервиса и рекламы авиакомпании; основные результаты процесса:

- сервисное обеспечение ВС;
- обеспечение питанием для пассажиров и экипажа.

На рисунке 1 представлена схема процесса «Обеспечение ВС бортовым питанием и бортовым имуществом», отражающая входы, выходы, управляющие воздействия и ресурсы.

Рисунок 1 – Схема процесса «Обеспечение ВС бортовым питанием и бортовым имуществом»

Цель внутреннего аудита процесса «Обеспечение ВС бортовым питанием и бортовым имуществом» – оценка эффективности мероприятий по контролю качества процесса второго уровня «Экипировка ВС» на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015, внутренним и внешним нормативным документам. Общие этапы процесса второго уровня «Экипировка ВС» представлены в таблице 1. Проверяемое подразделение при внутреннем аудите – отдел сервиса.

Таблица 1 - Описание процесса второго уровня «Экипировка ВС» авиакомпании

Этапы процесса	Ответственный	Результат этапа процесса
1. Оформление заказа	Специалист отдела сервиса	Сформированный заказ
2. Поставка заказа контрагентом	Контрагент	Доставка имущества по заказу на борт ВС
3. Прием экипировочного имущества на борт	Бортпроводник	Принятое имущество на борт ВС от контрагента

В таблице 2 представлен заполненный чек-лист для проведения аудита процесса (сокращенный вариант), включающий: перечень вопросов; пункты ГОСТ Р ИСО 9001-2015, подлежащие аудиту; свидетельства аудита, полученные в ходе проверки; классификацию полученных результатов – соответствие / несоответствие / наблюдение; примечание – записи аудитором, сделанные на основании полученных ответов от аудируемых, наблюдения.

Таблица 2 – Заполненный чек-лист аудита процесса второго уровня «Экипировка ВС» авиакомпании (сокращенный вариант)

Вопросы	Пункт стандарта	Свидетельства аудита	Соответствие / несоответствие / уведомление	Примечание
К входным данным процесса:				

Как рассчитывается объем поставляемого имущества?	7.1.4., 8.1. с	Инструкция, формулы, статистические базы данных	Уведомление	Объем имущества рассчитан только по средним показателям, другие факторы не учитываются
Каковы требования к входным данным процесса?	4.4.с	Требования к информации о рейсе	Соответствие	Владелец процесса понимает какие данные нужны для формирования заказа
К ресурсам:				
На основании каких критериев происходит выбор поставщика?	8.4.2, 8.4.3	Критерии к закупкам, результат мониторинга деятельности поставщиков	Несоответствие	Критерии к поставщикам не актуализируется
Кто отвечает за знание бортпроводниками инструкции о приеме имущества от контрагента?	7.2, 7.3.	Результаты тестирования / экзаменов бортпроводников на знание нормативной документации	Уведомление	Проводится обучение и тестирование бортпроводников на требования внешних стандартов, подтверждение знаний внутренних инструкций отсутствует
К управляющим воздействиям:				
Какими внешними нормативными документами руководствуются участники процесса?	4.2.b, 7.2.	База внешней нормативной документации	Соответствие	Владелец процесса знает и понимает внешние документы
Контролируется ли результативность процесса другими департаментами, внутренним контролем, руководящим составом?	7.4, 9.3.2	Официальные запросы на отчетность по подразделению, результаты внутренних аудитов	Уведомление	Информация о результативности передается только высшему руководству, нет взаимодействия между владельцами процессами
К показателям и характеристикам процесса:				
Как ведется учет поставляемого имущества?	8.5.1, 8.4.1, 8.7.2	Акты сдачи-поставки, информационные системы, документированная процедура	Соответствие	При каждом получении/сдаче имущества бортпроводник подписывает акт сдачи-поставки
Что является показателем результативности процессов?	4.4	Регламент процесса, система показателей	Соответствует	Владелец процесса контролирует результаты процесса и показатели результативности выполняемой деятельности
К результату процесса:				
Как информация об удовлетворенности	9.1.2, 9.3	Эксплуатационные сообщения,	Несоответствие	На борту ВС нет способов передачи

пассажиров с борта передается владельцу процесса?		информационные системы		удовлетворенности клиентов о качестве обслуживания
Что делает бортпроводник, если буфетно-кухонное оборудование (БКО), загруженное на борт, не соответствует санитарным требованиям?	7.2, 10.2	Инструкции, инструмент управления рисками	Несоответствие	Нет разработанных мероприятий по устранению рисков

На основании таблицы 2 были классифицированы выявленные несоответствия по категориям – значительное и малозначительное, определены причины выявленных несоответствий, предложены коррекции и корректирующие действия. Результаты внутреннего аудита процесса второго уровня «Экипировка ВС» авиакомпании представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Результаты внутреннего аудита процесса второго уровня «Экипировка ВС» авиакомпании

Формулировка несоответствия / категория несоответствия	Причины несоответствия	Коррекция	Корректирующие действия
1. Требования к выбору поставщика не обновлялись с 2018 года, не проводится анализ рынка для совершенствования требований к поставщикам / <i>значительное несоответствие</i>	Нарушение требований договора со стороны поставщика	Провести анализ рынка, пересмотреть требования к поставщикам при проведении закупок	В закупочную процедуру ввести раздел, касающийся мониторинга результатов предыдущих закупок, их участников и на основе полученных данных проводить актуализацию блок-факторов к новой закупке
2. При проверке БКО при загрузке на рейс не проверяется его санитарное состояние; грязная посуда выявляется в момент раздачи / <i>значительное несоответствие</i>	В регламенте работы бортпроводника нет требования вскрывать упаковки и проверять БКО	Прописать алгоритм проверки поставки заказа от контрагента бортпроводником	Ввести в регламент работы бортпроводника цепочку действий проверки поставки контрагентом и алгоритм действий в ситуации некачественной загрузки БКО или питания. Со стороны заказа - обеспечить некоторый запас заказанного имущества.
3. Сбор информации с рейса об удовлетворенности пассажиров не производится на борту ВС / <i>малозначительное несоответствие</i>	Запрос потребителя к имуществу на борту не учитывается	Создать онлайн-опрос или анкетирование на борту о качестве оказанных услуг	Установить способ постоянного контактирования с пассажирами, учитывать их мнения и желания

На основе проведенного внутреннего аудита процесса второго уровня «Экипировка ВС» можно сделать вывод, что в целом процесс находится в управляемых условиях и постоянное его функционирование позволило уже устранить возникающие проблемы.

Строгая отработка последовательности действий помогает не нарушить регламенты и установленные требования. Всего было выявлено три несоответствия, основными причинами которых является – отсутствие своевременной актуализации регламентов работы в соответствии с изменяющимися потребностями рынка и требованиями пассажиров. Основные корректирующие действия – пересмотр процедур на основе требований стандартов, пассажиров, новыми технологиями развития. В первую очередь, необходимо получить мнение пассажира об оказанных услугах, рассмотреть эти требования и положить их в основу пересмотра процедуры качественного предоставления услуг на борту ВС. Владелец процесса необходимо пересмотреть подход по планированию деятельности и оценить риски, имеющиеся в работе.

Для проведения дополнительных мероприятий по совершенствованию ресурсного процесса «Обеспечение ВС бортовым питанием и бортовым имуществом» далее мы применили известную стоимостную модель, которая позволит выявить «узкие» места и сократить ненужные затраты. Классификация затрат на процесс «Обеспечение ВС бортовым питанием и бортовым имуществом» в упрощенном варианте представлена в таблице 4. Процесс «Обеспечение ВС бортовым питанием и бортовым имуществом» ежедневно запускается не менее четырех раз и является необходимым процессом, без которого не может осуществляться вылет ВС. В процессе участвует несколько подразделений: отдел сервиса, служба бортпроводников; также важную роль играет контрагент. Рассматриваемый временной период – за 1 сутки; среднее количество рейсов составляет около 20 на ВС, рассчитанном на 180 пассажиров и 6 членов экипажа. Для каждого рейса необходима подготовка сервисного обеспечения, т.е. запуск ресурсного процесса «Обеспечение ВС бортовым питанием и бортовым имуществом».

Таблица 4 - Классификация затрат на ресурсный процесс «Обеспечение ВС бортовым питанием и бортовым имуществом» авиакомпании (упрощенный вариант)

Этапы процесса	Затраты на соответствие	Основные статьи затрат	Затраты вследствие несоответствия	Основные статьи затрат
1. Формирование заказа питания и имущества	Затраты на составление заказа питания и имущества	- на оплату труда	Стоимость лишних продуктов, имущества, при неправильно сформированном заказе	- на бортпитание
2. Предоставление питания и имущества по заказу контрагентом	Оплата услуг контрагенту по предоставлению питания	- на бортпитание	Затраты на ремонт (замену) при нарушении целостности тележек, упаковочного имущества авиакомпании. Потеря времени при задержке контрагента.	- на текущий ремонт оборудования - на расходы по содержанию пассажиров при задержке рейсов
3. Прием бортпроводником заказа от контрагента	Затраты на прием заказа	- на оплату труда	Потеря времени, при повторном заказе при некачественном предоставленном питании и имуществе	- на расходы по содержанию пассажиров при задержке рейсов
4. Подготовка воздушного судна	Затраты на комплектацию ВС	- на оплату труда - за сервис на борту ВС (услуги)	Затраты при нарушении оборудования, при поломке мебели, при плохой уборке салона	- на текущий ремонт оборудования

В произведенных расчетах стоимостной модели процесса «Обеспечение ВС бортовым питанием и бортовым имуществом» выявлено, что общие затраты, связанные с отсутствием соответствия (возникающие вследствие несоответствия) составили 52%, что говорит о важности контроля за данным процессом. По отчету затрат на рейс наблюдается, что затраты на лишние (неправильно рассчитанные) заказанные порции пассажирам значительно больше, чем заработная плата сотрудников, занимающихся формированием заказа. При задержке контрагента или неправильной поставки заказа может произойти задержка рейса, что нарушит другие рейсовые цепочки маршрутов на данном ВС. Затраты на ремонт в салоне ВС возникают тогда, когда бортпроводники не вовремя сообщают в технический отдел о необходимости провести ремонт или замену мебели. Не соблюдение правил по передачи информации может повлечь в потери, в 25 раз больше, чем заработная плата сотрудников.

Анализируя полученные данные можно сделать вывод, что затраты при нарушении регламента выполнения работ сотрудниками авиакомпании, неправильные расчеты могут повлечь на дополнительные затраты и потери по данному процессу. На основании проведенных расчетов эффективность процесса «Обеспечение ВС бортовым питанием и бортовым имуществом» за анализируемый период времени составила: $E_p = 91\%$. Полученная эффективность процесса говорит, что в жизненном цикле процесса на затраты вследствие несоответствия затрачивается немного средств по сравнению с затратами на соответствие, но до благоприятного процента эффективности необходимо устранить возможные потери. Процент затрачиваемых ресурсов намного больше нежелательных потерь, что говорит об устойчивости рассматриваемого ресурсного процесса.

Оценим стоимость мероприятий для устранения проблем по некачественному предоставлению бортового питания и БКО. В ходе проведения внутреннего аудита процесса второго уровня «Экипировка ВС» и анализа экономики качества процесса «Обеспечение ВС бортовым питанием и бортовым имуществом» было выяснено, что одним из частых нарушений является нарушение качества предоставляемого питания и БКО контрагентом. Состав питания может не соответствовать заказу, могут быть нарушены санитарные требования, БКО оказывается грязным. На сегодняшний момент выяснение таких проблем происходит при выдаче питания и БКО пассажирам, что влечёт за собой недовольства пассажиров по некачественным оказанным услугам, нехватку БКО и питания для дальнейшей раздачи, падение репутации авиакомпании.

Для оценки финансового риска в случае наступления нежелательного события (риска) «Нарушение требований к питанию и БКО» были проведены расчёты, результаты которых представлены в таблице 5; для оценки финансового риска, с целью предотвращения наступления риска были проведены расчёты, представленные в таблице 6.

Таблица 5 – Затраты авиакомпании при возникновении риска «нарушение требований к питанию и БКО»

Наименование риска	События, которые могут возникнуть при наступлении риска	Оценка затрат при наступлении риска
Нарушение требований к питанию и БКО	- нехватка БКО и питания для раздачи пассажирам - негативные отзывы об авиакомпании	1. Затраты могут возникнуть, если пассажир потребовал компенсацию средств за непредоставленное питание. Компенсация на одного пассажира составит около 500 руб. 2. Дальнейший отказ клиента от перелета данной авиакомпании. Потеря одного клиента может обойтись авиакомпании около 12 000 рублей.

Таблица 6 – Затраты авиакомпании на предупреждение возникновения риска «нарушение требований к питанию и БКО»

Наименование риска	Действия, направленные на предупреждение возникновения риска	Оценка затрат для предотвращения риска
Нарушение требований к питанию и БКО	Добавление 1 порции на проверку качества питания	На одну порцию для пассажира эконом класса необходимо около 250 руб.
	Добавление в процедуру требований по проверке БКО и питания	Трудозатраты: - 2 часа на разработку менеджером по учебной подготовке; - 1 час на согласование процедуры начальником службы бортпроводников; - 0,5 часа на обучение бортпроводников. Примерные финансовые затраты на указанное время составят 1 000 руб.
	Проведение процедуры проверки питания и БКО	Трудозатраты - 10 минут 1 бортпроводника Примерные финансовые затраты на указанное время составят 10 руб.

На основании проведенных расчетов (таблицы 5, 6), мы видим, что ежедневной финансовой потерей авиакомпании могут быть 500 руб. компенсации на одного пассажира, когда дополнительные затраты на предотвращение риска составят всего 260 руб. – на контроль поставок от контрагента. При потере репутации, пассажир, в следующий раз может выбрать другую авиакомпанию, что составит для компании потерю в среднем от 12 000 руб.; в то время, как затраты на разработку процедуры контроля качества услуг составят около 1 260 руб. Таким образом, мы видим, что при внедрении 10-ти минутной процедуры по проверке питания и БКО авиакомпания может сэкономить в 10 раз больше финансовых затрат – и это только на примере одного пассажира.

Заключение

Таким образом, в ходе проведенного исследования было выявлено, что ресурсный процесс «Обеспечение ВС бортовым питанием и бортовым имуществом» является экономически устойчивым. Аудит процесса показал, что имеются нарушения, влияющие на оценку качества предоставляемых услуг со стороны пассажира. Оценка затрат на мероприятия на устранения несоответствий процесса показал, что финансовые вложения на улучшение процесса гораздо меньше, чем потери постоянных клиентов или репутации компании. Следовательно, совершенствование процесса «Обеспечение воздушного судна бортовым питанием и бортовым имуществом» и постоянный внутренний контроль за качеством предоставляемых услуг окажет положительное влияние на конкурентоспособность авиакомпании.

Литература:

1. Абдуразаков Ф.Х. Инструменты повышения конкурентоспособности авиакомпании // Инновационное развитие и потенциал современной науки. Материалы Междунар. науч. конф. – Нефтекамск: Научно-издательский дом «Мир науки», 2020. – С. 74 – 81. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42463568>
2. Адлер Ю.П., Щепетова С.Е. Чего мы ждем от «системы экономики качества»?

- // Управление качеством. – 2018. – № 9. – С. 70-77. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36783154>
3. Антонова Т. В. Учет национальных и международных требований при проведении внутреннего аудита в области поддержания летной годности воздушных судов // Молодой ученый. — 2019. — № 13 (251). — С. 323-325. URL: <https://moluch.ru/archive/251/57585/>
4. Гейко Л.М. Системы менеджмента качества на предприятиях гражданской авиации // Компетентность. – 2005. – № 7-8. – С.61-69. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=9271410>
5. Кидрачев Р.Н. Оценка конкурентоспособности авиакомпаний: проблемы, подходы, рекомендации // Экономические науки. – 2018. – №164. – С.52-58. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=35682419>
6. Костромина Е.В. Экономика авиакомпании в условиях рынка / Е.В. Костромина // Высшая коммерческая школа «Авиабизнес». – М.: Концерн «Банковский Деловой Центр», 1997. – 105 с. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=19752712>
7. Куломзина Е.Ю. Оценка качества услуг российских авиакомпаний в сфере пассажироперевозок // Вестник московского городского педагогического университета. Серия: экономика. – 2019. – №3. – С.28-36. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=40872444>
8. Левшина В.В. Система менеджмента качества организации: коллективная монография/под общ. ред. В.В. Левшиной. – Новосибирск: изд. АСН «СибАК», 2018. – 208 с. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=13103821>
9. Скобельцына Т.А., Замиралова Е.В. Применение внутреннего аудита процессов для повышения экономики дошкольного учреждения // ЦИТИСЭ. — 2020. — № 1. – С. 124-134. DOI: <http://doi.org/10.15350/24097616.2020.1.12>
10. Тихонов А.И. Конкурентоустойчивость компаний авиационной отрасли // Глобальный научный потенциал. – 2019. – №9. – С.130-134. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=41446215>
11. Хакимзянова З.И. Управление качеством обслуживания клиентов авиапредприятий // Качество продукции: контроль, управление, повышение, планирование. – 2019. – С.336-339. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41588422>
12. Цэдэнсодном М.С., Замиралова Е.В. Внутренний аудит процесса ротации кадров в авиакомпании // Наука и бизнес: пути развития. – 2020. – №2. – С.151-155. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42868448>
13. Chatterjee D., Bose S. K. Corporate Governance, Risk Management and Internal Audit: A Case Study // Management and Labour Studies. – 2007. -Vol. 32, I. 4. - P. 515-521. URL: <https://doi.org/10.1177/0258042X0703200406>
14. Huang Y., Rundle-Thiele S., Chen Y. Extending understanding of the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: A budget Chinese airline empirical examination // Journal of Vacation Marketing. – 2018. -Vol. 25, I. 1. -P. 88-98. URL: <https://doi.org/10.1177/1356766718757270>
15. Kalembe N., Campa-PlanasFirst F. The quality effect on the profitability of US airline companies // Tourism Economics. – 2017. – Vol. 24, I. 3. -P. 251-269. URL: <https://doi.org/10.1177/1354816617731193>

References:

1. Abdurazakov F.Kh. *Instruments for increasing the airline's competitiveness*. Neftekamsk, World of Science Publ., 2020, pp. 74 – 81. (In Russian) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42463568>
2. Adler Yu.P., Shchepetova S.E. What do we expect from the “system of quality economics”? *Quality management*, 2018, no. 9, pp. 70-77. (In Russian) URL:

<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36783154>

3. Antonova T. V. Accounting for national and international requirements when conducting an internal audit in the field of maintaining the airworthiness of aircraft. *Young scientis*, 2019, no 13(251), pp.323-325. (In Russian) URL: <https://moluch.ru/archive/251/57585/>

4. Geiko L. M., Zekunov A. G. Quality management Systems at civil aviation enterprises. *Competence*, 2005, no. 7-8, pp. 61-69. (In Russian) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=9271410>

5. Kidrachev R.N. Assessment of airline competitiveness: problems, approaches, recommendations. *Economic Sciences*, 2018, no. 164, pp. 52-58. (In Russian) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=35682419>

6. Kostromina E. V. *Economy of the airline in the market conditions*. Moscow, Concern "Bank Business Center" Publ., 1997, 105 p. (In Russian) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=19752712>

7. Kolomina E. Y. Assessment of quality of services of Russian airlines in the field of passenger transport. *Bulletin of the Moscow city pedagogical University. Series: economy*, 2019, no. 3, pp. 28-36. (In Russian) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=40872444>

8. Levshina V.V. *Formation of a university quality management system*. Monograph. Krasnoyarsk, SibGTU Publ., 2004, 324 p. (In Russian) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=13103821>

9. Skobeltsyna T.A., Zamiralova E.V. Use of internal audit processes to improve the economy of preschool institutions. *CITISE*, 2020, no. 1, pp. 124-134. (In Russian) DOI: <http://doi.org/1.15350/2409761.2020.1.12>

10. Tikhonov A. I. Competitive stability of aviation industry companies. *Global scientific potential*, 2019, no. 9, pp. 130-134. (In Russian) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=41446215>

11. Khakimzyanova Z. I. *Quality Management of airline customer service*, 2019, pp. 336-339. (In Russian) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41588422>

12. Tsedensodnom M. S., Zamiralova E. V. Internal audit of the personnel rotation process in the airline. *Science and business: ways of development*, 2020, no. 2, pp. 151-155. (In Russian) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42868448>

13. Chatterjee D., Bose S. K. Corporate Governance, Risk Management and Internal Audit: A Case Study. *Management and Labour Studies*, 2007, vol. 32, issue 4, pp. 515-521. URL: <https://doi.org/10.1177/0258042X0703200406>

14. Huang Y., Rundle-Thiele S., Chen Y. Extending understanding of the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: A budget Chinese airline empirical examination. *Journal of Vacation Marketing*, 2018, vol. 25, issue 1, pp. 88-98. URL: <https://doi.org/10.1177/1356766718757270>

15. Kalembe N., Campa-PlanasFirst F. The quality effect on the profitability of US airline companies. *Tourism Economics*, 2017, vol. 24, issue 3, pp. 251-269. URL: <https://doi.org/10.1177/1354816617731193>

Submitted: 07 January 2020

Accepted: 06 February 2021

Published: 07 February 2021