

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

перший (бакалаврський) рівень вищої освіти

на тему: Управління якістю надання послуг в авіакомпанії

Виконав:

Рагімлі Айдин Руслан
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»

**Науковий
керівник:**

Могильна Людмила Миколаївна
кандидат економічних наук, доцент
кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Самошкіна Ірина Дмитрівна
кандидат економічних наук, доцент
кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Суми – 2026

Факультет
Кафедра
Рівень вищої освіти
Спеціальність
Освітньо-професійна програма

Економіки і менеджменту
Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
перший (бакалаврський)
073 «Менеджмент»
«Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри
Альвіна ОРЕХОВА

«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Рагімлі Айдин Руслан

1 Тема кваліфікаційної роботи: «Управління якістю надання послуг в авіакомпанії»

2 База практичного дослідження: ЗАТ «Азербайджанські Авіалінії» (AZAL)

3 Керівник кваліфікаційної роботи Могильна Людмила Миколаївна, к.е.н., доцент,
затверджена наказом по університету «_____» 202__ р. № _____

4 Строк подання здобувачем закінченої кваліфікаційної роботи «_____» _____ 20__ р.

5 Вихідні дані до кваліфікаційної роботи:

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного ЗАТ за 2023-2025 роки, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань управління якістю надання послуг.

6 Перелік питань, які потрібно розробити:

- узагальнити теоретико-методичні підходи до управління якістю надання послуг а авіакомпанії;
- здійснити організаційно-економічну характеристику ЗАТ «Азербайджанські Авіалінії» (AZAL);
- проаналізувати поточний стан управління якістю надання послуг в авіакомпанії;
- оцінити рівень управління якістю надання послуг в ЗАТ «Азербайджанські Авіалінії» (AZAL);
- розробити заходи щодо удосконалення якості авіаційних послуг авіакомпанії;
- вдосконалити розвиток клієнтоорієнтованої та цифрової моделі управління якістю сервісу в ЗАТ «Азербайджанські Авіалінії» (AZAL).

Завдання прийняв до виконання



Айдин РАГІМЛІ

Дата отримання завдання

«05» червня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану та графіку виконання кваліфікаційної роботи	червень 2025 р.	Виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	вересень – грудень 2025 р.	Виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	січень – лютий 2026 р.	Виконано
4	Збір та обробка аналітичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	березень – квітень 2026 р.	Виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту з переддипломної практики	березень-квітень 2026 р.	Виконано
6	Розробка напрямів вирішення (удосконалення) досліджуваної проблеми	квітень 2026 р.	Виконано
7	Завершення рекомендаційної частини (програмної реалізації) кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	до 25 квітня 2026 р.	Виконано
8	Доопрацювання другого і третього розділів кваліфікаційної роботи	25 квітня – 01 травня 2026 р.	Виконано
9	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність	04 травня 2026 р.	Виконано
10	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на рецензування та попередній захист	04 травня – 07 травня 2026 р.	Виконано
11	Подання закінченої кваліфікаційної роботи та документів до неї до кафедри та деканату	08 травня 2026 р.	Виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	21-22 травня 2026 р.	Виконано

Здобувач



Айдин РАГІМЛІ

Науковий керівник
кваліфікаційної роботи

Людмила МОГИЛЬНА

АНОТАЦІЯ

Рагімлі Айдин Руслан. Управління якістю надання послуг в авіакомпанії.

Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за освітньою програмою «Менеджмент», спеціальності 073 «Менеджмент». Сумський національний аграрний університет, Суми, 2026.

В першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні та методичні аспекти управління якістю надання послуг в авіакомпаніях. Розкрито сутність понять «управління якістю», «якість послуги», «авіаційна послуга» та «управління якістю надання послуг». Визначено особливості формування якості сервісу в умовах сучасного конкурентного ринку авіаперевезень. Обґрунтовано, що якість авіаційних послуг має комплексний характер та охоплює безпекові, операційні, сервісні, цифрові й емоційні складові клієнтського досвіду. Проаналізовані основні підходи, ключові елементи та методичні аспекти управління якістю в авіаційній сфері. Встановлено, що ефективне управління якістю в авіаційній сфері базується на системному підході, стандартизації процесів, клієнтоорієнтованості персоналу та використанні сучасних цифрових технологій.

Надано загальну організаційно-економічну характеристику діяльності ЗАТ «Азербайджанські Авіалінії» (AZAL). Охарактеризовано основні показники функціонування компанії, її ринкові позиції, ресурсний потенціал та напрями стратегічного розвитку. Оцінено поточний стан управління якістю надання послуг; проведено аналіз системи показників якості та оцінку ефективності існуючих процесів; охарактеризовано цифрові та клієнтоорієнтовані аспекти сервісу авіакомпанії.

У третьому розділі розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління якістю авіаційних послуг. Запропоновані заходи передбачають інтеграцію цифрових інструментів у систему сервісу, розвиток каналів самообслуговування, автоматизацію збору клієнтського зворотного зв'язку, модернізацію сервісних процесів та підвищення професійної компетентності персоналу. Обґрунтовано, що реалізація запропонованих рішень сприятиме підвищенню задоволеності та лояльності пасажирів, зміцненню конкурентних позицій авіакомпанії та формуванню додаткового економічного ефекту. За результатами дослідження доведено доцільність переходу ЗАТ «Азербайджанські Авіалінії» (AZAL) до сучасної клієнтоорієнтованої та цифрової моделі управління якістю надання послуг.

Ключові слова: управління якістю, авіаційна послуга, управління якістю надання авіаційних послуг, AZAL, авіакомпанія.

SUMMARY

Ragimli Aydin Ruslan. Quality Management of Service Provision in an Airline.

Qualification work for the first (bachelor's) degree in higher education under the "Management" educational program, major 073 "Management". Sumy National Agrarian University, Sumy, 2026.

In the first chapter of the qualification thesis, the theoretical and methodological aspects of service quality management in airlines were investigated. The essence of the concepts of "quality management", "service quality", "aviation service", and "service quality management" was revealed. The specific features of service quality formation in the conditions of the modern competitive air transportation market were identified. It was substantiated that the quality of aviation services has a complex nature and includes safety, operational, service, digital, and emotional components of the customer experience. The main approaches, key elements, and methodological aspects of quality management in the aviation sector were analyzed. It was established that effective quality management in aviation is based on a systematic approach, process standardization, customer-oriented personnel, and the use of modern digital technologies.

A general organizational and economic characteristic of the activities of Closed Joint Stock Company "Azerbaijan Airlines" (AZAL) was provided. The main indicators of the company's performance, its market position, resource potential, and strategic development directions were characterized. The current state of service quality management was assessed; the system of quality indicators and the effectiveness of existing processes were analyzed; and the digital and customer-oriented aspects of the airline's service were examined.

In the third chapter, a комплекс of practical recommendations for improving the management of aviation service quality was developed. The proposed measures include the integration of digital tools into the service system, the development of self-service channels, the automation of customer feedback collection, the modernization of service processes, and the improvement of staff professional competence. It was substantiated that the implementation of the proposed solutions would contribute to increasing passenger satisfaction and loyalty, strengthening the airline's competitive position, and generating an additional economic effect. Based on the results of the study, the feasibility of the transition of Closed Joint Stock Company "Azerbaijan Airlines" (AZAL) to a modern customer-oriented and digital model of service quality management was proven.

Keywords: quality management, air transport service, management of aviation service quality, AZAL, airline.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи управління якістю надання послуг в авіакомпанії	9
РОЗДІЛ 2 Дослідження стану управління якістю надання послуг в ЗАТ «Азербайджанські Авіалінії» (AZAL)	17
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	17
2.2 Аналіз стану управління якістю надання послуг в ЗАТ «Азербайджанські Авіалінії» (AZAL)	25
2.3 Оцінка рівня управління якістю надання послуг в авіакомпанії	32
РОЗДІЛ 3 Напрями вдосконалення управління якістю послуг в ЗАТ «Азербайджанські Авіалінії» (AZAL)	42
3.1 Рекомендації щодо удосконалення якості авіаційних послуг авіакомпанії	42
3.2 Розвиток клієнтоорієнтованої та цифрової моделі управління якістю сервісу в ЗАТ «Азербайджанські Авіалінії» (AZAL)	48
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	64
Додаток А До першого розділу	65
Додаток Б До другого розділу	68
Додаток В До третього розділу	75
Додаток Г Звітність ЗАТ «Азербайджанські Авіалінії» (AZAL)	79
Додаток Д Наукова публікація	81

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасній авіаційній галузі ключовим фактором успіху є не лише безпека польотів, а й комплексний сервісний досвід пасажирів. Сучасні споживачі очікують високий рівень комфорту, оперативності обслуговування, прозорості інформації та доступності цифрових сервісів, що вимагає від авіакомпаній системного та продуманого підходу до управління якістю. Вдосконалення процесів обслуговування, впровадження сучасних технологій та розвиток клієнтоорієнтованих моделей дозволяють підвищити лояльність пасажирів, оптимізувати витрати та зміцнити конкурентні позиції компанії на міжнародному ринку.

Ефективне управління якістю стає стратегічним інструментом, що забезпечує підвищення лояльності клієнтів, оптимізацію операційних процесів і сталий розвиток авіакомпанії, роблячи її більш конкурентоспроможною у глобальних умовах. Саме це підкреслює наукову цінність та практичну значущість дослідження, визначаючи актуальність обраної теми та необхідність удосконалення системи управління якістю авіаційних послуг.

Стан вивчення проблеми. У науковій літературі проблематика якості послуг має міждисциплінарний характер та охоплює як загальні питання управління якістю, так і галузеві особливості її формування. Одну групу наукових досліджень становлять праці, присвячені загальним теоретико-методичним засадам управління якістю, які формують універсальний науковий базис для аналізу якості у різних галузях економіки. До цієї групи належать роботи Баєвої О. І. [2], Громяка С. І. [4], Лозової Т. М. [8], Никиги О. В. [10], Сімкової Т. О. [16], Сохань І. В. [18], Тельнова А. [19], Проскурніної Н. В. [27]. та Білоуська В. І. [27]. У цих дослідженнях розкрито сутність управління якістю як системного процесу планування, контролю, забезпечення та постійного вдосконалення, що забезпечує відповідність результатів діяльності підприємства вимогам споживачів і стандартів. Іншу групу досліджень формують праці науковців, які зосереджуються на комплексному управлінні якістю авіаційної

послуги з урахуванням специфіки авіаційної галузі, безпекових вимог, сервісних процесів та клієнтського досвіду. До цієї групи належать роботи таких вчених як: Аланазі М. С. М. [22], Аль-Авад М. [21], Антонченко М. Ю. [1], Белліцці М. Дж. [25], Борисюк О. А. [7], Висоцька М. П. [3], Дженкінс К. В. [22], Докієнко Л. М. [5], Докієнко Л.М. [6], Дудник І. М. [7], Еболі Л. [25], Лі Цз. [22], Лямзін А. О. [5], Мащула Дж.[25], Панченко В. А. [11], Сайчук В. С. [7], Сахарова Т. В. [1], Семченко Н. О. [15], Скібіцька Л. [17], Український Є. О. [15]. У зазначених працях якість авіаційної послуги розглядається як інтегрований результат взаємодії технічних, операційних, сервісних і цифрових компонентів, що формують цілісний досвід пасажирів на всіх етапах подорожі, а тому це зумовило вибір теми дослідження, постановку його мети та завдань.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо управління якістю надання послуг в авіакомпанії.

Виходячи з мети дослідження, у роботі поставлено і планується вирішити наступні питання:

- узагальнити теоретико-методичні підходи до управління якістю надання послуг а авіакомпанії;
- здійснити організаційно-економічну характеристику ЗАТ «Азербайджанські Авіалінії» (AZAL);
- проаналізувати поточний стан управління якістю надання послуг в авіакомпанії;
- оцінити рівень управління якістю надання послуг в ЗАТ «Азербайджанські Авіалінії» (AZAL);
- розробити заходи щодо удосконалення якості авіаційних послуг авіакомпанії;
- вдосконалити розвиток клієнтоорієнтованої та цифрової моделі управління якістю сервісу в ЗАТ «Азербайджанські Авіалінії» (AZAL).

Об’єктом дослідження є процес управління якістю надання послуг в ЗАТ «Азербайджанські Авіалінії» (AZAL).

Предметом дослідження є теоретичні заходи та методичні підходи щодо управління якістю надання послуг в авіакомпанії.

Елементами наукової новизни є розроблені та обґрунтовані напрямки вдосконалення управління якістю авіаційних послуг, зокрема впровадження клієнтоорієнтованих моделей сервісу, цифровізація процесів обслуговування та інтеграція сучасних технологій для підвищення ефективності діяльності авіакомпанії.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані основні напрями вдосконалення управління якістю надання послуг можуть бути ефективно використані при прийнятті відповідних управлінських рішень на рівні авіакомпанії.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері управління якістю авіаційних послуг. Для розв'язання поставлених завдань було використано комплекс теоретичних методів наукового дослідження: теоретичного узагальнення та порівняння; метод абстрактно-логічний – у процесі теоретичного узагальнення та формування висновків; метод вертикального та горизонтального аналізу діяльності авіакомпанії.

Інформаційна база. Джерелами інформації є статистичні дані, наукові статті, тези вітчизняних і зарубіжних вчених, власні теоретичні дослідження, звітність ЗАТ «Азербайджанські Авіалінії» (AZAL) за 2023-2025 рр.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на одній VIII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін» (30 жовтня 2025 р., м. Полтава).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 30 найменування, додатків. Основний текст викладений на 54 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 13 таблиць, 6 рисунків, 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ПОСЛУГ В АВІАКОМПАНІЇ

У сучасних умовах глобальної конкуренції категорія «управління якістю» набуває ключового значення в діяльності підприємств сервісної сфери, зокрема авіаперевізників. Наукові дослідження у сфері менеджменту якості доводять, що управління якістю не є вузьким технічним процесом, а виступає системною та безперервною діяльністю, спрямованою на встановлення стандартів, контроль, удосконалення та забезпечення відповідності результатів очікуванням споживача. Дефініція «управління якістю» розглянута нами в таблиці А.1 та узагальнена на основі різних підходів. Наголосимо, що, на нашу думку, вона охоплює координацію всієї сукупності дій підприємства, що забезпечують створення продукту чи послуги з передбачуваними характеристиками, здатними задовольнити вимоги споживачів, нормативів і ринку.

Проте ефективність управління якістю можлива лише тоді, коли чітко визначено предмет цього управління – тобто якість послуги, яку отримує кінцевий споживач. Якість послуги є складною, багатовимірною категорією, адже вона включає не лише матеріальні елементи сервісу, а й суб'єктивні чинники, такі як очікування клієнта, рівень задоволеності, емоційне сприйняття та цінність взаємодії. На відміну від матеріального продукту, якість послуги завжди формується в процесі взаємодії між надавачем та отримувачем, тому потребує гнучких управлінських підходів, орієнтованих на стандартизацію сервісу, професіоналізм персоналу та контроль ключових точок контакту (таблиця А.2). Саме тому дослідження категорії «якість послуги» є необхідним підґрунтям для побудови ефективної системи управління якістю в будь-якій організації, що працює у сфері послуг.

У цьому контексті особливого значення набуває не лише розуміння сутності якості послуги, а й формування ефективних механізмів управління нею. Так,

Никига О. В., Мороз С. Р. та Нога Р. Ю. визначають «управління якістю послуг» як «сукупність характеристик послуги, які дозволяють їй задовольняти визначені потреби споживачів» [10, с. 209]. Таке трактування підкреслює тісний взаємозв'язок між характеристиками послуги, процесом її надання та рівнем задоволеності споживачів.

Особливої актуальності ці питання набувають у контексті авіаційної галузі, де послуга є не лише економічним, а й безпековим продуктом. У цьому контексті важливо перейти до розгляду поняття «авіатранспортна (авіаційна) послуга», зміст якої суттєво впливає на підхід до управління якістю в авіакомпанії (таблиця А.3). Побудова ефективної системи управління якістю неможлива без розуміння специфіки самої авіаційної послуги. На відміну від матеріальної продукції, авіатранспортна послуга має комплексний, інтегрований характер, бо вона поєднує технічний процес переміщення пасажирів або вантажу та сервісну взаємодію між компанією й клієнтом на всіх етапах подорожі.

Обслуговування пасажирів у цивільній авіації є не просто операційною функцією, а комплексним процесом створення цінності, який інтегрується в структуру авіаційної послуги. Оскільки авіап перевезення має змішаний характер – матеріальний (перевезення як фізичне переміщення) та нематеріальний (сервісний супровід), а тому якість обслуговування стає ключовим чинником, що визначає конкурентоспроможність авіакомпанії, рівень задоволеності клієнтів та її ринкову репутацію. Структура авіаційної послуги формує логічну рамку, у межах якої реалізуються всі етапи взаємодії пасажирів з авіакомпанією. Вона охоплює комплекс дій, процесів та сервісів, які об'єднані єдиною метою – забезпечити безпечне, комфортне та своєчасне переміщення людини від моменту формування наміру здійснити переліт до завершення подорожі. Щоб підкреслити взаємозв'язок між структурою авіаційної послуги та системою обслуговування пасажирів, доцільно представити авіаційну послугу як багатокomпонентний сервіс, у якому основне авіап перевезення поєднане з операційним, сервісним, безпековим та технологічним забезпеченням (рисунок 1.1). У структурі показано, що перевезення є лише ядром, тоді як його реальна цінність формується завдяки

злагодженій роботі процесів реєстрації, багажних процедур, інформаційного супроводу та обслуговування пасажирів у повітрі та в аеропорту. Окремо підкреслено ключову роль авіаційної безпеки, яка пронизує всі етапи взаємодії з клієнтом. Водночас технологічна та інфраструктурна база забезпечує стабільність та безперервність виконання послуг. Загалом схема демонструє, що авіаційна послуга є комплексним продуктом, де кожен елемент впливає на якість та кінцеве враження пасажирів.

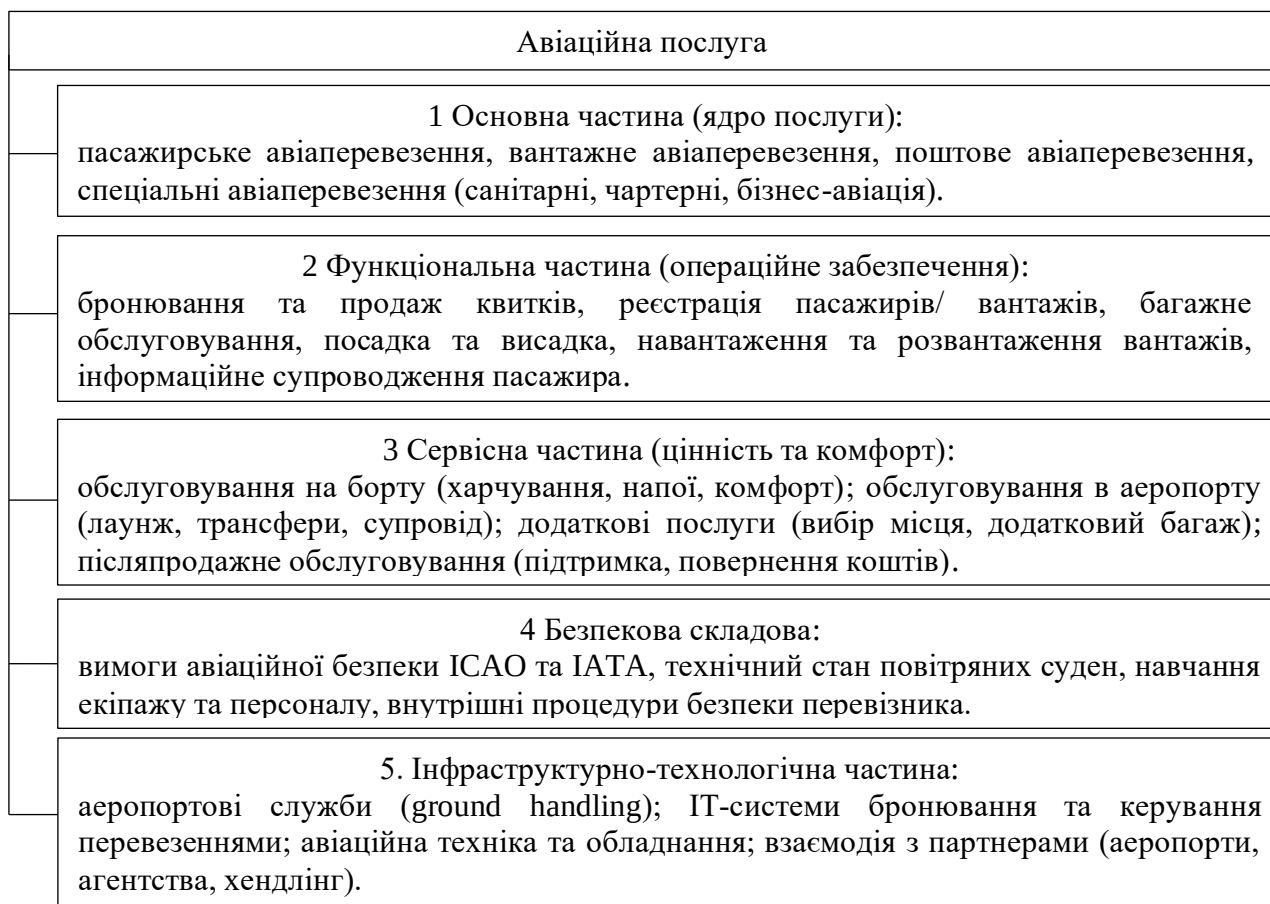


Рисунок 1.1 – Структура авіаційної послуги

Джерело: власна розробка

Обслуговування пасажирів у сучасній авіаційній галузі виходить далеко за межі традиційного виконання базових функцій. Воно стає комплексним процесом, який охоплює кожний етап взаємодії людини з авіакомпанією починаючи від моменту планування подорожі до виходу з аеропорту у пункті призначення

(рисунок А.1). При цьому авіакомпанії прагнуть забезпечити високий рівень комфорту, безпеки та індивідуалізованого підходу. Сучасні технології дозволяють автоматизувати процеси реєстрації та посадки, надавати персоналізовані сервіси та прогнозувати потреби пасажирів, що значно підвищує рівень задоволення клієнтів та зменшує часові витрати. Управління якістю надання послуг в авіаційній сфері є стратегічним інструментом, який формує конкурентну перевагу та репутацію компанії. Воно включає систематичний контроль усіх процесів обслуговування, аналіз зворотного зв'язку, моніторинг стандартів безпеки та розробку процедур удосконалення сервісу. Важливою складовою є навчання персоналу не лише технічним аспектам роботи, а й психологічним методам взаємодії з різними категоріями пасажирів, враховуючи культурні та індивідуальні особливості.

Саме тому поєднання високотехнологічних рішень, персоналізованого підходу та системного управління якістю дозволяє створити комплексну модель обслуговування, де пасажир відчуває турботу та впевненість у безпеці на кожному етапі подорожі. Таке управління якістю стає не лише засобом підвищення задоволеності клієнтів, а й фундаментом сталого розвитку авіакомпаній в умовах сучасного ринку, де конкурентоспроможність визначається не тільки технічними характеристиками повітряних суден, а й рівнем сервісу та ефективністю організації обслуговування пасажирів.

Потрібно наголосити, що сучасні пасажирів очікують від авіакомпаній не лише безпечного перельоту, а й комплексного сервісу, який поєднує комфорт, швидкість обслуговування та індивідуальний підхід (рисунок А.2). Вони цінують точність рейсів, прозору інформацію на всіх етапах подорожі та можливість персоналізувати свій досвід – від вибору місця до додаткових послуг на борту. Важливим стає також емоційний компонент: увага до деталей, ввічливість персоналу та сучасні цифрові сервіси формують відчуття турботи і довіри, роблячи подорож приємною і безпечною.

У контексті розвитку сучасних авіакомпаній важливо наголосити, що управління якістю послуг перестає бути лише складовою операційного

менеджменту та перетворюється на стратегічний інструмент формування цінності для пасажирів. Якість авіаційного сервісу сьогодні оцінюється не стільки за технічними параметрами виконання рейсу, скільки за здатністю авіакомпанії забезпечити цілісний, безперервний і передбачуваний клієнтський досвід. Це вимагає від авіаперевізників створення гнучких моделей управління, що поєднують стандартизацію ключових процесів зі здатністю швидко адаптуватися до динамічних умов ринку та зростаючих очікувань споживачів.

З метою практичної реалізації стратегічних підходів до забезпечення якості авіаційних послуг авіакомпанії формують внутрішні системи управління якістю, які охоплюють усі ключові бізнес-процеси. Така система виступає не окремим елементом управління, а інтегрованою управлінською платформою, що поєднує нормативні вимоги, організаційну структуру, ресурси та відповідальність персоналу в єдиний механізм. Структура системи управління якістю передбачає чітке регламентування процедур, документування процесів, дотримання стандартів і політики у сфері якості, а також формування належного рівня професійної підготовки працівників (рисунк 1.2).



Рисунок 1.2 – Структура системи управління якістю в авіакомпанії

Джерело: [1]

Важливим аспектом є визначення відповідальних осіб за розробку, впровадження та підтримку СУЯ, що забезпечує контрольованість процесів і

сталість результатів. Ресурсне забезпечення, включаючи фінансові, матеріальні та людські компоненти, створює основу для ефективного функціонування системи та її постійного вдосконалення. Наголосимо, що загальна логіка побудови системи управління якістю в авіакомпанії відображена на рисунку 1.2, де показано взаємозв'язок між організаційними, процедурними та ресурсними складовими забезпечення якості. Представлена структура демонструє, що досягнення високого рівня сервісу та безпеки є результатом узгодженої роботи всіх елементів управління, а не окремих функціональних рішень.

Окремого розгляду потребує питання якості авіаційної послуги, яка формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, що охоплюють технологічні процеси, професійну компетентність персоналу, технічний стан повітряних суден, організацію сервісу, безпекові стандарти та емоційне сприйняття пасажиром (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Основні фактори формування якості авіаційної послуги

Фактор	Зміст та вплив
Безпека польотів	Стандарти технічного стану повітряних суден, сертифікація, контроль, виконання міжнародних вимог. Є базовою умовою довіри до авіакомпанії.
Пунктуальність	Дотримання графіка вилетів та прильотів, оперативність реагування на затримки. Впливає на репутацію та рівень задоволення пасажирів.
Компетентність персоналу	Професійні навички пілотів, бортпровідників і наземних служб. Визначає якість обслуговування та психологічний комфорт пасажирів.
Рівень сервісу на борту	Комфорт сидінь, чистота, харчування, уважність екіпажу, додаткові послуги. Формує емоційне сприйняття перельоту.
Наземна інфраструктура	Зручність реєстрації, багажного сервісу, навігації в аеропорту, швидкість обробки пасажирів. Впливає на загальний шлях клієнта.
Цифрові сервіси	Онлайн-реєстрація, мобільні додатки, електронні квитки, інформування в режимі реального часу. Підвищують швидкість і зручність.
Комунікація з пасажиром	Прозорість інформації, ввічливість персоналу, ефективність зворотного зв'язку. Знижує стрес та підсилює лояльність.
Цінова політика	Співвідношення вартості та отриманого сервісу. Формує очікування та конкурентоспроможність авіаперевізника.

Джерело: власна розробка

У сучасних умовах конкурентного ринку авіакомпанії зосереджуються не лише на виконанні базових вимог, таких як безпека та пунктуальність, а й на створенні цілісного клієнтського досвіду, у якому важливими стають швидкість обслуговування, комфорт наземної інфраструктури, цифровізація процедур та

індивідуальний підхід. Саме синергія цих чинників забезпечує високий рівень задоволеності пасажирів і формує довіру до авіаперевізника.

Формування якості авіаційної послуги є багатовимірним процесом, у якому поєднуються технічні, організаційні та психологічні аспекти. Найвагомішим фактором залишається безпека польотів, оскільки саме вона визначає основний зміст авіапослуги та є ключовим критерієм вибору авіакомпанії. Водночас у сучасних умовах зростає значення цифровізації та клієнтського сервісу, адже пасажир очікують швидких і зручних рішень. Якщо раніше головними показниками були точність та технічний стан літаків, то сьогодні все більше уваги приділяється комфорту, персоналізації та ефективності комунікації. Таким чином, якість авіаційної послуги – це результат узгодженої роботи всіх елементів авіаційної системи, де кожен фактор підсилює загальне враження пасажирів та впливає на лояльність до авіакомпанії.

Поряд із цим, ефективне управління якістю неможливе без постійного оновлення внутрішніх корпоративних стандартів. Авіакомпанії дедалі частіше запроваджують моделі безперервного вдосконалення, засновані на циклах PDCA, Lean-підходах та практиках сервісного дизайну, що дозволяє усувати зайві процеси, мінімізувати ризики й покращувати ефективність взаємодії між підрозділами. Такий підхід не лише оптимізує операційну діяльність, але й позитивно впливає на загальну якість сервісу, адже пасажир отримує швидше, чіткіше і зручніше обслуговування.

Варто також звернути увагу на необхідність формування особливої корпоративної культури, у якій якість є спільною відповідальністю усіх працівників. Для авіаційної галузі це питання є ключовим, адже навіть незначна помилка або некоректна дія персоналу може вплинути на безпеку чи створити негативне враження, здатне знизити рівень довіри до компанії. Тому провідні авіаперевізники інвестують у створення систем внутрішньої комунікації, мотивації та розвитку персоналу, що забезпечує єдине розуміння стандартів сервісу на всіх рівнях організації.

У підсумку, теоретико-методичні основи управління якістю в авіакомпанії формують комплексну наукову парадигму, яка поєднує технологічні рішення, поведінкові фактори та стратегічні інструменти менеджменту. Якість послуг перестає бути суто операційним показником та перетворюється на ключовий елемент конкурентоспроможності, що визначає здатність авіакомпанії утримувати стабільні позиції на ринку, підвищувати лояльність пасажирів та забезпечувати довгострокове зростання (таблиця А.4). Необхідно наголосити, що вагому роль у формуванні системи якості відіграють міжнародні стандарти та галузеві регламенти, які задають єдині вимоги до безпеки, обслуговування та організації процесів. Впровадження стандартів ICAO, IATA, ISO та інших міжнародних норм сприяє гармонізації діяльності авіакомпаній із глобальними вимогами ринку, підвищує довіру пасажирів і партнерів, а також полегшує інтеграцію у міжнародний авіаційний простір. Водночас дотримання стандартів не обмежується формальним виконанням вимог, а виступає основою для постійного вдосконалення процесів і культури якості.

Окремого значення в сучасних умовах набуває цифрова трансформація системи управління якістю. Вона змінює традиційні підходи до управління якістю, перетворюючи її з реактивної функції на проактивний інструмент стратегічного розвитку авіакомпанії.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ПОСЛУГ В ЗАТ «АЗЕРБАЙДЖАНСЬКІ АВІАЛІНІЇ» (AZAL)

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Закрите акціонерне товариство «Азербайджанські авіалінії» (AZAL) є національним авіаперевізником Азербайджанської Республіки та ключовим суб'єктом авіаційної галузі країни. Англomовна або міжнародна назва – «Azerbaijan Airlines». AZAL – це акронім від Azerbaijan AirLines, який використовується як код ідентифікації та бренд. Компанія розпочала свою діяльність 17 серпня 1992 р. як державне авіаційне підприємство. Відповідно до указу Президента Азербайджанської Республіки у квітні 2008 р. було здійснено її організаційно-правову трансформацію в закрите акціонерне товариство зі стовідсотковою державною формою власності. У лютому 2021 р., на підставі відповідного розпорядчого документа, підписаного Президентом Азербайджанської Республіки, функції управління ЗАТ «Азербайджанські авіалінії» було передано від Міністерства фінансів до Азербайджанського інвестиційного холдингу – державної інституції, що повністю перебуває у власності уряду.

Станом на кінець 2023 р. організаційна структура ЗАТ «Азербайджанські авіалінії» включала дві дочірні установи: ТОВ «Міжнародний аеропорт Фузулі» та Національну авіаційну академію, які разом формують корпоративну групу. Подальше розширення сфери контролю компанії відбулося у 2024 р. Зокрема, відповідно до постанови Кабінету Міністрів Азербайджанської Республіки № 141 від 13 березня 2024 р., управління Нахчиванським міжнародним аеропортом було передано компанії за його балансовою вартістю, що становила 23943 манатів. Крім того, з 1 травня 2024 р. до складу Групи було включено товариство «Silk

Ровв», придбане за номінальною вартістю з одночасним прийняттям чистих зобов'язань у розмірі 7703 манатів.

Система корпоративного управління ЗАТ «Азербайджанські авіалінії» (AZAL) вибудована як цілісний інституційний механізм, що забезпечує збалансоване поєднання державних інтересів, стратегічних цілей підприємства та вимог міжнародної авіаційної галузі (рисунки Б.1). Її ключова особливість полягає у чітко регламентованому розподілі повноважень, відповідальності та контрольних функцій між органами управління, що мінімізує управлінські ризики та підвищує прозорість прийняття рішень. Центральне місце у системі корпоративного управління займає наглядовий рівень, який здійснює стратегічний контроль за діяльністю компанії, оцінює ефективність управлінських рішень і забезпечує дотримання затверджених політик та процедур. Наявність незалежної внутрішньої аудиторської функції є важливим елементом формалізації управління, оскільки вона гарантує постійний моніторинг фінансових, операційних і правових процесів, а також відповідність діяльності авіакомпанії національному законодавству та міжнародним стандартам корпоративної відповідальності.

Виконавчий рівень управління, очолюваний президентом компанії, реалізує стратегію розвитку через систему віце-президентів та функціональних підрозділів. Така ієрархічна модель дозволяє забезпечити узгодженість стратегічних рішень із повсякденною операційною діяльністю, що особливо важливо для складної та високоризикової авіаційної сфери. Формалізація управлінських процесів проявляється у стандартизації процедур планування, контролю, звітності та оцінки результатів, що сприяє підвищенню керованості організації. Важливу роль у корпоративному управлінні AZAL відіграють спеціалізовані департаменти, відповідальні за фінанси, економіку, інформаційні технології, безпеку польотів, правове забезпечення та управління персоналом. Їх діяльність ґрунтується на внутрішніх регламентах і положеннях, що забезпечує єдині підходи до прийняття рішень і знижує ймовірність конфлікту інтересів. Окрему увагу приділено управлінню ризиками, інформаційній безпеці та системі

внутрішнього контролю, які є критично важливими для стабільного функціонування авіаперевізника державного рівня.

Таким чином, система корпоративного управління ЗАТ «Азербайджанські авіалінії» виступає не лише інструментом адміністративного регулювання, а й стратегічним чинником довгострокової стійкості компанії. Вона забезпечує інституційну узгодженість, підзвітність та відповідність діяльності AZAL вимогам глобального авіаційного ринку, створюючи основу для підвищення ефективності, конкурентоспроможності та довіри з боку держави, партнерів і пасажирів.

Авіакомпанія Azerbaijan Airlines експлуатує сучасний авіаційний флот та розширює маршрутну мережу, забезпечуючи регулярні рейси до багатьох країн Європи, Азії та Близького Сходу. Членство в Міжнародній асоціації повітряного транспорту (IATA) та членство в галузевих організаціях підсилюють міжнародну інтеграцію компанії та сприяють розвитку партнерських авіаційних зв'язків.

Таким чином, активне розширення маршрутної мережі та інтеграція в міжнародні авіаційні інституції створюють організаційно-технічну основу для стабільного розвитку ЗАТ «Азербайджанські авіалінії». Проте рівень ефективності діяльності авіакомпанії доцільно оцінювати не лише через опис її стратегічних переваг, а й на підставі кількісних операційних показників, що відображають реальні масштаби перевезень, інтенсивність експлуатації флоту та якість обслуговування пасажирів. З цією метою нами в таблиці 2.1 представлено динаміку ключових операційних показників авіакомпанії у 2023–2025 рр., які дозволяють комплексно проаналізувати зміни у обсягах рейсів, пасажиропотоці, рівні завантаженості повітряних суден, пунктуальності, безпеці польотів та розвитку маршрутної мережі.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається стале розширення операційної діяльності. Загальна кількість виконаних рейсів зросла на 8734 одиниці, що свідчить про активізацію польотної програми. Основним драйвером зростання стали міжнародні перевезення, кількість яких за трирічний період збільшилася більш ніж на 7 тис. рейсів, тоді як внутрішні рейси демонстрували

помірніші, але стабільні темпи приросту. Це вказує на посилення міжнародної присутності авіакомпанії та розширення її маршрутної мережі.

Таблиця 2.1 – Динаміка ключових операційних показників ЗАТ «Азербайджанські авіалінії» (AZAL) за 2023–2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. до 2023 р. (+,-)
Кількість рейсів, одиниць	26266	34034	35000	8734
в т. ч. внутрішні рейси, одиниць	5736	7144	7347	1611
міжнародні рейси, одиниць	20530	26890	27653	7123
Кількість пасажирів, осіб	2905457	4040335	5420000	2514543
Коефіцієнт пасажирського завантаження, %	74	82	84	10
Пунктуальність, %	87	88	93	6
Кількість напрямків, одиниць	58	63	65	7
Загальна кількість льотних годин, годин	54 063	72 745	74810	20747
Загальна пройдена відстань, км	42425000	57354000	58981901	16556901
Кількість авіаційних пригод, одиниць	0	1	0	0
Вік флоту (середній вік літаків), років	11,4	12,2	13,1	1,7
Кількість зареєстрованих випадків зіткнення з птахами, одиниць	35	23	21	-14
Загальна кількість скарг від пасажирів, одиниць	2654	5857	6012	3358

Джерело: [13]

Суттєве зростання зафіксовано за показником пасажиропотоку, який у 2025 р. перевищив рівень 2023 р. більш ніж на 2,5 млн. осіб. Паралельно з цим підвищився коефіцієнт пасажирського завантаження на 10 п.в., що свідчить про ефективніше використання провізних потужностей та кращу адаптацію пропозиції до попиту. Позитивні зміни простежуються і в показниках операційної якості. Рівень пунктуальності зріс до 93%, що відображає покращення планування рейсів та організації наземного обслуговування. Розширення географії польотів підтверджується збільшенням кількості напрямків на 7 одиниць, що підвищує конкурентоспроможність авіакомпанії на ринку авіап перевезень.

Інтенсифікація діяльності підтверджується також зростанням загальної кількості льотних годин та пройденої відстані, що узгоджується зі збільшенням рейсів та пасажирських перевезень. Водночас, незважаючи на зростання

масштабів експлуатації, рівень безпеки польотів залишається стабільно високим. Однак, у 2024 р. в інформаційному просторі з'являлися повідомлення про серйозну авіаційну подію, пов'язану з рейсом за маршрутом Баку – Грозний, який зазнав аварії поблизу міста Актау. За попередніми повідомленнями офіційних осіб, інцидент мав трагічні наслідки та перебував на стадії розслідування. Серед можливих причин події в медіа розглядалися кілька версій, зокрема технічна несправність, зовнішній вплив або зіткнення з птахами. Остаточні висновки можуть бути зроблені лише після завершення роботи компетентних авіаційних органів. Потрібно наголосити, що до катастрофи 2024 р. в історії ЗАТ «Азербайджанські авіалінії» (AZAL) була принаймні одна інша значна авіаційна катастрофа, яка є офіційно задокументованою, а саме: аварія рейсу А-56 (5 грудня 1995 р.). Ця трагедія сталася майже за 30 років до цієї події. Наголосимо, що у 2025 р. авіаційні пригоди не зафіксовані, а кількість зіткнень з птахами скоротилася на 14 випадків порівняно з 2023 р. Разом із тим спостерігається поступове старіння флоту, про що свідчить збільшення середнього віку повітряних суден на 1,7 року. Це може стати потенційним фактором зростання експлуатаційних витрат у довгостроковій перспективі. Також негативною тенденцією є зростання кількості скарг від пасажирів, що може бути наслідком різкого збільшення пасажиропотоку та навантаження на сервісну інфраструктуру.

Виявлені операційні тенденції безпосередньо відображаються на фінансових результатах авіакомпанії, зокрема на формуванні доходів від основної діяльності. У цьому контексті доцільно проаналізувати структуру доходів від операційної діяльності ЗАТ «Азербайджанські авіалінії», представлену в таблиці 2.2, що дозволяє оцінити внесок кожного напрямку діяльності у загальний обсяг доходів у 2023–2025 рр.

Загалом, спостерігається стабільне зростання операційних доходів: від 1467143 тис. манатів у 2023 р. до 2161226 тис. манатів у 2025 р., що свідчить про підвищення ефективності та розширення бізнес-операцій авіакомпанії. Потрібно наголосити, що 1 манат на 12 січня 2026 р. становить 0,59 доларів США. Найбільшу частку доходів постійно формують регулярні пасажирські рейси,

питома вага яких зростає від 49,4 % у 2023 р. до 56,1 % у 2025 р. Це свідчить про стабільний попит на основні перевезення та ефективну роботу компанії в сегменті регулярних рейсів. Послуги з дозаправки та послуги з безпеки аеропорту та авіації також залишаються значущими джерелами доходу, сумарно забезпечуючи за трирічний період приблизно 29–30 % загального доходу. Водночас їх питома вага злегка знижується, що може відображати зміну структури витрат або концентрацію на пасажирських перевезеннях.

Таблиця 2.2 – Структура доходів від операційної діяльності ЗАТ «Азербайджанські авіалінії» за 2023–2025 рр., тисяч манатів

Види продукції	2023 р.		2024 р.		2025 р.		В середньому за 2023-2025 рр.	
	тис. манатів	питома вага, %	тис. манатів	питома вага, %	тис. манатів	питома вага, %	тис. манатів	питома вага, %
Регулярні пасажирські рейси	724397	49,4	1091399	55,8	1212932	56,1	1009576	53,8
Послуги дозаправки ³	221934	15,1	286121	14,6	310952	14,4	273002	14,7
Послуги з безпеки аеропорту та авіації	235923	16,1	273140	14,0	310952	14,4	273338	14,8
Послуги аеронавігації ³	122758	8,4	166424	8,5	183043	8,5	157408	8,5
Чартерні пасажирські рейси	122870	8,4	92908	4,8	92624	4,3	102801	5,8
Вантажні перевезення	12424	0,8	20718	1,1	24259	1,1	19134	1,0
Інші доходи	26837	1,8	23823	1,2	26464	1,2	25708	1,4
Всього	1467143	100,0	1954533	100,0	2161226	100,0	1860967	100,0

Джерело: [13]

Сегмент послуг з аеронавігації демонструє помірне зростання доходів, що відображає стабільність та поступове збільшення попиту на навігаційні сервіси. Потрібно зазначити, що доходи від чартерних пасажирських рейсів навпаки зменшуються у відносному вираженні з 8,4 % у 2023 р. до 4,3 % у 2025 р. Це може свідчити про переорієнтацію компанії на регулярні рейси або зменшення ринку

чартерних перевезень. Сегменти вантажних перевезень та інші доходи мають найменшу питому вагу, менше 2% у середньому за три роки, проте спостерігається тенденція до зростання абсолютних значень, що вказує на потенційні можливості диверсифікації доходів компанії. Тому структура доходів компанії демонструє ефективну концентрацію на ключових напрямках діяльності та поступове зміцнення позицій у додаткових сервісах, що забезпечує фінансову стабільність та потенціал для розширення бізнесу у майбутньому.

Для повного розуміння фінансового стану компанії важливо розглянути не лише операційні доходи, але й інші джерела фінансування. У таблиці 2.3 представлено структуру загальних доходів за видами діяльності ЗАТ «Азербайджанські авіалінії» (AZAL) за досліджуваний період.

Таблиця 2.3 – Структура та динаміка доходів ЗАТ «Азербайджанські авіалінії» (AZAL) за видами діяльності, 2023–2025 рр.

Види продукції	2023 р.		2024 р.		2025 р.		В середньому за 2023 -2025 рр.	
	тис. манатів	питома вага, %	тис. манатів	питома вага, %	тис. манатів	питома вага, %	тис. манатів	питома вага, %
Доходи від перевезень та інші доходи (операційна діяльність), всього	1467143	97,8	1954533	96,8	2161226	98,0	1860967	97,5
Доходи від операційної оренди	6018	0,4	17860	0,9	11027	0,5	11635	0,6
Субсидії, отримані від уряду	21240	1,4	22400	1,1	22053	1,0	21898	1,2
Інший дохід	5476	0,4	24240	1,2	11027	0,5	13581	0,7
Всього	1499877	100,0	2019033	100,0	2205333	100,0	1908081	100,0

Джерело: [13]

Загалом доходи компанії демонструють стабільну тенденцію до зростання. Основну частку доходів формує операційна діяльність, тобто доходи від

перевезень та суміжні операційні сервіси, які становлять 97,5% за трирічний період. Сегмент доходів від операційної оренди демонструє помірне зростання. Питома вага цього сегмента за 2023-2025 рр. склала 0,6%. Незважаючи на невелику питому вагу, цей напрямок є додатковим джерелом доходу, що сприяє диверсифікації фінансових потоків компанії.

Субсидії від уряду залишаються стабільним елементом доходів, проте їх частка поступово зменшується з 1,4% у 2023 р. до 1,0% у 2025 р. Це може свідчити про зменшення залежності компанії від державної підтримки та посилення фінансової самостійності. Доходи за категорією інший дохід коливаються у межах 0,4–1,2% та відображають додаткові джерела фінансування, які не входять у стандартні категорії. Незважаючи на невелику питому вагу, вони позитивно впливають на загальний фінансовий результат та гнучкість управління доходами.

У середньому за період 2023–2025 рр. структура доходів ЗАТ «Азербайджанські авіалінії» характеризується високою концентрацією на основному бізнесі (97,5%) з невеликою часткою допоміжних джерел доходу (оренда, субсидії, інший дохід – 2,5%). Така структура свідчить про ефективне управління ключовими операціями, фінансову стабільність та можливість подальшого розвитку бізнесу без значного ризику залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Наступним логічним кроком є аналіз динаміки основних економічних показників, що дозволяє оцінити, як структура доходів вплинула на загальний фінансовий результат, чистий прибуток та рівень рентабельності авіакомпанії (таблиця 2.4). Дані таблиці 2.4 демонструють стійку позитивну динаміку ключових економічних показників компанії. Доходи від операційної діяльності становлять за трирічний період приріст у 694083 тис. манатів. Загальні доходи компанії за цей період збільшилися на 705456 тис. манатів, досягнувши 2205333 тис., що свідчить про ефективне управління фінансовими потоками та розширення операційних можливостей. Витрати також зросли з 1187312 тис. у 2023 р. до 1702152 тис. у 2025 р., проте зростання доходів випереджає темпи

приросту витрат, що забезпечило збільшення чистого прибутку з 116598 тис. до 221575 тис. манатів (+104977).

Таблиця 2.4 – Динаміка основних економічних показників розвитку ЗАТ «Азербайджанські авіалінії» (AZAL) за 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Відношення (+, -) 2025 р. до 2023 р
	2023	2024	2025	
Дохід від операційної діяльності, тис. манатів	1467143	1954533	2161226	694083
Всього доходів, тис. манатів	1499877	2019033	2205333	705456
Всього витрат, тис. манатів	1187312	1698161	1702152	514840
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. манатів	116598	216666	221575	104977
Рівень рентабельності, %	9,8	12,8	13,0	3,2

Джерело: [20]

Як наслідок, рентабельність діяльності підвищилася з 9,8 % у 2023 р. до 13,0 % у 2025 р., що свідчить про підвищення ефективності операцій та здатність компанії отримувати стабільний прибуток навіть при зростанні витрат. Таким чином, AZAL демонструє стійке фінансове зростання, ефективне управління витратами та високий рівень рентабельності, що підтверджує конкурентоспроможність авіакомпанії та стабільність її економічного розвитку.

2.2 Аналіз стану управління якістю надання послуг в ЗАТ «Азербайджанські Авіалінії» (AZAL)

У ЗАТ «Азербайджанські Авіалінії» якість надання послуг безпосередньо залежить від двох найбільш ключових ресурсів: персоналу та основних засобів. Персонал – це пілоти, бортпровідники, наземні служби та обслуговуючий персонал, від рівня їх професійної підготовки, досвіду та дисципліни залежить безпека рейсів, своєчасність обслуговування та комфорт пасажирів. Основні засоби, насамперед літаки та технічне обладнання, визначають надійність перевезень та забезпечують високий рівень сервісу. Стан літаків, регулярність технічного обслуговування та сучасність обладнання безпосередньо впливають на точність виконання графіків, безпеку і комфорт пасажирів. Таким чином,

ефективне управління персоналом і підтримка основних засобів у належному стані створюють фундамент для стабільного підвищення якості послуг авіакомпанії та задоволеності клієнтів.

З огляду на визначальну роль матеріально-технічної бази у формуванні рівня сервісу авіакомпанії, доцільним є детальний аналіз динаміки основних засобів ЗАТ «Азербайджанські авіалінії», що дає змогу оцінити масштаби та напрями інвестицій у забезпечення якості послуг. Аналіз даних, поданих на рисунку 2.1, свідчить про стійку позитивну динаміку середньорічної вартості основних засобів ЗАТ «Азербайджанські авіалінії» у 2023–2025 рр.

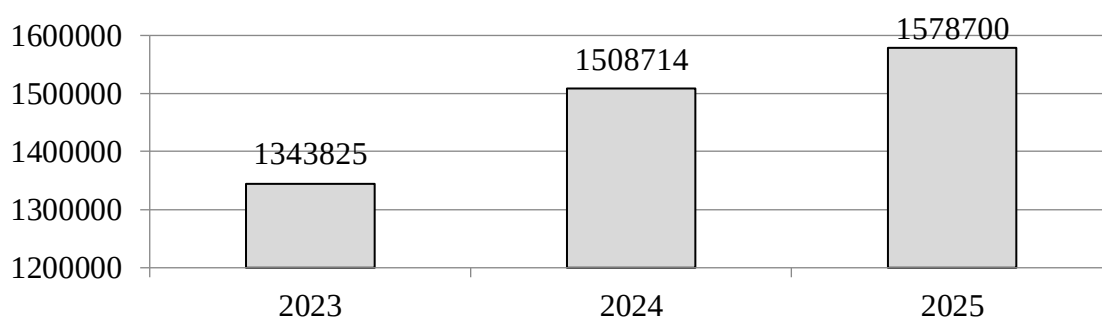


Рисунок 2.1 – Середньорічна вартість основних засобів ЗАТ «Азербайджанські авіалінії» (AZAL) за 2023-2025 рр., тис. манатів

Джерело: [13, 20]

Загальне зростання за аналізований період склало 234875 тис. манатів, що вказує на активну інвестиційну політику авіакомпанії у сфері оновлення та підтримки матеріально-технічної бази. Поступове збільшення вартості основних засобів відображає процеси модернізації авіапарку, оновлення технічного обладнання та розвитку інфраструктури, що є критично важливими для забезпечення високих стандартів безпеки та сервісу. Особливо показовим є зростання у 2024 р., яке свідчить про масштабні капіталовкладення, спрямовані на підвищення надійності перевезень та експлуатаційної ефективності. У контексті управління якістю надання послуг така динаміка має важливе значення, оскільки

сучасні та технічно справні основні засоби безпосередньо впливають на регулярність рейсів, зниження технічних збоїв і підвищення комфорту пасажирів.

Необхідно наголосити, що суттєві трансформації відбулися у складі повітряного флоту AZAL, який упродовж кількох років зазнав глибокої модернізації (рисунк Б.2). У 2011 р. авіакомпанія поповнила парк сучасними повітряними суднами Boeing 767-300ER, а вже у 2014 р. ввела в експлуатацію інноваційні Boeing 787-8 Dreamliner та далекомагістральні літаки Airbus A340-500 (таблиця Б.1). Важливо відзначити, що AZAL входила до обмеженого кола авіаперевізників, які у попередні роки використовували регіональні літаки бразильського виробництва Embraer 170 та Embraer 190, що свідчить про прагнення компанії до диверсифікації флоту та технологічної гнучкості. Починаючи з 2016 р., AZAL розширила свої міжнародні можливості, уклавши угоду про «відкрите небо» із США, яка надала право безперешкодного транзитного прольоту над своєю територією. Паралельно з цим було започатковано масштабний процес технологічного оновлення аеропортової інфраструктури Азербайджану. Кульмінацією цих змін стало те, що у 2020 р. Міжнародний аеропорт імені Гейдара Алієва першим у світі повністю перейшов на використання хмарних цифрових рішень у системі управління, закріпивши статус одного з найтехнологічніших аеропортів глобального рівня.

Потрібно наголосити, що Азербайджанські авіалінії розширяють свій флот більш ніж 30 літаками нового покоління до 2030 р. Підписані угоди з Boeing, Airbus, AerCap і CDB Aviation про придбання та лізинг нових літаків.

Аналіз кадрового потенціалу авіакомпанії доцільно розпочати з оцінки загальної динаміки чисельності персоналу, оскільки саме людські ресурси відіграють ключову роль у забезпеченні безпеки та якості авіаційних послуг. Як свідчать дані рисунка 2.2, у 2023–2025 рр. в товаристві спостерігається стає зростання чисельності працівників незалежно від статі. Кількість чоловіків збільшилася за трирічний період на 190 осіб або на 28,06%, тоді як чисельність жінок зросла на 75 осіб або на 14,97%. Загальна позитивна динаміка свідчить про

розширення масштабів діяльності авіакомпанії та зростання потреби в кадровому забезпеченні.

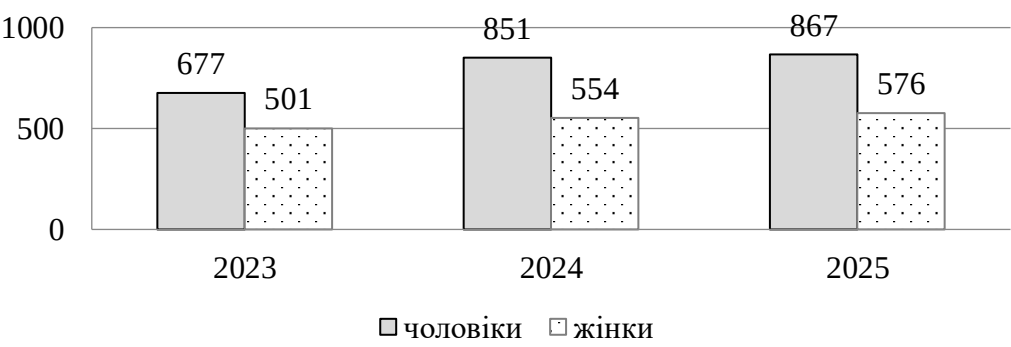


Рисунок 2.2 – Динаміка чисельності працівників ЗАТ «Азербайджанські авіалінії» за статтю у 2023–2025 рр., осіб

Джерело: [13, 20]

При цьому гендерна структура персоналу залишається відносно збалансованою, хоча частка чоловіків упродовж усього періоду є вищою, що є характерним для авіаційної галузі з огляду на специфіку технічних та льотних професій. Збільшення чисельності жінок, у свою чергу, відображає посилення їх участі у сфері обслуговування, адміністративних та управлінських функціях.

Поглиблюючи аналіз кадрового складу, доцільно звернутися до кваліфікаційної структури персоналу, представленої в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Кваліфікаційні категорії працівників ЗАТ «Азербайджанські авіалінії» (AZAL) за 2023-2025 рр., осіб

Категорія працівників	Роки						Відхилення 2025 р. від 2023 р.	
	2023		2024		2025			
	чисельність осіб	питома вага, %	чисельність, осіб	питома вага, %	чисельність, осіб	питома вага, %	абсолютне, +/-	відносне, %
Керівний персонал	197	16,7	210	14,9	215	14,9	18	109,1
Спеціалісти	472	40,1	611	43,5	632	43,8	160	133,9
Інші категорії	509	43,2	584	41,6	596	41,3	87	117,1
Разом	1178	100,0	1405	100,0	1443	100,0	265	122,5

Джерело: [20]

Упродовж 2023–2025 рр. загальна чисельність працівників зросла на 265 осіб, або на 22,5%, що підтверджує тенденцію до нарощування трудового потенціалу авіакомпанії. Найбільш суттєве зростання спостерігається у категорії спеціалістів, чисельність яких збільшилася з 472 до 632 осіб, а їх питома вага зросла з 40,1% до 43,8%. Це свідчить про орієнтацію товариства на залучення висококваліфікованих кадрів, здатних забезпечити ефективне виконання основних операційних функцій.

В таблиці Б.2 нами узагальнено структуру персоналу ЗАТ «Азербайджанські авіалінії» за ключовими категоріями та відображає їх функціональну роль у формуванні якості авіаційних послуг. Керівний персонал забезпечує стратегічне управління й дотримання стандартів, спеціалісти безпосередньо реалізують основні виробничі та сервісні процеси, тоді як інші категорії створюють організаційні та технічні умови для безперебійної роботи авіакомпанії. Такий розподіл персоналу свідчить про системний підхід до управління людськими ресурсами та підтримання стабільного рівня якості обслуговування.

Подальший аналіз показників використання персоналу та ресурсного забезпечення підприємства, наведених у таблиці 2.6, дозволяє оцінити ефективність управління трудовими та матеріальними ресурсами. Потрібно наголосити, що чисельність працівників з інвалідністю залишалася стабільною і становила 5 осіб щороку. Це свідчить про незмінність соціальної політики компанії у цьому напрямі. Показники оплати праці демонструють істотне зростання: середньомісячна заробітна плата збільшилася на 4722,9 маната, а фонд оплати праці – на 120390 тис. манатів. Це вказує на підвищення рівня матеріальної мотивації персоналу та створення передумов для утримання кваліфікованих кадрів. Потрібно наголосити, що за даними Державного комітету статистики, середньомісячна заробітна плата в Азербайджані за січень–жовтень 2025 р. становила 1086,3 маната, тоді як у ЗАТ «Азербайджанські авіалінії» цей показник досяг 16863,9 манатів. Така суттєва різниця пояснюється галузевою специфікою авіаційного транспорту, який належить до високотехнологічних та

стратегічно важливих сфер економіки. Робота в авіації вимагає унікальних професійних компетенцій, високого рівня відповідальності, безперервного навчання та відповідності міжнародним стандартам безпеки. Крім того, фінансова стійкість авіакомпанії та орієнтація на утримання висококваліфікованих кадрів зумовлюють формування значно вищого рівня оплати праці порівняно із середнім по економіці країни.

Таблиця 2.6 – Динаміка чисельності працівників та їх використання в ЗАТ «Азербайджанські авіалінії» (AZAL) за 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. до 2023 р. (+,-)
	2023	2024	2025	
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1178	1405	1443	265
з них працівників з інвалідністю, осіб	5	5	5	0
Середньомісячна заробітна плата, манатів.	12141	14834,6	16863,9	4722,9
Середньорічна вартість основних засобів, тис. манатів	1343825	1508714	1578700	234875
Фонд оплати праці, тис. манатів	171625	250112	292015	120390
Фондоозброєність, тис. манатів/особу	1140,8	1073,8	1094,0	-46,8

Джерело: [20]

Паралельно з цим середньорічна вартість основних засобів зросла на 234875 тис. манатів, що свідчить про активні інвестиції у матеріально-технічну базу. Водночас показник фондоозброєності за аналізований період дещо знизився – на 46,8 тис. манатів на одного працівника, що пояснюється випереджальними темпами зростання чисельності персоналу порівняно з оновленням основних засобів. Така тенденція підкреслює необхідність подальшого збалансування інвестицій у технічне оснащення та кадрове забезпечення з метою підтримання високого рівня якості авіаційних послуг.

Поряд із матеріальним стимулюванням персоналу важливу роль у забезпеченні високої якості обслуговування відіграє цифрова інфраструктура авіакомпанії, зокрема офіційний вебсайт. Сайт є ключовою точкою контакту між авіаперевізником та споживачами послуг, адже саме через нього пасажирів отримують інформацію про рейси, тарифи, правила перевезень, здійснюють

бронювання та керують своїми подорожами. Зручність навігації, доступність актуальної інформації, швидкість роботи онлайн-сервісів та прозорість процедур безпосередньо впливають на рівень задоволеності клієнтів та формують загальне сприйняття якості сервісу. Таким чином, ефективно функціонуючий сайт доповнює професійну роботу персоналу, знижує навантаження на служби підтримки та підвищує конкурентоспроможність авіакомпанії на ринку авіаційних послуг.

Необхідно зазначити, що офіційний сайт авіакомпанії [20] демонструє системний підхід до підвищення якості пасажирського сервісу, що включає як базові послуги авіаперевезень, так і додаткові інструменти для підвищення зручності подорожі. Ці заходи спрямовані на максимальне задоволення потреб клієнтів, зниження стресу під час подорожей і формування позитивного досвіду взаємодії з авіакомпанією. Перш за все, сайт пропонує низку спеціальних сервісів та пропозицій, які сприяють створенню комфортного досвіду для пасажирів уже на етапах планування подорожі. Серед них – ексклюзивні знижки на проживання та послуги партнерських готелів, що дозволяє пасажиром узгоджувати переліт з комфортним розміщенням за вигідними умовами. Такі пропозиції розміщені безпосередньо на головній сторінці авіакомпанії, що робить їх легко доступними для всіх відвідувачів ресурсу. AZAL також пропонує програму лояльності AZAL Miles, яка дозволяє пасажиром накопичувати бали за перельоти та витратити їх на майбутні послуги компанії. Програма стимулює регулярні подорожі та підвищує мотивацію до вибору саме цього перевізника завдяки бонусам і привілеям, що створює додаткову цінність для пасажирів. Важливою складовою покращення обслуговування є оновлені онлайн-сервіси, про які товариство інформує як через свій сайт, так і через новинні анонси. Серед таких рішень – можливість онлайн-повернення квитків без необхідності звертатися до офісу або контакт-центру, що значно підвищує гнучкість і зручність для пасажирів, особливо коли зміни відбуваються в останню хвилину або за кордоном.

Компанія також інтегрує сервіси сторонніх партнерів, що розширює спектр цифрових можливостей для мандрівників. Наприклад, через сайт AZAL пасажирів

можуть скористатися платформою GetTransfer для попереднього бронювання трансферу в будь-якій країні, сервісом Airalo для придбання eSIM-пакетів без фізичної SIM-карти та навіть планувати проживання через Booking.com, що робить подорож більш комплексною та зручною.

Ще одне важливе оновлення – покращена мультимедійна система розваг на борту літаків, що пропонує широку бібліотеку контенту, включно з фільмами, серіалами та культурними матеріалами з перекладом або субтитрами. Такий підхід не лише розважає, але й створює більш комфортну атмосферу під час польоту. Крім того, сайт авіакомпанії містить корисну інформаційну базу для пасажирів, у тому числі правила перевезення багажу, деталі про тарифи, авіаційну безпеку, умови перевезення з тваринами та відповіді на часті запитання. Це сприяє прозорості обслуговування та допомагає мандрівникам швидко знаходити необхідні рішення без додаткових звернень до служби підтримки. Інформація на офіційному сайті демонструє, що компанія не лише прагне відповідати мінімальним очікуванням клієнтів, але й активно розвиває інструменти, що підвищують комфорт, гнучкість та персоналізованість обслуговування. Впровадження нових цифрових сервісів, програми лояльності, партнерських пропозицій та доступної інформаційної підтримки створює більш приємний і передбачуваний досвід для пасажирів на всіх етапах подорожі – від планування до завершення польоту.

Як висновок, наголосимо, що функціонування компанії ґрунтується на політиці охорони здоров'я, безпеки праці, охорони навколишнього середовища та якості (ОЗТОС, КК), що відповідає внутрішнім стандартам AZAL та міжнародним нормам. Ці підходи інтегровані в систему управління та спрямовані на сталий розвиток авіакомпанії.

2.3 Оцінка рівня управління якістю надання послуг в авіакомпанії

Авіаперевізник має рейтинг 4 зірки за системою Skytrax та одночасне посідання 50-го місця у World's Top 100 Airlines [28]. Це відображає два різні, але

взаємопов'язані виміри оцінювання якості діяльності ЗАТ «Азербайджанські авіалінії».

По-перше, зірковий рейтинг (4 зірки) є абсолютною класифікаційною оцінкою, яка характеризує рівень відповідності авіакомпанії встановленим міжнародним стандартам якості обслуговування пасажирів. Він формується на основі детального аналізу сервісних процесів на всіх етапах авіап перевезення: від наземного обслуговування й організації посадки до комфорту салону, роботи бортпроводників, пунктуальності та інформаційної підтримки клієнтів. Чотиризірковий статус означає, що авіакомпанія досягла високого, системно стабільного рівня сервісу, проте ще не відповідає максимально можливим вимогам, характерним для елітної групи п'ятизіркових перевізників.

По-друге, позиція у рейтингу World's Top 100 Airlines. Потрібно наголосити, що у процесі його підготовки аналізується робота понад триста авіакомпаній, серед яких до підсумкового переліку потрапляють лише ті сто перевізників, що продемонстрували найвищу відповідність критеріям якості авіаційного сервісу. Кожен рівень зірковості відповідає певному набору стандартизованих критеріїв, що охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні компоненти сервісу. До них належать організація наземного обслуговування, ефективність процедур реєстрації та посадки, рівень комфорту в салоні повітряного судна, якість сервісу на борту, професійна підготовка персоналу, а також ефективність комунікації з пасажиром. Тому 50 місце є відносною конкурентною оцінкою, яка визначається шляхом порівняння авіакомпанії з іншими провідними перевізниками світу. Це місце відображає не просто якість сервісу як таку, а рівень конкурентоспроможності компанії в глобальному авіаційному середовищі, де враховуються масштаби діяльності, різноманітність маршрутної мережі, інноваційність сервісних рішень та загальне сприйняття пасажиром.

На 42 сесії Асамблеї ІКАО в 2025 р. делегація Державного агентства цивільної авіації отримала «Сертифікат високих досягнень» Президента Ради ІКАО за успіхи у системі контролю безпеки польотів і впровадженні стандартів

ІСАО (рисунок Б.3). Участь у ній брали 2639 представників із 181 країни та 53 міжнародних організацій. Потрібно наголосити, що Асамблея ІСАО – це головний керівний орган Міжнародної організації цивільної авіації, який збирає представників усіх держав-членів для ухвалення ключових рішень щодо стандартів, безпеки та розвитку авіаційної галузі у світі.

Високий рівень міжнародного визнання діяльності авіакомпанії підтверджується отриманням у 2024 р. низки міжнародних сертифікатів системного управління. Зокрема, впровадження стандартів ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 та ISO 45001:2018 засвідчило зрілість управлінських процесів AZAL у сфері якості, екологічної відповідальності та охорони праці. Ці досягнення стали результатом цілеспрямованої політики компанії щодо зниження екологічних ризиків, підвищення рівня безпеки персоналу та безперервного вдосконалення операційної діяльності. Активна участь AZAL у глобальному авіаційному діалозі проявилася і в організації міжнародних заходів високого рівня. У 2024 р. в межах кліматичної конференції COP29 були проведені спеціалізовані авіаційні сесії, спрямовані на обговорення майбутнього галузі в умовах енергетичного переходу. Подальшим кроком стало проведення у 2025 р. в Баку Авіаційного енергетичного форуму ІАТА (AEF), який уперше відбувся в регіоні Кавказу та Каспійського басейну, що підкреслило зростаючу роль Азербайджану як регіонального авіаційного хаба.

Стратегічним пріоритетом діяльності AZAL залишається сталий розвиток. У січні 2024 р. компанія приєдналася до ініціативи Глобального договору ООН та розпочала системну реалізацію ESG-стратегії. Протягом останніх років AZAL регулярно публікує звіти зі сталого розвитку, в яких відображаються заходи з мінімізації вуглецевого сліду та досягнення цілей Net Zero або Near Zero Emissions. Участь у міжнародних програмах ІАТА CO₂ Connect та IEnvA додатково підтверджує послідовну орієнтацію авіакомпанії на екологічну відповідальність і закріплює її статус як надійного та відповідального учасника глобального авіаційного ринку.

Впровадження міжнародних стандартів і стратегій сталого розвитку формує підґрунтя для високої якості сервісу, який AZAL пропонує своїм пасажирам. Ці підходи знаходять безпосереднє відображення у побудові системи обслуговування, орієнтованої на різні потреби та очікування клієнтів.

Наголосимо, що система сервісу AZAL побудована за принципом багаторівневого комфорту та включає чотири класи обслуговування: економ, бізнес, комфорт і VIP-клуб. Така диференціація дозволяє авіакомпанії задовольняти потреби пасажирів з різними очікуваннями щодо рівня зручності та персоналізації послуг. Незалежно від обраного класу, всі пасажирів AZAL користуються базовим пакетом сервісних переваг. До нього входить сучасна мультимедійна система розваг із постійно оновлюваною колекцією фільмів і книг, збалансоване меню з можливістю замовлення спеціального харчування (халяльного, кошерного, веганського або безглютенового), а також широкий асортимент безалкогольних і алкогольних напоїв. Для маленьких мандрівників віком до 10 років передбачено тематичний дорожній подарунок – ігрову панель, що допомагає цікаво провести час у польоті. Окремою сервісною особливістю є подача прохолодного рушника перед кожним прийомом їжі.

Пасажирам бізнес-класу надається розширений рівень обслуговування з усіма перевагами економ-класу, доповненими збільшеними нормами безкоштовного провозу багажу. Вони користуються пріоритетною посадкою, мають доступ до бізнес-залів в аеропортах, а харчування подається на фарфоровому посуді. Бортпровідники додатково допомагають із розміщенням ручної поклажі, забезпечуючи максимальний комфорт на етапі посадки.

Комфорт-клас орієнтований на пасажирів, які цінують простір і зручність під час подорожі. Окрім повного пакета послуг бізнес-класу, клієнтам пропонуються крісла з розширеним простором для ніг. Для відпочинку в польоті кожному пасажирові надається плед і подушка, що створює оптимальні умови для сну.

Найвищий рівень сервісу представлений VIP-клубом, розрахованим на найбільш вимогливих клієнтів. У салоні передбачені індивідуальні крісла-ліжка,

обладнані персональним робочим столиком для ноутбука та електричною розеткою. VIP-пасажирам доступне розширене меню з підвищеним рівнем персоналізації обслуговування. Слід зазначити, що кожен пасажир має можливість скористатися послугою підвищення класу обслуговування. Водночас харчування в такому разі надається відповідно до стандартів попереднього класу (таблиця Б.3).

Авіакомпанія турбується про сервісну досконалість. В листопаді 2023 р. була презентована оновлена корпоративна форма для працівників (рисунки Б.4). Запровадження нового стилю є складовою комплексного підходу до розвитку клієнтського шляху, орієнтованого на підвищення якості сервісу, турботу про персонал і формування цілісного візуального образу бренду. Колекція уніформи вирізняється елегантністю, високою якістю виконання та відповідністю сучасним модним тенденціям. Її автором став відомий азербайджанський дизайнер Руфат Ісмаїл, який поєднав у дизайні стриману класику з актуальними елементами сучасної моди. Сам дизайнер наголосив, що для нього є честю працювати над створенням нового образу для «Азербайджанських Авіаліній». Нова уніформа призначена для льотного складу, персоналу VIP-залів та працівників офіційних кас авіакомпанії. До колекції входять сукні, ділові костюми, взуття та аксесуари, об'єднані єдиною стилістичною концепцією, що забезпечує цілісне сприйняття бренду пасажиром. Передбачені літні й зимові варіанти, виготовлені з матеріалів, адаптованих до умов роботи авіаційного персоналу, що гарантує комфорт, зручність та бездоганну посадку. Наголосимо, що оновлення корпоративного стилю AZAL виступає складовою цілісної системи управління якістю обслуговування, у якій зовнішній вигляд персоналу, рівень підготовки та сервісні стандарти взаємодіють між собою, формуючи позитивний і конкурентоспроможний клієнтський досвід.

Логічним продовженням комплексного підходу до управління якістю обслуговування пасажирів є розвинена система сервісних інструментів, спрямованих на підвищення лояльності клієнтів та зручності користування послугами авіакомпанії. Одним із ключових елементів цієї системи виступає

програма лояльності AZAL Miles, яка заохочує пасажирів до повторних подорожей шляхом накопичення бонусних миль за кожен здійснений переліт, а також за користування послугами партнерських компаній. Накопичені бали дозволяють автоматично підвищувати статус учасника програми та використовувати бонуси для оплати авіаквитків і додаткових сервісів, що створює відчутну цінність для постійних клієнтів і підсилює персоналізований підхід до обслуговування.

Важливу роль у формуванні позитивного клієнтського досвіду відіграє також чітко структурована політика перевезення багажу, яка диференціюється залежно від класу обслуговування та забезпечує прозорі й зрозумілі умови для пасажирів. Гнучкість багажних норм у поєднанні з фіксованими тарифами на понаднормативне перевезення дозволяє клієнтам заздалегідь планувати подорожі та уникати непередбачених витрат, що позитивно впливає на рівень задоволеності сервісом. Особлива увага приділяється сім'ям із малолітніми дітьми, для яких встановлено універсальні правила перевезення багажу, що підкреслює клієнтоорієнтованість авіакомпанії.

Не менш значущим аспектом якості обслуговування є зручність процедур реєстрації на рейс. AZAL пропонує пасажирам можливість онлайн-реєстрації або оформлення в аеропорту, забезпечуючи гнучкість вибору та економію часу. Чітко визначені часові межі реєстрації, а також можливість зміни класу обслуговування до її завершення за наявності вільних місць підвищують комфорт подорожі та адаптивність сервісу до індивідуальних потреб клієнтів.

Завершальним елементом системи сервісної підтримки є багатоканальна комунікація з пасажирами, що включає електронні звернення через офіційний сайт, взаємодію в соціальних мережах та використання цифрового помічника. Такий підхід забезпечує оперативний зворотний зв'язок, швидке вирішення запитів і формує відчуття постійної підтримки з боку авіакомпанії, що в сукупності зміцнює довіру до бренду AZAL та підвищує загальний рівень якості обслуговування.

Ілюструємо на рисунку Б.5 систему договірних зв'язків авіакомпанії з ключовими суб'єктами інфраструктури авіаційного ринку. Авіакомпанія виступає центральною ланкою, навколо якої формується комплекс взаємодій із постачальниками ресурсів, послуг та спеціалізованих сервісів, необхідних для забезпечення безперервності та безпеки польотної діяльності. Наголосимо, що функціонування авіакомпанії неможливе без співпраці з паливозаправними підприємствами, які на договірних засадах забезпечують постачання авіаційних паливно-мастильних матеріалів. Важливу роль відіграє аеропорт, з яким укладається договір на аеропортове обслуговування, що охоплює використання інфраструктури, злітно-посадкових смуг та термінальних потужностей. Наземне обслуговування повітряних суден здійснюється хендлінговими компаніями, відповідальними за технічну підготовку рейсів та обслуговування пасажирів в аеропорту. Окреме місце у системі взаємодії посідають кейтерингові підприємства, які забезпечують постачання бортового харчування, а також аеронавігаційні служби, що надають послуги з управління повітряним рухом і навігаційного супроводу польотів. Для забезпечення стабільної експлуатації авіапарку авіакомпанії співпрацюють із лізинговими організаціями, отримуючи повітряні судна на умовах фінансового або операційного лізингу. Не менш важливою є взаємодія з метеорологічними службами, які надають актуальну інформацію про погодні умови, а також з ІТ-постачальниками, що забезпечують функціонування інформаційних систем, систем бронювання та управління перевезеннями. Страхові компанії беруть участь у мінімізації фінансових ризиків шляхом страхування пасажирів і повітряних суден, тоді як клінінгові підприємства відповідають за санітарний стан салонів літаків.

Логічним продовженням аналізу системи взаємодії авіакомпанії з ключовими партнерами є оцінка того, як ефективність цієї взаємодії трансформується у якість кінцевої авіаційної послуги для пасажирів. Саме через рівень узгодженості роботи з кейтерингом, аеронавігаційними, метеорологічними, ІТ- та сервісними структурами формується пунктуальність рейсів, комфорт, безпека та загальний клієнтський досвід, що дає підстави для порівняльного

аналізу авіакомпаній. Для такого зіставлення обрано AZAL і Turkish Airlines, оскільки вони працюють у схожому регіональному середовищі, обслуговують міжнародні маршрути та водночас різняться масштабами діяльності, рівнем інтеграції сервісних процесів і позиціями у світових рейтингах якості (таблиця Б.4). Ще потрібно наголосити, що Turkish Airlines – великий міжнародний перевізник, що активно працює на маршрутах із Баку і має значну частку ринку серед перевізників, що літають до або з Азербайджану. Отримані результати порівняння створюють аналітичне підґрунтя для подальшого SWOT-аналізу AZAL, що дозволяє систематизувати її сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості й загрози в контексті підвищення якості авіаційних послуг.

Здійснено аналіз цих двох перевізників методом SERVQUAL. Цей метод є ключовим інструментом оцінки якості сервісу, оскільки дозволяє системно виміряти сприйняття пасажирів за п'ятьма критичними вимірами: матеріальні елементи, надійність, оперативність, впевненість персоналу та емпатія. У контексті авіаційної галузі цей підхід особливо важливий, адже якість обслуговування формується не лише технічними характеристиками рейсу, а й взаємодією пасажирів з персоналом, точністю виконання рейсів та індивідуальним підходом до потреб клієнта. Потрібно зазначити, що експертна оцінка якості сервісу авіакомпаній AZAL та Turkish Airlines сформована автором на основі особистого спостереження та досвіду користування авіаційними послугами, доступної статистики, відкритих джерел і професійних матеріалів з управління якістю авіа сервісу, сайтів [13, 14]. Оскільки проживаючи в Азербайджані, маємо безпосередній доступ до рейсів AZAL, а також до популярних міжнародних маршрутів із Баку, що виконуються Turkish Airlines. Це дозволяє особисто порівняти реальний сервіс на борту, пунктуальність, рівень обслуговування та комфорт, а також оцінити відповідність стандартам ІКАО та практикам світових авіаперевізників. Бальна оцінка (1–5) відображає поєднання спостережень пасажирів, аналізу сервісних характеристик авіакомпаній та опублікованих даних про рівень якості обслуговування, таких як рейтинги, відгуки та статистика

пунктуальності. Таким чином, оцінка є системною та обґрунтованою (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Кількісна оцінка якості сервісу авіакомпаній AZAL та Turkish Airlines за методом SERVQUAL

Вимір SERVQUAL	Зміст критерію	Головний висновок	AZAL	Turkish Airlines
Матеріальні елементи (Tangibles)	Стан флоту, комфорт салону, зовнішній вигляд персоналу, матеріальна база	Відставання AZAL у фізичних атрибутах (флот, салон).	4	5
Надійність (Reliability)	Надійність виконання рейсів, дотримання розкладу, стабільність сервісу	Критичний розрив. Надійність – найважливіший вимір.	4	5
Оперативність (Responsiveness)	Оперативність реагування на запити та проблеми пасажирів	Відставання в швидкості та готовності допомогти.	4	4,5
Гарантії та довіра (Assurance)	Професіоналізм персоналу, відчуття безпеки та довіри	Спільна сила. Високий професіоналізм та відчуття безпеки.	5	5
Емпатія (Empathy)	Індивідуальний підхід, увага до потреб клієнтів	Спільна сила. Індивідуальний підхід та увага	5	5
Середня оцінка SERVQUAL	Інтегральний показник якості сервісу	AZAL відстає, особливо у базових, а не емоційних аспектах сервісу.	4,4	4,9

Джерело: власне дослідження

Загальна середня оцінка SERVQUAL показує, що AZAL інтегрально відстає від Turkish Airlines (4,4 проти 4,9). Відставання в першу чергу спостерігається у базових аспектах сервісу, таких як матеріальні умови, надійність та оперативність, тоді як емоційні та персоналізовані складові (Assurance і Empathy) знаходяться на високому рівні. Це наочно демонструє, що Turkish Airlines формує більш високий клас обслуговування, який сприймається пасажирями як преміальний, тоді як AZAL має потенціал для підвищення. Саме на основі цих спостережень логічним кроком є SWOT-аналіз, який систематизує внутрішні сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості та загрози, що впливають на якість обслуговування та конкурентні позиції на ринку (таблиця 2.8). Таким чином, перехід до SWOT дозволяє узагальнити результати кількісного аналізу SERVQUAL та визначити ключові напрями розвитку, спрямовані на

підвищення базових та сервісних компонентів якості авіапослуг ЗАТ «Азербайджанські Авіалінії».

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз ЗАТ «Азербайджанські Авіалінії» (AZAL) з орієнтацією на якість сервісу

Сильні сторони: 1 Національний перевізник з підтримкою держави, стабільне фінансування. 2 Високий рівень безпеки та відповідність стандартам ICAO. 3 Професіоналізм персоналу, висока довіра пасажирів. 4 Стабільний флот і базовий комфорт салонів. 5 Налагоджена взаємодія з ключовими партнерами (кейтеринг, аеронавігаційні служби, страхові компанії).	Можливості: 1 Покращення матеріальних елементів (оновлення флоту, модернізація салонів). 2 Впровадження системної персоналізації та цифрових сервісів для пасажирів. 3 Розширення міжнародної маршрутної мережі та партнерств. 4 Використання сучасних ІТ-платформ для управління сервісом і зворотним зв'язком.
Слабкі сторони: 1 Обмежена сервісна диференціація та низька персоналізація обслуговування. 2 Поступається конкурентам у матеріальних елементах та дизайні салонів. 3 Оперативність реагування на запити пасажирів нижча, ніж у провідних міжнародних перевізників. 4 Менша мережа міжнародних рейсів і частота сполучень порівняно з Turkish Airlines.	Загрози: 1 Жорстка конкуренція з боку Turkish Airlines, Pegasus, flydubai та інших міжнародних перевізників. 2 Зростання вимог пасажирів до сервісу та комфорту. 3 Можливі економічні коливання, що впливають на оновлення флоту та якість обслуговування. 4 Ризики від надмірної залежності від партнерських сервісів (кейтеринг, страхування, ІТ-підтримка).

Джерело: власне дослідження

SWOT-аналіз авіакомпанії ЗАТ «Азербайджанські Авіалінії» демонструє чіткий баланс між внутрішніми сильними та слабкими сторонами, а також зовнішніми можливостями та загрозами, що впливають на рівень якості обслуговування. Загрози, що стоять перед AZAL, переважно пов'язані з жорсткою конкуренцією та зростанням очікувань пасажирів. Серед них – активна присутність Turkish Airlines та інших міжнародних перевізників, економічні коливання, що впливають на оновлення флоту, і ризики від надмірної залежності від партнерських сервісів. Таким чином, SWOT-аналіз показує, що AZAL має потужний фундамент у безпеці та професіоналізмі персоналу, проте компанія потребує стратегічних заходів для підвищення базових і операційних аспектів сервісу, що дозволить наблизити якість обслуговування до рівня преміальних міжнародних авіаперевізників.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ В ЗАТ «АЗЕРБАЙДЖАНСЬКІ АВІАЛІНІЇ» (AZAL)

3.1 Рекомендації щодо удосконалення якості авіаційних послуг авіакомпанії

З метою підвищення рівня якості авіаційних послуг та скорочення виявлених розривів у сервісному обслуговуванні, авіакомпанії ЗАТ «Азербайджанські Авіалінії» (AZAL) доцільно реалізувати комплекс взаємопов'язаних управлінських, операційних та клієнтоорієнтованих заходів (рисунок 3.1). Подана схема відображає цілісну логіку управління якістю авіаційних послуг як багатовимірний процес, у межах якого всі ключові елементи сервісу взаємопов'язані та підпорядковані досягненню спільної стратегічної мети, яка зводиться до формування преміального рівня обслуговування пасажирів. У центрі моделі знаходиться система управління якістю, яка координує операційні, матеріальні, клієнтоорієнтовані та цифрові компоненти сервісу. Операційна надійність забезпечує стабільність та передбачуваність перевезень через дотримання розкладу та зниження затримок, матеріальні елементи формують перше візуальне й фізичне сприйняття послуги, клієнтоорієнтованість і персоналізація визначають глибину взаємодії з пасажиром, а оперативність сервісу впливає на здатність компанії швидко реагувати на нестандартні ситуації. Водночас цифрові інструменти виконують інтегруючу функцію, забезпечуючи постійний моніторинг якості, аналіз клієнтського досвіду та зворотний зв'язок у режимі реального часу. Сукупна дія цих елементів формує не окремі фрагменти сервісу, а єдину систему, здатну забезпечити стійке підвищення якості авіаційних послуг та конкурентоспроможність авіакомпанії на міжнародному ринку.

Підвищення якості авіаційних послуг ЗАТ «Азербайджанські Авіалінії» слід розглядати не лише як оновлення повітряного флоту, а як цілеспрямований

розвиток сервісної системи, яка визначає загальне сприйняття перевезень пасажирями. Аналіз, проведений у другому розділі за методикою SERVQUAL, свідчить, що компанія має стабільну основу у сфері безпеки польотів та професіоналізму персоналу.



Рисунок 3.1 – Схема напрямів удосконалення управління якістю авіаційних послуг ЗАТ «Азербайджанські Авіалінії» (AZAL)

Джерело: власна розробка

Потрібно зазначити, що ефективне підвищення якості авіаційних послуг неможливе без узгодженого поєднання стратегічних та операційних заходів, оскільки саме їх взаємодія формує цілісну систему управління сервісом. Стратегічні рішення визначають довгостроковий вектор розвитку авіакомпанії, закладають пріоритети клієнтоорієнтованості, цифровізації та стандартизації процесів, тоді як операційні заходи забезпечують практичну реалізацію цих пріоритетів у щоденній діяльності та в кожній точці контакту з пасажиром. Відсутність балансу між цими рівнями призводить до фрагментарних змін, які не формують стійкого ефекту та не трансформують сприйняття якості перевезень.

Для авіакомпанії ЗАТ «Азербайджанські Авіалінії» (AZAL) стратегічні заходи виступають основою формування єдиної моделі сервісу, що орієнтована на стабільність операцій, прогнозованість обслуговування та довіру пасажирів. Вони створюють рамкові умови для впровадження цифрових інструментів управління якістю, уніфікації матеріальних елементів сервісу та розвитку корпоративної сервісної культури. Водночас саме операційні заходи наповнюють ці стратегічні орієнтири реальним змістом, трансформуючи їх у конкретні управлінські дії, стандарти реагування, цифрові сервіси та алгоритми взаємодії з клієнтами.

Особливу роль у цьому процесі відіграють операційні рішення, пов'язані з цифровізацією комунікацій, автоматизацією самообслуговування пасажирів і підвищенням ефективності роботи персоналу. Саме на операційному рівні формується безпосередній клієнтський досвід, який визначає показники задоволеності, лояльності та готовності рекомендувати авіакомпанію. При цьому стратегічна спрямованість дозволяє забезпечити системність змін і уникнути ситуативних рішень, які не мають довгострокового ефекту.

Таким чином, стратегічні та операційні заходи у сфері управління якістю авіаційних послуг слід розглядати як взаємодоповнюючі елементи єдиного управлінського механізму. Їх узгоджена реалізація дозволяє AZAL не лише підвищити поточні показники сервісу, а й сформувати стійку конкурентну перевагу, засновану на клієнтоорієнтованості, цифровій зрілості та здатності компанії адаптуватися до змін авіаційного ринку.

Дійсно, формування високої якості послуг залежить не тільки від технічних характеристик літаків, а й від надійності операційних процесів, стандартизації сервісного середовища та ефективності взаємодії з клієнтами. У цьому контексті ключовим напрямом удосконалення є підвищення сприйнятої надійності перевезень шляхом оптимізації розкладів та наземних процедур обслуговування, що безпосередньо впливає на відчуття передбачуваності та контролю з боку пасажирів, як відображено в таблиці 3.1.

Важливу роль у формуванні позитивного досвіду клієнтів відіграють матеріальні елементи сервісу. Незважаючи на те, що флот AZAL відповідає

сучасним стандартам, рівень комфорту та сервісного оснащення різниться між літаками. Тому важливо впровадити уніфікацію інтер'єрів салонів, стандарти комфорту та візуальної презентації персоналу. Такий підхід дозволяє підвищити цілісність бренду та сформувати стабільне позитивне сприйняття авіаперевезень. Поряд із цим розвиток оперативності обслуговування є критично важливим, оскільки швидкість реагування на запити пасажирів та здатність ефективно вирішувати нестандартні ситуації визначають рівень задоволеності у ключових точках контакту.

Таблиця 3.1 – Стратегічні пропозиції щодо підвищення якості авіаційних послуг ЗАТ «Азербайджанські Авіалінії» (AZAL)

Напрямок покращення	Поточний стан	Запропонований акцент розвитку	Кількісний орієнтир	Очікуваний результат
Операційна надійність	Високий рівень безпеки, проте сприймана пунктуальність нижча за міжнародні стандарти	Оптимізація розкладів та процедур обслуговування на землі	≥ 90 % рейсів за розкладом	Підвищення рейтингу пунктуальності до 4,5 за внутрішніми оцінками
Матеріальні елементи сервісу	Сучасний флот, але різний рівень комфорту та сервісного оснащення	Уніфікація інтер'єрів, стандартів комфорту та сервісної презентації	Єдині стандарти для 100 % рейсів	Покращення задоволеності пасажирів без заміни флоту
Клієнто-орієнтованість	Високий рівень ввічливості та професіоналізму персоналу	Персоналізація сервісу та комунікація з пасажирами	Персоналізовані сервіси для ключових сегментів	Підвищення індексу лояльності пасажирів без втрати стандартів
Цифрове управління якістю	Окремі канали зворотного зв'язку без системної аналітики	Інтеграція цифрових платформ оцінювання сервісу	Постійний моніторинг SERVQUAL	Зростання інтегральної оцінки якості до 4,6–4,7
Екологічна ефективність	Використання стандартного палива та енергоефективності	Впровадження енергоефективних літаків та біопалива	Зменшення витрат палива на 10 %	Покращення іміджу та зменшення екологічного навантаження

Джерело: власна розробка автора

Збереження високих показників довіри та емпатії, зафіксованих у процесі оцінювання, вимагає постійного розвитку сервісної культури персоналу,

орієнтованої на уважне ставлення до потреб клієнтів і підтримання відчуття безпеки та комфорту. Водночас інтеграція цифрових інструментів управління якістю забезпечує системний характер удосконалення сервісу, оскільки постійний збір і аналіз зворотного зв'язку дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Наголосимо, що таблиця 3.1 відображає стратегічні напрями розвитку сервісу та цифровізації в AZAL, визначаючи пріоритетні сфери для підвищення якості обслуговування: операційну надійність, уніфікацію матеріальних елементів сервісу, персоналізацію клієнтського досвіду, інтеграцію цифрових платформ для управління якістю та підвищення екологічної ефективності. Реалізація цих напрямів створює основу для модернізації компанії, забезпечує конкурентоспроможність і дозволяє системно покращувати показники задоволеності пасажирів. Водночас стратегія підкреслює важливість цифрових рішень, що дозволяють аналізувати дані в режимі реального часу та оперативно реагувати на потреби клієнтів, забезпечуючи безперервний розвиток сервісної системи і формування більш високого, сучасного рівня обслуговування, який відповідає очікуванням пасажирів та міжнародним стандартам.

Сучасні авіаперевезення вимагають високого рівня адаптації до динаміки ринку, цифровізації процесів та підвищених очікувань пасажирів. Впровадження сучасних цифрових рішень, зокрема мобільної онлайн-реєстрації, електронних посадкових талонів та автоматизованого контролю багажу, дозволяє значно скоротити час очікування та підвищити комфорт пасажирів під час обслуговування. Одночасно важливо посилювати професійну компетентність персоналу через регулярні тренінги, що охоплюють навички цифрового сервісу, безпеки та екологічної відповідальності. Модернізація повітряного флоту, спрямована на підвищення енергоефективності, комфорту місць, встановлення сучасних систем розваг та Wi-Fi, формує більш привабливий та сучасний досвід польоту.

Впровадження прозорості та оперативної системи обробки відгуків і скарг із застосуванням CRM дозволяє швидко реагувати на проблемні ситуації та

підвищує довіру пасажирів (таблиця 3.2). Крім того, використання аналітики пасажиропотоку та прогнозування завантаження рейсів допомагає оптимізувати ресурси, зменшити затримки та підвищити точність розкладів.

Таблиця 3.2 – Операційні заходи щодо підвищення якості авіа послуг ЗАТ «Азербайджанські Авіалінії» (AZAL)

№	Заходи з удосконалення	Очікуваний ефект	Витрати на реалізацію, тис. манатів	Покращення показника якості, %	Очікуваний результат
1	Мобільна онлайн-реєстрація та автоматизований контроль багажу	Зменшення часу очікування пасажирів на 25–35 хвилин	90	17	Підвищує швидкість обслуговування та зручність пасажирів
2	Цифрові тренінги персоналу з обслуговування та безпеки	Покращення сервісу та швидка реакція на нестандартні ситуації	55	12	Підвищення професіоналізму та компетентності персоналу
3	Модернізація літаків із акцентом на комфорт, системи розваг та Wi-Fi	Підвищення задоволеності пасажирів, зменшення витрат на паливо	360	22	Оновлення 5 літаків з сучасними технологіями
4	Впровадження CRM-системи для обробки відгуків та скарг	Швидке вирішення проблем, зменшення негативних оцінок	20	6	Ефективне управління скаргами та аналітика даних
5	Аналітика пасажиропотоку та оптимізація рейсів	Зменшення перевантажень та затримок	45	9	Точніші графіки, оптимізація ресурсів
6	Оптимізація партнерських програм (код-шерінг, інтегровані сервіси)	Збільшення міжнародного пасажиропотоку	35	8	Додаткові доходи від партнерів
7	Еко-ініціативи: енергоефективне паливо та зменшення викидів	Зниження експлуатаційних витрат та покращення іміджу	45	7	Економія приблизно 1,5 млн. AZN/рік
Всього			650	81	преміальний рівень

Джерело: власна розробка автора

Загальні витрати на реалізацію всіх цих заходів становлять близько 650 тисяч азербайджанських манатів. Очікуване сумарне покращення показника якості авіаційних послуг після впровадження цих ініціатив оцінюється приблизно

на 81%, що відображає сучасний рівень сервісу, цифровізації та комфорту для пасажирів. Реалізація цих заходів забезпечує комплексне підвищення якості обслуговування, економічну ефективність, сприяє зростанню лояльності клієнтів і одночасно зменшує операційні витрати компанії.

3.2 Розвиток клієнтоорієнтованої та цифрової моделі управління якістю сервісу в ЗАТ «Азербайджанські Авіалінії» (AZAL)

Важливим елементом розвитку клієнтоорієнтованої моделі управління якістю сервісу є формування цілісного бачення шляху пасажирів, що охоплює всі етапи взаємодії з авіакомпанією. Аналіз клієнтського шляху дозволить ЗАТ «Азербайджанські Авіалінії» ідентифікувати ключові точки контакту, в яких формується сприйняття якості послуги, а також виявити критичні моменти, що найбільше впливають на рівень задоволеності та лояльності пасажирів. Цифрові інструменти, такі як мобільний додаток, онлайн-реєстрація, чат-боти та післяпольотні опитування, забезпечують безперервний зв'язок із клієнтом і дозволяють персоналізувати сервіс на кожному етапі подорожі – від бронювання квитка до завершення рейсу. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості сервісу, зменшенню невизначеності для пасажирів та формуванню позитивного клієнтського досвіду (рисунки 3.2).

Наступним кроком є систематизація показників якості сервісу, які відображають як емоційне сприйняття обслуговування, так і операційну ефективність компанії. Використання таких індикаторів, як рівень задоволеності пасажирів, індекс лояльності, частка вирішення проблем з першого звернення, пунктуальність рейсів і швидкість реагування на запити, дозволяє перевести управління якістю з декларативного рівня на вимірюваний і керований. Цифрові платформи збору та аналізу даних забезпечують регулярний моніторинг цих показників і створюють інформаційну основу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на покращення сервісу.

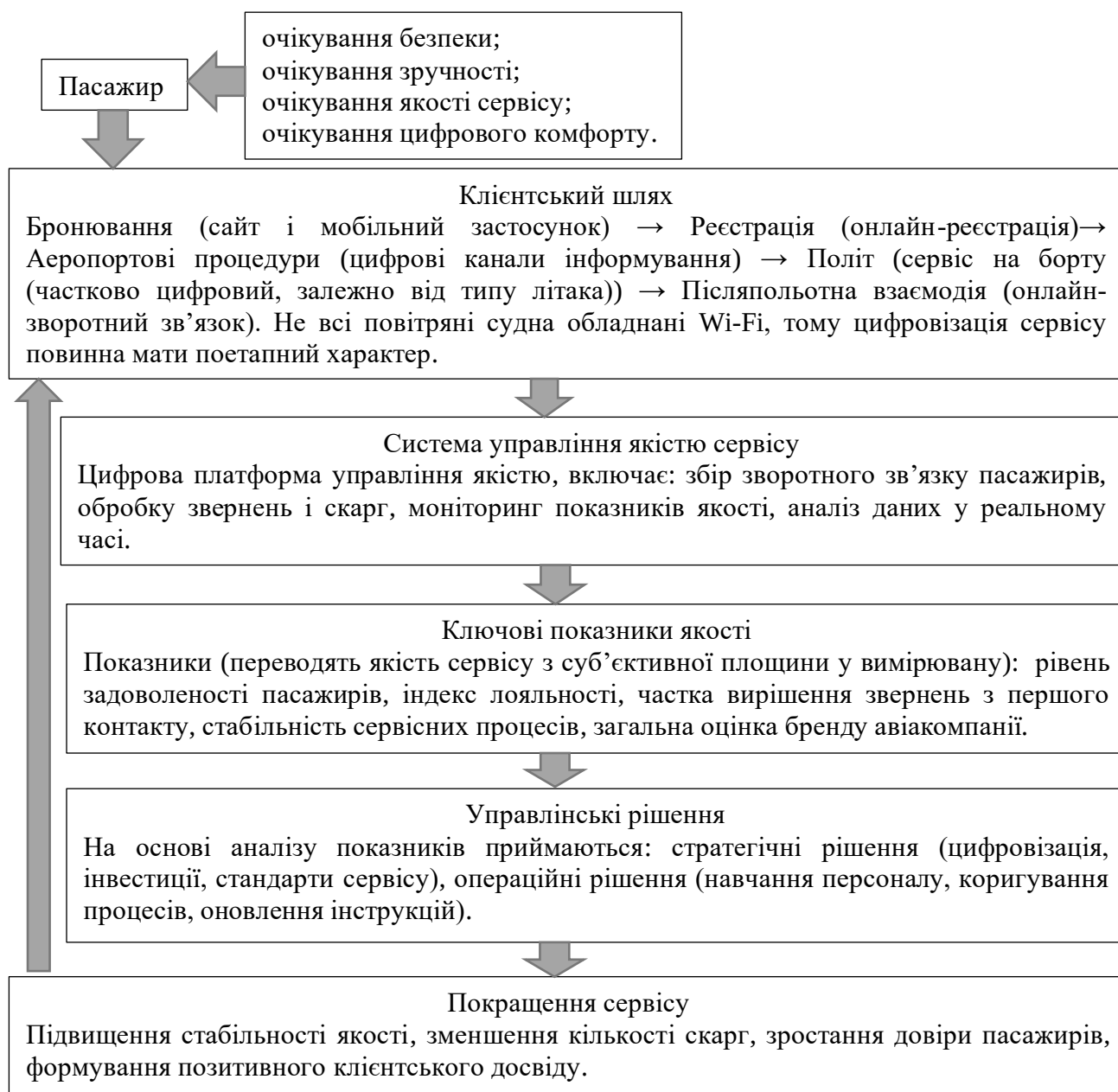


Рисунок 3.2 – Клієнтоорієнтована та цифрова модель вдосконалення управління якістю сервісу ЗАТ «Азербайджанські Авіалінії» (AZAL)

Джерело: власна розробка автора

Важливе місце у клієнтоорієнтованій та цифровій моделі управління якістю посідає принцип безперервного вдосконалення сервісу. У цьому контексті цифрові технології дозволяють реалізувати замкнений цикл управління якістю, в межах якого зворотний зв'язок від пасажирів постійно аналізується, а отримані результати використовуються для коригування процесів обслуговування. Такий підхід дає змогу AZAL оперативно реагувати на зміну очікувань клієнтів, усувати

повторювані проблеми та запобігати їх виникненню в майбутньому. Впровадження цього механізму забезпечує стабільність якості сервісу та формує довіру пасажирів до авіакомпанії.

Окремої уваги заслуговує порівняння стану сервісу до та після впровадження цифрових рішень. До цифровізації значна частина процесів обслуговування характеризувалася фрагментарністю, обмеженими каналами комунікації та тривалим часом реагування на звернення пасажирів. Після впровадження єдиних цифрових платформ управління взаємодією з клієнтами, розширення можливостей самообслуговування та автоматизації обробки запитів сервіс стає більш прозорим, швидким і орієнтованим на потреби пасажирів. Це дозволяє не лише підвищити рівень задоволеності клієнтів, а й оптимізувати внутрішні ресурси компанії.

Завершальним елементом є усвідомлення прямого зв'язку між якістю сервісу та економічними результатами діяльності авіакомпанії. Підвищення задоволеності пасажирів і рівня їхньої лояльності сприяє зростанню частки повторних бронювань, позитивних рекомендацій та загального попиту на послуги AZAL. У свою чергу, це забезпечує збільшення доходів і зменшення витрат, пов'язаних із обробкою скарг та компенсацій. Таким чином, клієнтоорієнтована та цифрова модель управління якістю сервісу виступає не лише інструментом підвищення рівня обслуговування, а й важливим фактором економічної стійкості та конкурентоспроможності авіакомпанії.

Перехід до клієнтоорієнтованої та цифрової моделі управління якістю сервісу в ЗАТ «Азербайджанські Авіалінії» потребує не лише визначення загальних напрямів розвитку, а й чіткого розуміння практичних механізмів їх реалізації. У сучасних умовах саме конкретні управлінські рішення, підкріплені кількісними показниками та економічними розрахунками, дозволяють оцінити реальну ефективність цифровізації сервісних процесів і рівень її впливу на клієнтський досвід пасажирів. З цієї точки зору важливим є поєднання показників задоволеності, лояльності та операційної результативності з фінансовими результатами діяльності авіакомпанії.

Зазначений підхід дає змогу простежити, як упровадження цифрових каналів комунікації, розширення можливостей самообслуговування, підвищення компетентності персоналу та розвиток партнерських програм трансформуються у вимірювані покращення якості обслуговування та економічний ефект для AZAL. Узагальнення таких заходів, їх поточного стану, очікуваних змін і розрахунку результативності представлено в таблиці В.1, яка відображає практичну модель клієнтоорієнтованого та цифрового управління якістю сервісу авіакомпанії. Ця таблиця зосереджує увагу на конкретних управлінських заходах, що дозволяють реалізувати стратегічні та цифрові ініціативи, представлені в попередніх таблицях. Вона охоплює об'єднання всіх каналів підтримки пасажирів, що забезпечує єдину систему взаємодії через телефон, електронну пошту, чат і соціальні мережі, скорочуючи час обробки запитів і підвищуючи лояльність клієнтів. Розширення можливостей самообслуговування через сучасні чат-боти, мобільні додатки та інтерактивні FAQ дозволяє пасажирам швидко вирішувати стандартні питання самостійно, зменшуючи навантаження на контакт-центр та забезпечуючи швидке реагування у критичних ситуаціях. Потрібно наголосити, що FAQ – це аббревіатура від англійського «Frequently Asked Questions», що перекладається як «Часто задавані питання».

Особливу увагу приділено навчанням персоналу роботі зі скаргами та конфліктними ситуаціями, що знижує плинність кадрів і підвищує задоволеність пасажирів. Удосконалення політики повернень і компенсацій формує прозору та зрозумілу систему взаємодії з клієнтами, підвищує індекс лояльності та стимулює повторні бронювання.

Серед пріоритетних заходів також розширення доступу до бездротового Інтернету на борту. Наразі Wi-Fi доступний лише на частині флоту, що створює нерівномірний досвід для пасажирів і обмежує використання цифрових сервісів під час польоту. Тому стратегічне обладнання більшості літаків Wi-Fi та модернізація салонів сприятимуть підвищенню комфорту, інтеграції цифрових послуг і формуванню сучасного, привабливого клієнтського досвіду на всіх рейсах у межах партнерства з компанією Viasat.

Оптимізація маршрутної мережі та розвиток партнерських програм дозволяють збільшити пасажиропотік і додаткові доходи, а впровадження екологічних ініціатив, таких як енергоефективні літаки та використання біопалива, забезпечує економію ресурсів і підвищує позитивний імідж компанії.

Очікуване сумарне покращення показників задоволеності пасажирів, індексу лояльності (NPS) та рейтингу компанії становить від 10 до 20 % залежно від метрики. Це означає, що завдяки заходам, передбаченим у таблиці, більшість пасажирів будуть оцінювати обслуговування більш позитивно, а кількість активних промоутерів компанії зросте, що підвищує ймовірність повторних бронювань і рекомендацій AZAL друзям і колегам. Зокрема, підвищення CSAT (показника задоволеності пасажирів) на 5 % відображає поліпшення загальної задоволеності сервісом, а збільшення FCR (рівня вирішення проблем із першого звернення) до 80 % свідчить про ефективність вирішення проблем вже при першому зверненні пасажирів.

Після отримання послуги пасажиром доцільно запровадити автоматизований механізм збору зворотного зв'язку через чат-бот, інтегрований у мобільний додаток, месенджери або електронну пошту. Одразу після завершення ключового етапу подорожі (онлайн-реєстрації, посадки, прильоту або отримання багажу) система надсилає коротке персоналізоване повідомлення з пропозицією оцінити якість обслуговування. Такий підхід дозволяє фіксувати враження пасажирів «тут і зараз», коли емоційна оцінка є найбільш точною та об'єктивною.

Анкета має бути максимально стислою і займати не більше 30–40 секунд часу, що підвищує ймовірність відповіді до 25–35 % порівняно з традиційними електронними опитуваннями. Опитування може включати 3–5 ключових запитань: загальну оцінку сервісу, готовність рекомендувати авіакомпанію (NPS), швидкість вирішення можливих проблем, а також можливість залишити короткий текстовий коментар. За рахунок цього AZAL отримує кількісні показники CSAT і NPS у режимі реального часу без додаткових витрат на залучення персоналу.

Для підвищення мотивації пасажирів до участі в опитуванні доцільно використовувати м'які стимули, наприклад нарахування бонусних миль, знижку

на додаткові послуги або участь у розіграші апгрейду місця. Навіть невелика винагорода здатна підвищити рівень залученості клієнтів на 10–15 %, що суттєво покращує репрезентативність отриманих даних.

Отримані через чат-бот відповіді автоматично передаються до єдиної аналітичної системи управління якістю сервісу, де дані агрегуються за рейсами, напрямками, типами повітряних суден і сервісними командами. У разі отримання низької оцінки система може автоматично формувати сервісне завдання для відповідального підрозділу, що скорочує час реагування на негативний досвід пасажирів з кількох днів до кількох годин. Це дозволяє не лише усувати конкретні проблеми, а й запобігати їх повторенню.

Таким чином, удосконалена модель збору зворотного зв'язку через чат-бот перетворює опитування пасажирів з формальної процедури на активний інструмент управління якістю сервісу. Для AZAL це означає підвищення точності оцінки клієнтського досвіду, оперативне реагування на слабкі місця обслуговування та формування культури безперервного вдосконалення, орієнтованої на реальні очікування пасажирів. В додатку В представлений приклад анкети оцінювання якості авіаційних послуг (через чат-бот).

Завдяки реалізації цих заходів AZAL створює комплексний механізм підвищення якості обслуговування, де стратегічні пріоритети, цифрові технології та практичні управлінські кроки взаємодіють між собою. Це дозволяє компанії не лише зміцнити довіру і задоволеність пасажирів, а й підвищити ефективність операцій, оптимізувати витрати та забезпечити стійкий розвиток у конкурентному авіаційному середовищі.

Потрібно наголосити, що таблиця В.1 демонструє практичне втілення стратегічних і цифрових ініціатив AZAL, зосереджуючись на конкретних заходах, які безпосередньо впливають на якість обслуговування пасажирів, ефективність операцій та економічні результати компанії. Очікуваний економічний ефект від реалізації всіх пропозицій оцінюється приблизно у 26450 тисяч азербайджанських манатів на рік. Ця сума формується за рахунок кількох складових: скорочення витрат на персонал завдяки автоматизації процесів і самообслуговуванню,

економія часу на обробку скарг і звернень пасажирів, збільшення доходів від додаткових бронювань, а також зростання ефективності використання ресурсів і оптимізації маршрутної мережі.

На основі запропонованих рекомендацій щодо покращення сервісу та цифровізації авіаційних послуг AZAL економічний ефект формується як сукупність прямих фінансових вигід (додаткові доходи, економія витрат) та непрямих ефектів, пов'язаних із підвищенням лояльності пасажирів, утриманням клієнтів та зміцненням конкурентних позицій авіакомпанії. Для уникнення подвійного рахунку окремі заходи було агреговано за змістом впливу (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Структура загального економічного ефекту ЗАТ «Азербайджанські Авіалінії» (AZAL)

Група заходів	Рекомендації з таблиці В.1	Річний економічний ефект, млн. манатів	Частка, %
1. Цифровізація клієнтських сервісів та підтримки	Об'єднання каналів підтримки; чат-боти та самообслуговування; автоматизований збір зворотного зв'язку	3,9	14,7
2. Підвищення якості обслуговування та роботи персоналу	Навчання персоналу; покращення політики повернень і компенсацій	2,8	10,6
3. Розвиток сервісної інфраструктури на борту	Запровадження та розширення Wi-Fi	5,0	18,9
4. Оптимізація маршрутної мережі та партнерські програми	Код-шерінг, нові маршрути, інтегровані сервіси	12,5	47,3
5. Екологічні та енергоефективні ініціативи	Зменшення витрат пального, «зелений» імідж	1,25	4,7
Разом		26,45	100,0

Джерело: узагальнено автором на основі таблиці В.1

Цифровізація клієнтських сервісів об'єднує ефекти від впровадження CRM, чат-ботів, каналів самообслуговування та автоматизованого збору відгуків. Сукупний ефект цієї групи формується за рахунок економії часу персоналу ($\approx 0,5$ млн. манатів), скорочення витрат контакт-центру та непрямого доходу від утримання клієнтів ($\approx 3,4$ млн. манатів).

Покращення якості обслуговування та розвитку персоналу має менший прямий фінансовий результат, однак створює стійкий довгостроковий ефект через зменшення кількості скарг, компенсацій і втрат клієнтів, що оцінено на рівні 2,8 млн. манатів на рік.

Розширення Wi-Fi на борту виступає самостійним джерелом доходу, оскільки поєднує підвищення задоволеності пасажирів із можливістю монетизації цифрових сервісів, що забезпечує близько 5,0 млн. манатів щорічно.

Найбільшу частку економічного ефекту формує оптимізація маршрутної мережі та партнерські програми. Збільшення пасажиропотоку лише на 5 % дозволяє отримати додатковий дохід на рівні 12,5 млн. манатів, що підтверджує стратегічну значущість цього напрямку.

Екологічні ініціативи, попри відносно меншу фінансову частку, доповнюють модель за рахунок скорочення витрат на паливо та формування позитивного іміджу AZAL, що в довгостроковій перспективі підсилює лояльність клієнтів і інвестиційну привабливість компанії.

Для реалізації цих заходів потрібні інвестиції приблизно у 950000 азербайджанських манатів, що включають впровадження цифрових платформ для обробки звернень, навчання персоналу, модернізацію салонів та обладнання частини флоту Wi-Fi. Інвестиції виправдані очікуваним економічним ефектом і покращенням ключових показників якості сервісу, оскільки вони забезпечують комплексне підвищення рівня обслуговування та довгострокову конкурентоспроможність компанії (таблиця 3.4).

Зробимо детальний розрахунок інвестицій, враховуючи таблицю В.1, припустити приблизні інвестиції на реалізацію кожного заходу. Таблиця 3.4 відображає розрахунок необхідних інвестицій для реалізації комплексних заходів щодо покращення сервісу та цифровізації авіаційних послуг у ЗАТ «Азербайджанські Авіалінії» (AZAL). Кожен із перерахованих заходів поєднує стратегічні та операційні рішення, що спрямовані на підвищення ефективності обслуговування пасажирів, розвиток цифрових сервісів та оптимізацію внутрішніх процесів компанії.

Таблиця 3.4 – Розрахунок інвестицій ЗАТ «Азербайджанські Авіалінії» (AZAL)

Заходи	Приблизні інвестиції, тис. манатів	Примітки
Об'єднати канали підтримки пасажирів (телефон, чат, електронна пошта, соціальні мережі)	200	Впровадження CRM-системи та інтеграція всіх каналів
Розширити можливості самообслуговування (FAQ, чат-боти, мобільний додаток)	150	Розробка та інтеграція цифрових сервісів
Навчання персоналу роботі зі скаргами та конфліктними ситуаціями	100	Тренінги, оцінка ефективності персоналу
Покращити політику повернень та компенсацій	75	Перегляд умов та прозорість процесів
Запровадити або розширити Wi-Fi на борту	150	Партнерство з Viasat, обладнання частини флоту
Оптимізація маршрутної мережі та партнерських програм	50	Код-шерінг, нові рейси
Екологічні ініціативи (енергоефективний флот, біопаливо)	0	Економія витрат на паливо; немає додаткових капіталовкладень
Автоматизоване анкетування через чат-бот після надання послуги	225	Інтеграція з CRM, стимулювання відповідей
Всього	950	

Джерело: узагальнено автором на основі таблиці В.1

Зокрема, об'єднання каналів підтримки пасажирів через впровадження CRM-системи та інтеграцію телефону, чату, електронної пошти та соціальних мереж потребує інвестицій близько 200 тис. манатів. Розширення можливостей самообслуговування, включно з чат-ботами, FAQ та мобільним додатком, оцінюється у 150 тис. манатів і дозволяє зменшити навантаження на контакт-центр, підвищити швидкість обробки запитів та покращити загальний досвід пасажирів.

Навчання персоналу роботі зі скаргами та конфліктними ситуаціями потребує приблизно 100 тис. манатів і спрямоване на зниження плинності кадрів та покращення задоволеності клієнтів. Покращення політики повернень та компенсацій вимагає інвестицій близько 75 тис. манатів і забезпечує прозорість процесів взаємодії з пасажирями, що безпосередньо впливає на лояльність та повторні бронювання.

Сукупні вкладення у розвиток цифрової інфраструктури на борту, включно з розширенням Wi-Fi через партнерство з Viasat, оцінюються у 150 тис. манатів. Оптимізація маршрутної мережі та партнерських програм потребує 50 тис. манатів, при цьому екологічні ініціативи, такі як використання енергоефективного флоту та біопалива, реалізуються без додаткових капіталовкладень завдяки економії палива. Новий інноваційний напрям – автоматизоване анкетування пасажирів через чат-бот після надання послуги – оцінюється у 225 тис. манатів і дозволяє оперативно збирати зворотний зв'язок, підвищувати CSAT та індекс лояльності NPS, а також запобігати повторним скаргам.

Загальні інвестиції для реалізації всіх заходів становлять 950 тис. манатів, що обґрунтовує стратегічну доцільність модернізації сервісу та впровадження цифрових рішень. Таблиця демонструє, що системне поєднання фінансових вкладень, управлінських рішень та технологій забезпечує комплексний ефект – підвищення якості обслуговування, покращення клієнтського досвіду та оптимізацію операційної діяльності AZAL.

Таким чином, системна реалізація конкретних управлінських та цифрових заходів дозволяє не лише підвищити якість обслуговування та лояльність пасажирів, а й отримати значний економічний ефект, що робить інвестиції в модернізацію сервісу і цифровізацію повністю виправданими і стратегічно доцільними.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження було узагальнено теоретико-методичні підходи до управління якістю надання послуг в авіакомпаніях, що дозволило розкрити специфіку авіаційної послуги як комплексного сервісу, який формується на всіх етапах взаємодії пасажирів з перевізником. Розкрито сутність категорій «управління якістю», «якість послуги» та «авіаційна послуга» як комплексних економічних та сервісних понять, що формуються у процесі взаємодії між авіакомпанією та пасажиром, а також обґрунтовано багатовимірний характер якості авіаційної послуги, яка поєднує безпекові, операційні, сервісні, цифрові та емоційні складові єдиного клієнтського досвіду; особливу увагу приділено системі управління якістю як інтегрованому механізму. Встановлено, що ефективне управління якістю в авіації базується на поєднанні операційної надійності, стандартизації сервісних процесів, клієнтоорієнтованості персоналу та використанні цифрових інструментів для контролю та аналізу якості обслуговування. Особливу увагу приділено ролі системного підходу, відповідно до якого якість послуг розглядається не як окремий елемент, а як результат взаємодії організаційних, економічних і технологічних чинників.

На основі організаційно-економічного аналізу діяльності ЗАТ «Азербайджанські Авіалінії» (AZAL) визначено ключові особливості функціонування авіакомпанії, її позицію на ринку авіаперевезень, структуру ресурсів, фінансові показники та напрями стратегічного розвитку. Проведений аналіз засвідчив, що AZAL має достатній потенціал для підвищення конкурентоспроможності за рахунок удосконалення сервісної складової, оптимізації процесів та розширення цифрових рішень, орієнтованих на пасажирів.

Оцінка поточного стану управління якістю надання послуг показала, що компанія забезпечує базовий рівень якості за ключовими параметрами безпеки та надійності, однак окремі елементи клієнтського досвіду залишаються фрагментарними та потребують подальшої систематизації. Аналіз дозволив виявити розриви між очікуваннями пасажирів та фактичним рівнем сервісу,

особливо в частині швидкості реагування на звернення, прозорості комунікації та використання цифрових каналів взаємодії.

На основі проведеного аналізу було розроблено комплекс практичних заходів щодо удосконалення якості авіаційних послуг, які охоплюють інтеграцію каналів підтримки пасажирів, розширення можливостей самообслуговування, підвищення компетентності персоналу, модернізацію сервісних елементів на борту та вдосконалення політики компенсацій. Запропоновані рішення мають не лише сервісний, а й економічний ефект, оскільки сприяють зростанню лояльності клієнтів, збільшенню повторних бронювань та оптимізації витрат.

Особливу увагу приділено інтеграції цифрових інструментів у систему управління сервісом, розвитку самообслуговування, автоматизованому збору зворотного зв'язку, модернізації інфраструктури та підвищенню ролі персоналу у формуванні позитивного клієнтського досвіду. Обґрунтовано доцільність поєднання стратегічних та операційних рішень як єдиного механізму підвищення якості, що дозволяє забезпечити не фрагментарні, а системні зміни в обслуговуванні пасажирів.

У розділі наведено кількісну оцінку очікуваних результатів, згідно з якою реалізація запропонованих заходів забезпечує зростання показників задоволеності та лояльності пасажирів на 10–20 %, а також формує сукупний економічний ефект у розмірі 26,45 млн азербайджанських манатів на рік за умови інвестицій близько 950 тис. манатів. Таким чином, запропоновані напрями вдосконалення доводять економічну та управлінську доцільність переходу ЗАТ «Азербайджанські Авіалінії» (AZAL) до сучасної клієнтоорієнтованої та цифрової моделі управління якістю сервісу.

04.05.2026



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Антонченко М. Ю., Сахарова Т. В., Шишигіна Л. С. Система менеджменту якості продукції підприємства на ринку авіаперевезень. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.71> (дата звернення: 23.11.2025).

2 Баєва О. І. Теоретичні основи формування системи управління якістю на підприємстві. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 132-135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-25> (дата звернення: 24.11.2025).

3 Висоцька М. П. Авіатранспортна галузь як базовий елемент національного господарства та системи міжнародних економічних відносин. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. № 1. С. 111-117. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-18> (дата звернення: 24.11.2025).

4 Громяк С. І. Система управління якістю як чинник формування національного багатства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-103> (дата звернення: 24.01.2026).

5 Докієнко Л. М., Лямзін А. О. Особливості та ключові складові сервісної діяльності в авіаційній галузі. *Системи та технології*. 2023. № 2 (66). С. 74-82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-6643-2023.2-66.9> (дата звернення: 23.11.2025).

6 Докієнко Л. М. Складові та показники ефективності авіаційних пасажирських перевезень. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2025. № 2 (78). С. 38-50. DOI: 10.15276/ETR.02.2025.4. DOI: 10.5281/zenodo.15425264 (дата звернення: 23.11.2025).

7 Дудник І. М., Борисюк О. А., Сайчук В. С. Особливості менеджменту якості авіаційних послуг в туризмі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-62> (дата звернення: 23.12.2025).

8 Лозова Т. М. Сучасні аспекти управління якістю товарів. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 35. С. 30–38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-35-04> (дата звернення: 23.12.2025).

9 Майданович В. В. Теоретичні основи визначення поняття управління якістю на підприємстві в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 15. С. 183-187. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.15.183 (дата звернення: 24.01.2026).

10 Никига О. В., Мороз С. Р., Нога Р. Ю. Управління якістю туристичних послуг: сучасні підходи. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносин. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2025. № 21. С. 206–211. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2025-21-21> (дата звернення: 23.11.2025).

11 Панченко В. А. Базисні передумови стабільного розвитку суб'єктів авіаційної галузі України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 2. С. 68 – 71. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-11> (дата звернення: 23.11.2025).

12 Рагімлі Айдин Руслан. Особливості управління якістю надання послуг в авіакомпанії. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: збірник наукових праць VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції (30 жовтня 2025 р., м. Полтава)/ Полтавський державний аграрний університет. Полтава: ПДАУ, 2025. Т. 1. С. 180-181. URL: <https://tinyurl.com/5fmxzs7> (дата звернення: 22.01.2026).*

13 *Сайт AZAL*. URL: <https://www.azal.az/az/> (дата звернення: 22.01.2026).

14 *Сайт Turkish Airlines*. URL: <https://www.turkishairlines.com/ru-int> (дата звернення: 22.01.2026).

15 Семченко Н. О., Український Є. О. Якість обслуговування пасажирів авіапідприємствами в аеропортових комплексах. *Системи та технології*. 2023. № 2 (66). С. 108-119. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-6643-2023.2-66.12> (дата звернення: 23.11.2025).

16 Сімкова Т. О., Міщенко В. О. Формування системи забезпечення якості послуг підприємств громадського транспорту. *Економічний вісник*. 2023. №3. С. 168-177. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/83.168> (дата звернення: 24.11.2025).

17 Скібіцька Л. Управління безпекою праці в цивільній авіації як елемент системи управління якістю. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic*

Sciences. 2025. № 3. Том 1. С. 336-342. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-48](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-48) (дата звернення: 24.11.2025).

18 Сохань І. В., Западенко В. О., Лузан Є. С. Адаптація системи управління якістю до нових викликів цифрової трансформації. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17151692> (дата звернення: 23.11.2025).

19 Тельнов А. Тенденції і детермінанти розвитку концепцій управління якістю як імператив конкурентних переваг підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 2. С. 190-194. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-29> (дата звернення: 24.11.2025).

20 Фінансова звітність. *Сайт AZAL*. URL: <https://www.azal.az/az/> (дата звернення: 22.01.2026).

21 Al Awadh M. Assessing the Quality of Sustainable Airline Services Utilizing the Multicriteria Decision-Making Approach. *Sustainability*. 2023. № 15. 7044. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15097044> (дата звернення: 25.11.2025).

22 Alanazi MSM, Li J, Jenkins KW. Evaluating Airport Service Quality Based on the Statistical and Predictive Analysis of Skytrax Passenger Reviews. *Applied Sciences*. 2024. № 14 (20). 9472. DOI: (дата звернення: 22.12.2025).

23 AZAL Sustainability Report 2022-2023. *AZAL*. URL: https://www.azal.az/_next/static/media/pdf/ENG_AZAL_Sustainability_Report_2022_2023.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 22.12.2025).

24 Azerbaijan Airlines Sustainability Report 2024. *AZAL*. URL: https://www.azal.az/_next/static/media/pdf/ENG_Azerbaijan_Airlines_Sustainability_Report_2024.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 22.12.2025).

25 Eboli L, Bellizzi M. Gr., Mazzulla G. A Literature Review of Studies Analysing Air Transport Service Quality from the Passengers' Point of View. *Promet – Traffic&Transportation*. 2022. Vol. 34. No. 2. Pp. 253-269. DOI: https://hrcak.srce.hr/file/397989?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 24.11.2025).

26 Press Room. *Сайт AZAL*. URL: <https://www.azal.az/en/corporate-information/press-center/> (дата звернення: 03.01.2026).

27 Proskurnina N. V., Bilousko V. I. The Trends of Quality Management to Improve the Competitiveness of an Enterprise in the International Market. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 209–214. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-209-214> (дата звернення: 24.11.2025).

28 World's Top 100 Airlines 2025. *Skytrax. World Airline Awards*. URL: <https://www.worldairlineawards.com/worlds-top-100-airlines-2025/> (дата звернення: 22.12.2025).

29 Xue Y., Ylagan A. D. Airline services, passenger satisfaction and loyalty among passengers of China Southern Airline. *International Journal of Research Studies in Management*. 2024. № 12 (10). Pp. 57-72. DOI: <https://doi.org/10.5861/ijrsm.2024.1235> (дата звернення: 25.11.2025).

30 Zhang Yahua, Lee Seung-Yong, Gu Yue. A review of air transport service quality studies: current status and future research agenda. *Journal of the Air Transport Research Society*. 2023. Volume 1. Issue 1. Pp. 9-21. DOI: <https://doi.org/10.59521/EF52BB6324BD7035> (дата звернення: 24.11.2025).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ

Таблиця А.1 – Визначення поняття «управління якістю» різними авторами

Автори/ джерело	Визначення
Баєва О. І. [2, с. 133]	це скоординована діяльність, яка полягає у спрямуванні та контролюванні підприємства щодо якості.
Громяк С. І. [4]	це не тільки категорія чи система, а це ціла філософія і складова сучасної системи цінностей, яка впливає на оцінку національного багатства.
Лозова Т. М. [8, с. 34]	сукупність методів і заходів оперативного характеру, спрямованих на контроль процесів та усунення причин їхнього неналежного функціонування на всіх етапах життєвого циклу продукції («петлі якості»).
Майданович В. В. [9, с. 187]	вимагає комплексного підходу, який охоплює стратегічне бачення, операційну ефективність і постійний розвиток, щоб гарантувати успішну конкурентоспроможність і сталий розвиток організації.
Никига О. В., Мороз С. Р., Нога Р. Ю. [10, с. 207]	це скоординований процес, який передбачає планування, контроль та постійне удосконалення якості послуг, які виробляються (надаються) в галузі туризму.
Сохань І. В., Западенко В. О., Лузан Є. С. [18]	комплексна система, що охоплює всі функції загального управління підприємством.
Тельнов А. [19, с. 193-194]	являє собою самостійну та складну функцію управління процесами, основними завданнями впровадження якої є отримання конкурентних переваг підприємства шляхом підвищення якості продукції, оптимізації витрат на якість, залучення персоналу, забезпечення системного підходу до покращення показників якості, дотримання основних вимог охорони навколишнього середовища.
Проскурніна Н. В., Білоусько В. І. [27, с. 210]	це комплекс заходів, які позитивно впливають на результати діяльності підприємства. Поліпшення управління якістю може призвести до низки позитивних змін, таких як: підвищення рівня задоволеності клієнтів, поліпшення репутації бренду, конкурентні переваги, збільшення обсягів продажів і прибутковості, зниження витрат, підвищення ефективності.

Джерело: систематизовано автором згідно [2, 4, 8, 9, 10, 18, 19, 27]

Таблиця А.2 – Визначення поняття «якість послуги» різними авторами

Автори/ джерело	Визначення
Сімкова Т. О., Міщенко В. О. [16, с. 169]	являє собою сукупність характеристик чи властивостей послуги, рівень яких формується послугодавцем у процесі її надання, що відносяться до його здатності задовольняти встановлені і передбачувані потреби, як надійність, попереджувальність, довірливість, доступність, комунікативність, уважне відношення.
Аль-Авад М. [21]	це розбіжність між тим, що, на думку клієнтів, пропонує бізнес, і тим, що вони насправді відчувають

Джерело: систематизовано автором згідно [16, 21]

Таблиця А.3 – Визначення поняття «авіатранспортна (авіаційна) послуга» різними авторами

Автори/ джерело	Визначення
Дудник І. М., Борисюк О. А., Сайчук В. С. [7]	особливою категорією послуги зі специфічним набором параметрів якості, форма прояву яких властива тільки авіаційному транспорту і пов'язана як з процесами формування і надання послуг з одного боку, так і з урахуванням сприйняття цього виду послуг клієнтами.
Еболі Л., Белліцці М. Дж., Маццула Дж. [25, с. 260]	визначається за трьома вимірами: якість взаємодії (щодо персоналу авіакомпаній загалом), якість фізичного середовища (пов'язана з чистотою на борту та іншими послугами під час польоту) та якість результату (пов'язана з інформацією про рейс, пунктуальністю рейсів, а також послугою реєстрації).
Чжан Яхуа, Лі Син-Йон, Гу Юе [30]	представлені ланцюжком послуг від бронювання квитків до отримання багажу в аеропорту призначення, який можна розділити на дві складові: наземні послуги та послуги під час польоту

Джерело: систематизовано автором згідно [7, 25, 30]

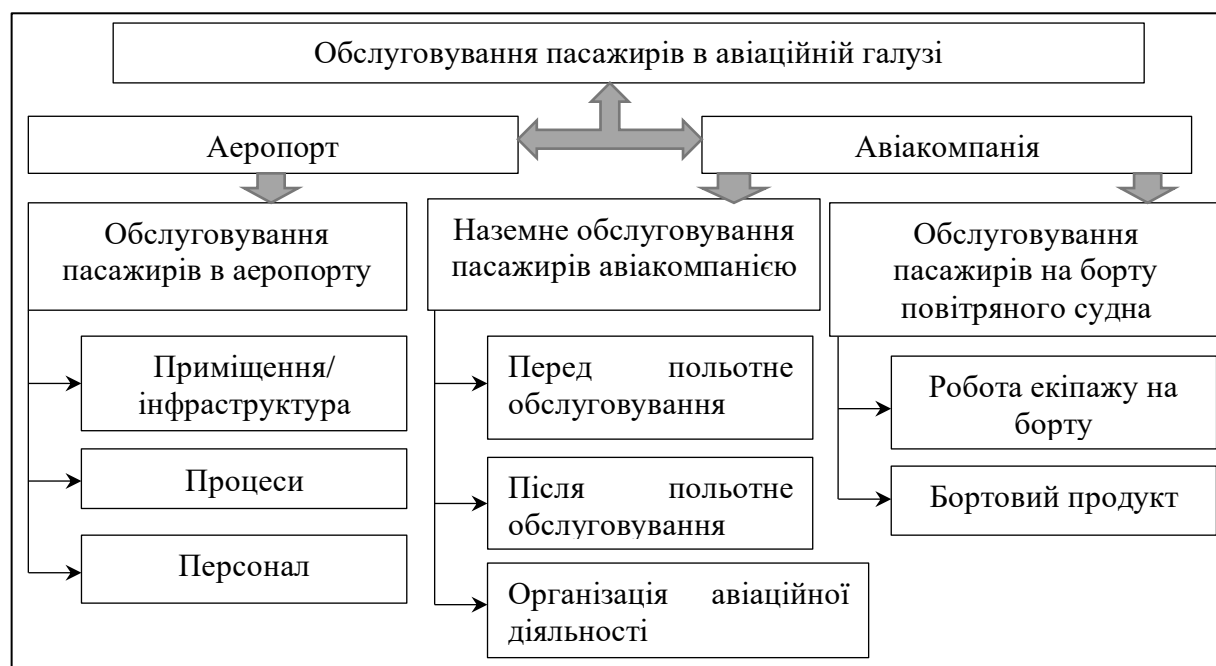


Рисунок А.1 – Ключові елементи обслуговування пасажирів в авіаційній галузі

Джерело: [5]

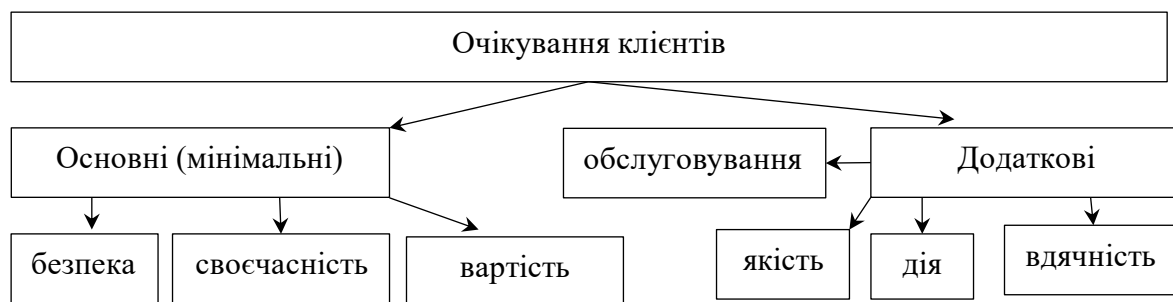


Рисунок А.2 – Очікування від авіакомпаній

Джерело: [15, с. 110]

Таблиця А.4 – Система показників якості діяльності авіакомпанії

Група показників	Зміст показника	Методи вимірювання	Значення для управління якістю
1 Показники безпеки	Частота інцидентів, технічна надійність флоту, результати аудитів	SMS-аудити, аналіз відмов, технічні огляди, ICAO/ IATA-індикатори	Визначають базовий рівень довіри пасажирів; формують репутацію та є основою сертифікації
2 Операційні показники	Регулярність, пунктуальність, технічна готовність, turnaround time	Операційні звіти, розклад рейсів, контроль наземних служб	Показують ефективність координації процесів та здатність компанії мінімізувати затримки
3 Виробничі показники	Кількість рейсів, RPK, ASK, коефіцієнт заповнюваності (Load Factor)	Статистика перевезень, аналіз маршрутної мережі, відомості аеропортів	Дає уявлення про фактичний обсяг роботи та рівень використання потужностей
4 Сервісні показники	Швидкість реєстрації, обробка багажу, сервіс на борту, цифрові сервіси	Спостереження, таймінги процесів, оцінки персоналу, моніторинг сервісів	Впливають на емоційний компонент сприйняття послуги та формують досвід пасажирів
5 Показники задоволеності клієнтів	NPS, CSI, структура скарг, оцінка якості комунікації	Анкети, опитування, аналіз відгуків, CRM-аналітика	Демонструють, наскільки послуга відповідає очікуванням та сприймається споживачами
6 Показники персоналу	Компетентність, кількість тренінгів, культура сервісу, якість роботи екіпажу	Оцінка HR-служби, атестації, тренажерні підготовки	Визначають стабільність сервісу та здатність компанії підтримувати стандарти якості
7 Показники прибутковості	RASK, CASK, маржинальність маршрутів, EBITDA, чистий прибуток	Фінансові звіти, економічні розрахунки по рейсах, бюджетні аналізи	Показують економічний ефект від системи якості та її вплив на конкурентоспроможність

Джерело: власна розробка

ДОДАТОК Б
ДО ДРУГОГО РОЗДІЛУ



Рисунок Б.1 – Формалізована система державного управління ЗАТ
«Азербайджанські авіалінії» (AZAL)

Джерело: [23]



Рисунок Б.2 – Boeing 757-200

Джерело: [13]

Таблиця Б.1 – Структура пасажирського флоту AZAL за типами повітряних суден в 2025 р.

Тип повітряного судна	Клас експлуатації	Кількість у флоті, од.	Середня пасажиро-місткість, осіб	Бізнес-клас	Основне призначення
Boeing 757-200	Середньо- та далекомагістральний	2	180	Так (22 місця)	Міжнародні маршрути середньої дальності, регіональні хаби
Boeing 767-300ER	Далекомагістральний	2	198	Так (22 місця)	Трансконтинентальні рейси, підвищена дальність
Boeing 787-8 Dreamliner	Далекомагістральний нового покоління	2	210	Так (18 місць)	Преміальні далекі маршрути, паливна ефективність
Airbus A319-100	Коротко- та середньо-магістральний	4	122	Так (8 місць)	Регіональні та європейські напрямки
Airbus A320-200	Середньо-магістральний	6	146 / 176	Так (20 місць)	Масові пасажирські маршрути з високим попитом
Airbus A340-500	Далекомагістральний	2	237	Так (36 місць)	Далекі рейси з підвищеним сервісом

Джерело: [20]

Таблиця Б.2 – Характеристика категорій працівників ЗАТ «Азербайджанські авіалінії» (AZAL) та їх роль у забезпеченні якості послуг

Категорія працівників	Основні функції	Вплив на якість авіаційних послуг
Керівний персонал	Стратегічне та оперативне управління, планування діяльності, фінансовий контроль, управління персоналом, впровадження стандартів і процедур	Формує політику якості, забезпечує відповідність міжнародним стандартам та узгодженість усіх процесів обслуговування
Спеціалісти	Виконання професійних функцій у сфері льотної експлуатації, технічного обслуговування, сервісу пасажирів, безпеки польотів	Безпосередньо визначають рівень безпеки, надійності та сервісної складової авіаційної послуги
Інші категорії	Допоміжні, технічні та обслуговуючі функції, адміністративна підтримка, забезпечення безперебійної роботи підрозділів	Створюють умови для стабільної роботи основних служб і підтримують безперервність надання послуг

Джерело: власне дослідження автора



Рисунок Б.3 – Сертифікат високих досягнень від Президента Ради ІКАО

Джерело: <https://en.apa.az/ict/international-civil-aviation-organization-awards-azerbaijan-478828>

Таблиця Б.3 – Особливості послуги в залежності від класу обслуговування в ЗАТ «Азербайджанські Авіалінії» (AZAL)

Клас обслуговування	Послуги	Особливості
Економ-клас	Широкий вибір харчування (у тому числі спеціальні види харчування); мультимедійна система розваг; можливість підвищення класу обслуговування; необмежена кількість безалкогольних напоїв на борту; подача гарячого махрового рушника перед прийомом їжі; можливість збільшення норми провозу багажу.	Базовий клас обслуговування, що забезпечує комфортний переліт у будь-який куточок світу.
Бізнес-клас	Усі послуги економ-класу, а також: збільшена норма провозу багажу; збільшена норма провозу ручної поклажі; алкогольні напої на борту; доступ до бізнес-залу очікування в аеропорту; пріоритетна посадка на борт; прискорене проходження реєстрації в аеропортах-партнерах.	Норма безкоштовного провозу багажу збільшена до 2×32 кг, норма ручної поклажі – до 2×10 кг.
Комфорт-клас	Усі послуги бізнес-класу, а також додатковий простір для ніг і рук.	Бізнес-клас із покращеним харчуванням та розширеним особистим простором для пасажирів.
VIP-клуб	Усі попередні послуги, додатково: підвищена норма провозу багажу; індивідуальне крісло-ліжко.	Норма провозу багажу збільшена до 3×32 кг на особу, норма ручної поклажі – 2×10 кг.

Джерело: [13]



Рисунок Б.4 – Оновлений імідж команди ЗАТ «Азербайджанські Авіалінії»
(AZAL)

Джерело: [13]



Рисунок Б.5 – Механізм взаємодії авіакомпанії та постачальників

Джерело: [13]

Таблиця Б.4 – Порівняльна характеристика діяльності авіакомпаній AZAL та Turkish Airlines

Критерій порівняння	AZAL (Азербайджан)	Turkish Airlines (Туреччина)
Статус та роль на ринку	Національний авіаперевізник із фокусом на стратегічні та регіональні перевезення	Глобальний національний перевізник із розвинутою міжнародною присутністю
Масштаб і модель діяльності	Регіонально орієнтована модель з обмеженою мережею далекомагістральних рейсів	Масштабна хабова модель із глобальною маршрутною мережею
Географія польотів	Європа, Азія, Близький Схід	Усі ключові регіони світу
Флот повітряних суден	Компактний флот універсальних типів літаків	Великий, диверсифікований флот, у тому числі далекомагістральний
Стратегічна орієнтація на якість	Якість як результат дотримання міжнародних стандартів	Якість як інструмент конкурентної переваги
Підхід до управління якістю	Нормативно-контрольна модель з акцентом на безпеку	Системна модель, орієнтована на клієнтський досвід
Безпека польотів	Високий рівень відповідності вимогам ICAO	Поєднання високих стандартів безпеки з операційною ефективністю
Комфорт і сервіс на борту	Стандартизований рівень сервісу відповідно до класу обслуговування	Диференційований та персоналізований сервіс
Якість кейтерингових послуг	Відповідність санітарним і технологічним вимогам	Висока гастрономічна якість та різноманіття
Пунктуальність і операційна стабільність	Залежність від зовнішніх партнерів та інфраструктури	Високий рівень внутрішньої координації процесів
Цифровізація та IT-рішення	Базові системи бронювання та управління перевезеннями	Розвинені цифрові платформи та аналітичні інструменти
Управління клієнтським досвідом	Реактивне реагування на звернення пасажирів	Проактивне управління очікуваннями клієнтів
Інтеграція сервісних процесів	Часткова інтеграція партнерських послуг	Високий рівень внутрішньої інтеграції та контролю
Міжнародне визнання якості	Нагороди у сфері безпеки та регуляторної відповідності	Стабільні високі позиції у світових рейтингах
Імідж та бренд	Образ надійного національного перевізника	Сильний глобальний бренд із сервісним позиціонуванням
Загальна оцінка якості послуг	Стабільна якість без вираженої сервісної диференціації	Висока якість з орієнтацією на перевищення очікувань

Джерело: [13, 14]

ДОДАТОК В

ДО ТРЕТЬОГО РОЗДІЛУ

Таблиця В.1 – Рекомендації щодо покращення сервісу та цифровізації авіаційних послуг ЗАТ «Азербайджанські Авіалінії» (AZAL)

Рекомендація	Поточний показник (приблизно)	Очікуване покращення	Розрахунок ефекту	Очікуваний результат
1	2	3	4	5
Об'єднати канали підтримки пасажирів (телефон, чат, електронна пошта, соціальні мережі)	Зростання кількості запитів на 72 %, середній час обслуговування одного запиту 6 хвилин	Зменшення середнього часу обслуговування на 20 % (з 6 до 4,8 хв), підвищення індексу лояльності пасажирів на 10 пунктів	Зменшення кількості скарг на 15 %, економія часу персоналу ≈ 500 тис. манатів/рік	Впроваджен-ня єдиної CRM-системи та інтеграція всіх каналів
Розширити можливості самообслуговування пасажирів (FAQ, чат-боти, мобільний додаток)	Показник задоволеності пасажирів ~83 %, вирішення проблем з першого контакту 70 %	Підвищення показника задоволеності пасажирів на 5 % та рівня вирішення проблем із першого звернення до 80 %	Скорочення кількості дзвінків на 25 %, економія витрат на персонал та додатковий дохід ≈ 1200 тис. манатів/рік	Реалізація сучасного чат-боту та розділу самообслуговування пасажирів
Навчити персонал роботі зі скаргами та конфліктними ситуаціями	Плинність кадрів ~15 %	Зменшення плинності персоналу на 10 %, підвищення показника задоволеності пасажирів на 7 %	Скорочення часу розслідування скарг з 10 до 7 днів, економія витрат на компенсації ≈ 750 тис. манатів/рік	Регулярні професійні тренінги та оцінка ефективності персоналу
Покращити політику повернень та компенсацій	~20 % негативних відгуків	Зменшення кількості скарг на 30 %, підвищення індекса лояльності клієнтів з 40 до 55	Підвищення лояльності пасажирів та додаткові бронювання, економічний ефект ≈ 2000 тис. манатів/рік	Перегляд умов повернень та компенсацій, прозорість процесу
Запровадити або розширити доступ до бездротового Інтернету (Wi-Fi) на борту	Wi-Fi доступний лише на частині флоту	Wi-Fi на більшій частині флоту; підвищення рейтингу сервісу	Задоволеність пасажирів +12 %, додатковий дохід ≈ 5000 тис. манатів/рік	Партнерство з Viasat для обладнання частини літаків

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5
Оптимізувати маршрутну мережу та розширити партнерські програми	Пасажиропотік ~1000000 осіб/рік	Збільшення пасажиропотоку на 5 %	Додаткові пасажирів ~50000, додатковий дохід ≈ 12500 тис. манатів	Код-шерінг, інтегровані сервіси та нові рейси
Впровадити екологічні ініціативи (енергоєфективний флот та біопаливо)	Викиди CO ₂ на середньому рівні	Зменшення витрат на паливо на 10 %	Економія ≈ 1500 тис. манатів/рік	Покращення іміджу компанії та залучення еко-свідомих пасажирів
Запровадження автоматизованого збору зворотного зв'язку через чат-бот після надання послуги	Низька оперативність збору відгуків; відповідають близько 10–15 % пасажирів; затримка обробки відгуків до 5–7 днів	Підвищення рівня участі в опитуваннях до 30–35 %; зростання CSAT на 3–5 %; підвищення індексу лояльності (NPS) на 5–7 пунктів	Скорочення часу реагування на негативні оцінки з кількох днів до кількох годин; зменшення повторних скарг на 10–12 %; непрямий економічний ефект від утримання клієнтів – близько 1200 тис. азербайджанських манатів на рік	Коротка анкета з 3–5 запитань, інтеграція з CRM; можливе стимулювання відповідей бонусами або знижками

Джерело: власна розробка автора

ПРИКЛАД АНКЕТИ ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ АВІАЦІЙНИХ ПОСЛУГ AZAL (ЧЕРЕЗ ЧАТ-БОТ)

Шановний пасажире! Дякуємо, що скористалися послугами авіакомпанії AZAL. Просимо приділити до 1 хвилини для оцінки якості обслуговування. Ваша думка допоможе нам покращити сервіс.

1 Як Ви загалом оцінюєте якість обслуговування під час подорожі? (шкала задоволеності – CSAT)

- ☐ Дуже незадоволений
- ☐ Незадоволений
- ☐ Нейтрально
- ☐ Задоволений
- ☐ Дуже задоволений

2 Наскільки ймовірно, що Ви порекомендуєте AZAL друзям або колегам? (індекс лояльності – NPS, шкала від 0 до 10)

0 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 10

де 0 – «точно не порекомендую», 10 – «обов'язково порекомендую»

3 Чи була Ваша проблема або запит вирішені з першого звернення? (показник FCR)

- ☐ Так, повністю
- ☐ Частково
- ☐ Ні, знадобилося повторне звернення
- ☐ Я не звертався(-лася) до служби підтримки

4 Оцініть, будь ласка, швидкість та зручність обслуговування:

Параметр	Низько	Середньо	Високо
----------	--------	----------	--------

Швидкість реагування	☐	☐	☐
----------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Зрозумілість інформації	☐	☐	☐
-------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Параметр	Низько	Середньо	Високо
----------	--------	----------	--------

Ввічливість персоналу	☐	☐	☐
-----------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

5 Що ми можемо покращити? (необов'язково, вільна відповідь)

6 Чи бажаєте Ви, щоб з Вами зв'язалися для вирішення питання?

- ☐ Так
- ☐ Ні

Дякуємо за Ваш відгук!

AZAL цінує Вашу думку та працює над покращенням сервісу.