

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра туризма и культурного наследия

**Совершенствование процесса принятия управленческих решений в сфере
сервисов онлайн-туризма (на примере онлайн-сервиса по продаже
авиабилетов и бронированию отелей «Авиасейлс»)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 5 курса 551 группы
направления 43.03.01 «Сервис»

Института истории и международных отношений

Каревой Анастасии Алексеевны

Научный руководитель

Доцент, к.э.н., доцент

Т.В. Темякова

Зав. кафедрой

к.и.н., доцент

О.В. Королева

Саратов 2026

Введение. Современная экономика характеризуется стремительным развитием цифровых технологий, которые коренным образом трансформируют традиционные отрасли, создавая новые модели ведения бизнеса и взаимодействия с потребителем. Одной из наиболее динамичных и подверженных цифровизации сфер является туристическая индустрия, где онлайн-сервисы по поиску, сравнению и бронированию путешествий заняли центральное место в процессе планирования поездок миллиардов людей по всему миру. В условиях высокой конкуренции, изменчивости потребительского поведения и волатильности внешней среды успех компаний в этом секторе в решающей степени зависит от качества и эффективности принимаемых управленческих решений. Умение быстро анализировать большие массивы данных, адаптировать стратегию к меняющимся условиям и реализовывать инновационные подходы в маркетинге и развитии продукта становится ключевым конкурентным преимуществом.

Актуальность исследования совершенствования процесса принятия управленческих решений в сфере онлайн-туризма обусловлена несколькими ключевыми факторами, определяющими важность данной темы в современных условиях. Во-первых, развитие цифровой экономики и стремительное распространение интернет-сервисов значительно изменили структуру туристического рынка. Онлайн-платформы для бронирования авиабилетов и отелей стали неотъемлемой частью повседневной жизни миллионов людей по всему миру. Эти сервисы предоставляют пользователям возможность быстро и удобно планировать путешествия, выбирая оптимальные варианты среди множества предложений. Однако высокая конкуренция на рынке онлайн-туризма требует от компаний постоянного улучшения качества предоставляемых услуг и повышения эффективности управления. Во-вторых, исследование механизмов совершенствования управленческих решений в онлайн-туризме имеет важное значение для повышения конкурентоспособности российских компаний на международном уровне. Развитие цифровых технологий и глобализация рынка создают условия для выхода отечественных

игроков на мировой рынок. Однако успех на этом пути зависит от способности компании эффективно управлять своими ресурсами, принимать обоснованные решения и адаптироваться к изменениям в международной среде.

Цель выпускной квалификационной работы — на основе изучения теоретических аспектов исследования процесса принятия управленческих решений в сфере сервисов онлайн-туризма проанализировать процесс принятия управленческих решений в деятельности «Авиасейлс» и разработать рекомендации по его совершенствованию. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- Рассмотреть содержание процесса принятия управленческих решений;
- Выявить особенности реализации процесса принятия управленческих решений в сфере сервисов онлайн-туризма;
- Рассмотреть принятие маркетинговых управленческих решений в качестве способа повышения узнаваемости сервиса онлайн-туризма;
- Дать характеристику хозяйственной деятельности сервиса онлайн-туризма «Авиасейлс»;
- Проанализировать этапы, методы и специфику процесса принятия управленческих решений в организации «Авиасейлс»;
- Провести ретроспективный анализ эффективности контент-маркетинга и иных управленческих решений сервиса онлайн-туризма «Авиасейлс»;
- Разработать рекомендации по совершенствованию процесса принятия управленческих решений сервиса онлайн-туризма «Авиасейлс».

Теоретической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных авторов в области управления и маркетинга. В частности, в части общего менеджмента были использованы учебные пособия и статьи Язгельдиевой Г., Язырадовой Л.¹, Сметаниной А.С., Морозовой И.А.,

¹ Язгельдиева Г., Язырадова Л. Понятие менеджмента и этапы развития менеджмента //Символ науки. – 2023. – №. 4-2. – С. 64-66.

Сметаниной А.И.¹, Бартош Д.О., Лютовой Д.С., Троекурова Л.И.² по основам менеджмента, позволившие сформировать базовое понимание эволюции управленческой мысли и адаптации классических подходов к современным условиям.

Для понимания специфики принятия управленческих решений были проанализированы статьи Балдашева Р. М., Масловой Е. Л.³, Бурыкина Е. С.⁴, Данилкиной Ю. В., Яковлевой А. О.⁵. Данные работы раскрывают различные аспекты процесса принятия решений: от антикризисного управления до применения современных цифровых инструментов, что позволило выявить многообразие подходов и методов, используемых в современной практике.

Углублённый анализ специфики сферы услуг был проведён на основе статей Колгана Е. А., Дорониной Н. Н.⁶, Балдашева Р. М., Романович В. К.⁷, Нечеухиной Н. С., Мустафиной О. В.⁸. В данных статьях рассматривается специфика принятия управленческих решений в сфере услуг, факторы роста этой сферы, основные характеристики услуг и вытекающие из них ограничения и особенности управленческих решений. Одной из главных мыслей упомянутых выше статей является то, что сфера услуг характеризуется высокой степенью

¹ Сметанин А. С., Морозова И. А., Сметанина А. И. Менеджмент бизнеса в условиях цифровой трансформации: Измерение 4.0 //М.: Русайнс. – 2024.

² Бартош Д. О., Лютова Д. С., Троекурова Л. И. Специфика и особенности менеджмента в туристической индустрии. – 2022.

³ Балдашев Р. М., Маслова Е. Л. Стратегия развития системы принятия управленческих решений на предприятии сферы услуг в условиях кризисного развития экономики //Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – №. 4-1 (110). – С. 45-51.

⁴ Бурыкин Е. С. Подходы к принятию оптимального управленческого решения: рациональный и интуитивный //Вестник Московского университета имени СЮ Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2022. – №. 2 (41). – С. 74-80.

⁵ Данилкина Ю. В., Яковлева А. О. Использование цифровых технологий в принятии управленческих решений //Инновации и инвестиции. – 2022. – №. 3. – С. 69-73.

⁶ Колган Е. А., Дорониная Н. Н. Особенности принятия управленческих решений в сфере услуг //Наука и современность. – 2013. – №. 20. – С. 222-225.

⁷ Балдашев Р. М., Романович В. К. Анализ бизнес-процессов принятия управленческих решений на предприятии сферы услуг //Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – №. 3-1 (109). – С. 42-45.

⁸ Бурляева О. В., Ибрагимов В. В., Ленард А. А. Процесс принятия управленческих решений //Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). – 2007. – Т. 17. – №. 2. – С. 7-30.

индивидуализации продуктов, динамичностью инновационных процессов, высокими требованиями к социально-психологическим навыкам сотрудников и высокой доходностью операций.

Для анализа маркетинговых аспектов привлечены исследования Алексева А. А.¹ и Самаевой Е. В.² о роли маркетинговых решений в деятельности туристической организации. А также была изучена статья Волкова М. А., Романович В. К. «Маркетинговые решения и их роль в маркетинговой деятельности организации»³ за 2022 год.

Практическая значимость работы заключается в том, что её результаты позволяют повысить эффективность управленческих решений в сервисах онлайн-туризма, следствием чего является рост конкурентоспособности и устойчивости компаний на быстро меняющемся рынке. Анализ и рекомендации, представленные в исследовании, могут быть применены на практике для оптимизации процессов управления, увеличения лояльности клиентов и повышения финансовых показателей бизнеса.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты исследования процесса принятия управленческих решений в сфере услуг, включая в себя содержание процесса и особенности реализации принятия управленческих решений, а также особенности принятия маркетинговых решений для повышения узнаваемости.

Вторая глава носит прикладной характер и посвящена комплексному исследованию деятельности компании «Авиасейлс» в контексте эффективности

¹ Алексеев А. А. Совершенствование маркетинга в туристической индустрии //Актуальные вопросы развития экономики Российской Федерации. – 2022. – С. 10-16.

² Самаева Е. В. и др. Роль маркетинга в развитии туристической индустрии //Экономика и предпринимательство. – 2024. – №. 12 (173). – С. 1159.

³ Волков М. А., Романович В. К. Маркетинговые решения и их роль в маркетинговой деятельности организации //Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – №. 3-1. – С. 50-53.

принимаемых управленческих решений, в частности, рассмотрение деятельности предприятия «Авиасейлс», анализ и оценку принятых решений и рекомендации по совершенствованию управленческих решений. В бакалаврской работе используется 10 таблиц, 6 рисунков. Список литературы составляет 64 источника.

Основное содержание работы. Сфера онлайн-туризма охватывает различные сервисы, связанные с поиском, сравнением и бронированием авиабилетов, отелей и сопутствующих услуг, где скорость и качество принимаемых управленческих решений играют ключевую роль, формируя конкурентные преимущества компаний. Эффективность и своевременность решений руководства непосредственно влияют на финансовые результаты и лояльность аудитории, делая совершенствование процесса принятия управленческих решений основной задачей для организаций в сфере онлайн-туризма.

В работе исследованы различные подходы к определению управленческого решения, наиболее общим из которых является понимание его как разрешения проблемной ситуации, связанной с текущим или ожидаемым состоянием объекта управления, включающего подготовку оценок и выводов и принятие уполномоченным лицом обязательного для исполнения постановления. В зависимости от подхода, руководители могут рассматривать процесс принятия решений либо как формализованную процедуру, либо как адаптивный механизм, учитывающий уникальный контекст каждой ситуации. Эти различия также отражаются в методах и инструментах, используемых для разработки и реализации решений.

Процесс принятия управленческих решений в сфере онлайн-туризма имеет уникальную особенность, заключающуюся в том, что эффективность работы сервиса во многом определяется способностью руководства оперативно реагировать на изменения рыночной ситуации. Это связано с тем, что онлайн-туризм характеризуется высокой степенью волатильности: колебания валютных курсов, геополитические события, сезонные пики спроса и изменения в

расписаниях авиакомпаний требуют практически мгновенной реакции. Специфика принятия управленческих решений в онлайн-туризме включает использование больших данных, технологий предиктивной аналитики и постоянную ориентацию на клиентский опыт. Сотрудники и руководители сервисов онлайн-бронирования создают дополнительную ценность услуг за счёт персонализации предложений, скорости обработки запросов и способности предугадывать потребности пользователей.

Для анализа процесса принятия управленческих решений в сервисе онлайн-туризма «Авиасейлс» применяется ретроспективный анализ, который фокусируется на оценке эффективности ранее реализованных решений и их влиянии на финансовые результаты.

Наиболее часто в практике «Авиасейлс» выделяют следующие управленческие решения, оказавшие наибольшее влияние на результаты компании:

- стратегия эмоционального брендинга и дифференциация рекламных каналов, позволившие повысить узнаваемость бренда с 65% до 85% и снизить стоимость привлечения клиента (CAC);
- передача части активов зарубежным партнерам;
- запуск сервиса «Авиасейлс.Отели», обеспечивший диверсификацию доходов и привлечение 28% новой аудитории, не покупающей авиабилеты;
- инвестиции в HR и корпоративную культуру, позволившие снизить текучесть кадров с 43% до 1,8% и обеспечить стабильную работу компании в период масштабирования.

Для повышения эффективности процесса принятия управленческих решений необходимо использовать все перечисленные успешные практики в их взаимосвязи. Как показал ретроспективный анализ, именно комплексный подход: сочетание маркетинговых, продуктовых и кадровых решений позволил компании не только преодолеть кризис 2022 года, но и достичь рекордной выручки в 787 млн рублей в 2024 году.

Современный менеджмент предлагает широкий арсенал инновационных средств и технологий, которые помогают улучшить процесс принятия решений. В связи с этим руководители сталкиваются с увеличивающейся нагрузкой и вынуждены адаптироваться к новым вызовам, чтобы эффективно использовать современные ресурсы.

В сфере онлайн-туризма важными характеристиками менеджмента являются стратегические инвестиции в развитие партнёрских отношений, укрепление кадрового потенциала, формирование цифровой корпоративной культуры, применение гибких организационных структур, а также активное использование современных компьютерных технологий и внедрение систем поддержки принятия решений.

Была проанализирована деятельность компании «Авиасейлс», которая выделяется своей целеустремлённостью, ориентацией на результаты работы и развитием лидерских качеств сотрудников. В этой компании особое внимание уделяется формированию и поддержанию уникальной корпоративной культуры, которая определяет единые стандарты действий всех работников.

Современные методы принятия решений в «Авиасейлс» представляют собой комплексную систему, сочетающую аналитический подход и адаптивный менеджмент. В компании практикуется моделирование различных сценариев развития событий, А/В-тестирование интерфейсов и рекламных кампаний, а также многофакторный анализ альтернатив с учётом количественных показателей и качественных аспектов реализации. Эти методы способствуют повышению точности и скорости управленческих решений.

В данном исследовании была рассмотрена система принятия управленческих решений в сервисе онлайн-туризма «Авиасейлс», включающая анализ его финансово-хозяйственной деятельности, ретроспективную оценку реализованных решений и разработку практических рекомендаций. Анализ финансово-хозяйственной деятельности показал, что «Авиасейлс» прошёл трёхфазную трансформацию: этап органического роста (2019-2023), этап масштабирования и концентрации активов в российском юридическом лице

(2024) и этап реструктуризации с выводом операционной деятельности за рубеж (2025).

Основные финансовые показатели по итогам деятельности компании демонстрируют, что выручка в 2024 году достигла рекордных 787 млн рублей, а чистый убыток 2025 года (9 688 тыс. рублей) связан с высокими процентными платежами по внутригрупповым займам и расходами на реструктуризацию, а не с падением операционной эффективности.

В ходе исследования методов принятия решений в «Авиасейлс» было установлено, что количественные (анализ данных, А/В-тестирование) и качественные (экспертные оценки, мозговой штурм) методы используются в сбалансированном сочетании. Такой подход позволяет учитывать, как объективные закономерности, так и уникальный контекст каждой ситуации.

Для оценки эффективности принятых управленческих решений был проведён ретроспективный анализ, в ходе которого были выявлены как успешные практики (рост узнаваемости бренда до 85%, увеличение аудитории в соцсетях на 160%, запуск сервиса «Отели», привлёкший 28% новой аудитории), так и проблемные области, сдерживающие дальнейшее развитие. Анализ данных показал, что основные проблемы для компании связаны с:

- исчерпанием потенциала экстенсивного роста аудитории: выход трафика на плато свидетельствует об отсутствии использования современных механик роста (масштабные розыгрыши, геймификация, виральные челленджи), которые активно применяются конкурентами;
- ограниченным маршрутным листом: при планировании сложных международных маршрутов пользователи сталкиваются с неполнотой выдачи, что вынуждает их обращаться к иностранным агрегаторам;
- недостаточным развитием B2B-направления: сервис «Авиасейлс для бизнеса» обладает высоким потенциалом стабильной и высокомаржинальной выручки, но его продвижение не получает должного внимания.

Нами были разработаны рекомендации по устранению этих проблем. Во-первых, внедрение регулярных розыгрышей и игровых механик (акция «Угадай

и улетай»)), включающее ежемесячные конкурсы с загадками о российских регионах, многоуровневую механику участия и виральное распространение через репосты. Во-вторых, расширение международной партнёрской сети через заключение прямых контрактов с 15-20 ключевыми иностранными лоукост-авиакомпаниями, что позволит устранить «слепые пятна» в поиске сложных маршрутов. В-третьих, активизация продвижения B2B-сервиса «Авиасейлс для бизнеса» через целевую рекламу на ЛПР, партнёрство с системами ЭДО и выделенного отдела продаж. По каждому предложению были определены цели внедрения, организационная составляющая, процесс реализации. Были рассчитаны затраты и ожидаемый экономический эффект.

Совокупный годовой бюджет на внедрение всех трёх мероприятий (с учётом распределения капитальных затрат на первый год) оценивается в диапазоне 23-34 млн рублей. При этом суммарный ожидаемый экономический эффект составляет от 150 до 350 млн рублей дополнительной выручки и чистой прибыли в год (с учётом высокой маржинальности B2B-направления и экономии на привлечении клиентов). Важно отметить, что все три рекомендации характеризуются короткими сроками окупаемости: от 1,5 до 4 месяцев для каждой из них. Даже при консервативном сценарии (минимальный эффект и максимальные затраты) совокупные инвестиции окупаются в течение первого квартала. Эти мероприятия улучшат вовлечённость аудитории, расширят функциональные возможности сервиса и в конечном итоге повысят эффективность системы принятия управленческих решений в компании.

Заключение. В данной работе исследованы различные подходы к принятию управленческих решений в сфере онлайн-туризма на примере сервиса онлайн-туризма «Авиасейлс» и предложены рекомендации по их совершенствованию.

Результаты показали, что процесс принятия управленческих решений является критически важной задачей для сервиса онлайн-туризма. Скорость и качество принимаемых решений играют ключевую роль в успешности предприятия, поскольку от них зависит способность компании оперативно

реагировать на изменения рыночной ситуации, адаптироваться к колебаниям спроса и выстраивать долгосрочные отношения с клиентами. Профессионализм и слаженность управленческой команды напрямую влияют на финансовые результаты и конкурентоспособность сервиса. Важно, чтобы каждый руководитель был правильно ориентирован на достижение стратегических целей организации.

На основе всего вышеизложенного можно заключить, что формирование эффективной системы принятия управленческих решений является одной из ключевых задач компании. В этой системе важно эффективно сочетать все элементы процесса, от диагностики проблем до контроля реализации решений, и поддерживать их в балансе. Ключевым аспектом является также правильный выбор методов и инструментов управления, которые должны адаптироваться к изменяющимся условиям. Современные подходы включают инновационные методы анализа данных, A/B-тестирование, предиктивную аналитику, а также использование передовых технологий искусственного интеллекта. Важно учитывать специфику онлайн-туризма и потребности целевой аудитории, стремясь к постоянному улучшению качества принимаемых решений.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности «Авиасейлс» показал, что компания прошла трёхфазную трансформацию: этап органического роста (2019-2023), этап масштабирования и концентрации активов в российском юридическом лице (2024) и этап реструктуризации с выводом операционной деятельности за рубеж (2025). Экономический анализ и ретроспективная оценка принятых решений выявили необходимость преодоления плато роста аудитории, расширения международного маршрутного листа и активизации продвижения B2B-направления для устранения выявленных проблем и восстановления чистой прибыльности.

Оценка эффективности принятых управленческих решений выявила успешные практики (стратегия эмоционального брендинга, запуск сервиса «Отели», инвестиции в HR) и проблемные зоны, связанные с исчерпанием потенциала экстенсивного роста аудитории, ограниченностью покрытия

международных маршрутов и недостаточным развитием В2В-направления. В ответ на эти проблемы были разработаны мероприятия по внедрению регулярных розыгрышей и игровых механик («Угадай и улетай»), расширению международной партнёрской сети через заключение прямых контрактов с иностранными лоукост-авиакомпаниями, а также по активизации продвижения В2В-сервиса «Авиасейлс для бизнеса». Среди предложенных мер также выделены создание системы оценки решений, организация регулярных А/В-тестов и проведение кросс-функциональных воркшопов.

Согласно проведённому анализу, совокупный годовой бюджет на внедрение всех трёх мероприятий оценивается в 23-34 млн рублей, а суммарный ожидаемый экономический эффект составляет от 150 до 350 млн рублей дополнительной выручки и чистой прибыли в год. Срок окупаемости каждой рекомендации составляет от 1,5 до 4 месяцев. Эти значения указывают на то, что предлагаемые мероприятия по совершенствованию процесса принятия управленческих решений не приведут к значительным убыткам. Напротив, они позволят наладить процесс принятия решений в компании и восстановить чистую прибыльность.

Таким образом, у сервиса онлайн-туризма «Авиасейлс» есть достаточно свободных ресурсов и возможностей для улучшения процесса принятия управленческих решений, а также для решения проблем, связанных с плато роста аудитории, ограниченностью международного маршрутного листа и недостаточным развитием В2В-направления. Эти проблемы являются следствием недостаточного внимания к современным механикам роста и продвижению существующих продуктов и могут негативно влиять на общую эффективность и финансовые результаты компании.