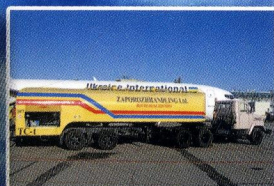


65.9(ЧУКР)37

17 12

Павелко В. Ю.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АЕРОПОРТОВИМ КОМПЛЕКСОМ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ ЯКОСТІ



Запоріжжя. 2014 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

В. Ю. Павелко

**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
АЕРОПОРТОВИМ КОМПЛЕКСОМ НА ОСНОВІ
КОНЦЕПЦІЇ ЯКОСТІ**

Монографія

**«Кругозір»
Запоріжжя
2014**

65.9(4Укр)37

УДК 65.014.1: 65.018: 656.71

ББК 65.291.21:513 (4Укр)

П12

*Рекомендовано до друку рішенням вченої ради
Запорізького національного технічного університету
(протокол № 1 від 02 вересня 2014 р.)*

Рецензенти:

Новікова Алла Михайлівна, доктор економічних наук, старший науковий співробітник, Державний автотранспортний науково-дослідний та проектний інститут Міністерства транспорту і зв'язку України, заступник директора з наукової роботи (м. Київ);

Подреза Сергій Михайлович, доктор економічних наук, професор, Державне підприємство «Завод 410 Цивільної Авіації», генеральний директор (м. Київ).

П12 Павелко В.Ю. Забезпечення підвищення ефективності управління аеропортовим комплексом на основі концепції якості : монографія / В.Ю. Павелко. – Запоріжжя : ЗНТУ, 2014. – 320 с.

У роботі систематизовано сучасні підходи до визначення сутності, змісту та видів ефективності управління; виявлено зміст і форми якості та критерії її оцінювання в системі управління підприємством сфери послуг. Проведено аналіз існуючих методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства сфери послуг, визначено роль та місце аеропорту в системі національного аеропортового господарства. Здійснено маркетингову оцінку рівня якості послуг аеропортового комплексу і проведено діагностика управління аеропортовим комплексом за критерієм ефективності.

Запропоновано алгоритм розробки та впровадження системи менеджменту якості вітчизняного аеропортового комплексу і розроблено адаптивну методiku моніторингу процесів системи менеджменту якості аеропортового комплексу. Автором обґрунтовано організаційно-економічне забезпечення підвищення ефективності управління аеропортовим комплексом.

Для науковців, викладачів і студентів ВНЗ, керівників підприємств, спеціалістів із стратегічного планування та інвестиційного проектування різнопрофільних підприємств авіаційного транспорту.

УДК 65.014.1: 65.018: 656.71

© Павелко В.Ю., 2014

© Друкарня «С-принт», 2014

Макет

© Видавництво «Кругозір», 2014

Підготовка до друку

ISBN 978-966-2602-82-1

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	8
1.1 Ефективність управління організацією: сутність, зміст, види	8
1.2 Зміст і форми якості та критерії її оцінювання в системі управління підприємством сфери послуг	30
1.3 Методи оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства сфери послуг	54
Висновок до першого розділу	72
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АЕРОПОРТОВИМ КОМПЛЕКСОМ	74
2.1 Визначення ролі та місця аеропорту в системі національного аеропортового господарства	74
2.2 Маркетингова оцінка рівня якості послуг аеропортового комплексу	107
2.3 Діагностика управління аеропортовим комплексом за критерієм ефективності	134
Висновок до другого розділу	158
РОЗДІЛ 3 ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗРОСТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АЕРОПОРТОВИМ КОМПЛЕКСОМ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ ЯКОСТІ	159
3.1 Алгоритм розробки та впровадження системи менеджменту якості вітчизняного аеропортового комплексу	159
3.2 Науково-методичне забезпечення моніторингу процесів системи менеджменту якості аеропортового комплексу	191
3.3 Організаційно-економічне обґрунтування підвищення ефективності управління аеропортовим комплексом	218
Висновок до третього розділу	246
ВИСНОВКИ	248
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	253
ДОДАТКИ	280

ВСТУП

Розвиток ринку авіаперевезень в останнє десятиліття ускладнюється наявністю проблем, пов'язаних, у тому числі, і з незадовільним станом наземного обслуговування. Недостатня оснащеність аеропортів сучасним обладнанням, особливо аеровокзалів і вантажних комплексів, призводить до порушення технологічного процесу перевезень, зниження комфорту і якості обслуговування пасажирів, порушення строків зберігання і доставки вантажів.

В Україні відсутня мережа міжрегіональних перевезень, не розвивається їх роль як національних і міжнародних транзитних логістичних центрів. Основна причина такого стану аеропортів України пов'язана з відсутністю ефективних механізмів управління аеропортовими комплексами та їх окремими елементами та, як наслідок, недостатнім обсягом інвестицій, ефективністю їх використання та цільовим призначенням. Повною мірою це відноситься не тільки до великих аеропортів національного значення, але і до регіональних аеропортів, зокрема, Запорізького регіону.

Характерною тенденцією розвитку аеропортових комплексів в останні роки стала їх орієнтація на підвищення ефективності комерційної діяльності і найбільш повну реалізацію технічного та економічного потенціалу.

В даний час аеропортова діяльність, по-перше, певною мірою забезпечує вирішення завдань розвитку держави в цілому, а, по-друге, являє собою диверсифікований і високотехнологічний транспортний бізнес, метою якого є отримання доходу.

Рішення поставлених перед аеропортовим комплексом задач вимагає пошуку шляхів зростання доходів за рахунок вдосконалення системи управління аеропортами, впровадження передових технологій, раціоналізації витрат, залучення компетентного персоналу, сучасного обладнання і використання інших ресурсів, необхідних для розвитку бізнесу.

Одним з ефективних рішень для сучасного розвитку аеропортового комплексу є підвищення якості та доступності аеропортових послуг для населення та комерційних організацій. Тому розробка заходів ефективного управління аеропортовим комплексом на основі концепції якості в даний час є важливою практичною і, одночасно, складною науково-методичною проблемою.

Загальнотероретичною і методологічною базою дослідження стали основоположні роботи українських, радянських та закордонних економістів, в яких були досліджені різні аспекти методології, теорії та практики організації та оцінки ефективності управління, зокрема, роботи А.А. Богданова, А.І. Добриніна, Г.П. Журавльової, В.В. Івантера, Б.З. Мільнера, П.А. Мінакір, Р.М. Нурсєва.

У дослідженні використані фундаментальні роботи зарубіжних вчених і фахівців з сучасного менеджменту та організації управління, зокрема, І. Ансоффа, М. Аокі, У. Кінга, Д. Кліланда, А. Маршалла, М.Х. Мескона, У.Г. Оучи, Т. Пітерса, Г. Саймона, Ф. Тейлора, А. Томпсона, Г. Файоля, Г. Форда, М. Хаммера, Дж. Чампі, Р. Шонбергера, Г. Емерсона, Л. Якокки та праці провідних вчених і фахівців-практиків у галузі економіки, фінансів та управління на транспорті і транспортною інфраструктурою - А.П. Абрамова, І.Я. Аксьонова, Т.М. Гайноченко, В.Г. Галабурди, Н.Н. Громова, А.В. Губенко, А.Н. Єфанова, Ю.Н. Кожевникова, Є.В. Костромін, П.В. Куренкова, Б.М. Лапідуса, Р.Г. Леонтьєва, А.А. Луговцев, О.Г. Люкшинов, М.В. Матявіной, І.А. Морозової, А.Є. Мурові, В.А. Персіанова, Т.А. Прокоф'євої, Е.Ф. Тихомирова, А.І. Фісенко, В.Т. Шішмакова тощо. В своїх працях питання щодо ефективного функціонування аеропортів, вивчали такі вчені: Ю.Ф. Куласв, Н.Е. Полянська, В.М. Парій, С.Л. Омеляненко, І.С. Голубєв, О.В. Костроміна, Н.В. Ратушна та ін.

У роботі використані нормативно – правові акти державного й регіонального рівнів, включаючи дані законів про бюджет і його виконання, підзаконні акти органів виконавчої влади, матеріали наукових конференцій по досліджуваній тематиці, матеріали періодичних видань, а також інформація офіційних сайтів в Інтернеті, статистичні дані центральних і місцевих органів влади.

Однак, незважаючи на роботи і дослідження в галузі управління повітряним транспортом, наявність економічних і організаційно-управлінських підходів до вирішення питань управління аеропортовою структурою, проблема підвищення ефективності управління аеропортового комплексу на основі концепції якості, що враховує регіональну специфіку, досліджена недостатньо, що і зумовлює актуальність та напрямки дослідження.

В монографії зроблена спроба вирішення цих завдань шляхом обґрунтування методичного підходу до економічної діагностики ефективності управління аеропортовим комплексом на основі комбінації статистичних і маркетингових прийомів дослідження за критеріями безпеки польотів, якості обслуговування, продуктивності, рентабельності, ефективності виробництва, що дозволяє отримати інтегровану оцінку ефективності управління за авіаційними та неавіаційними споживчими послугами.

Логікою дослідження автора послуговував той факт, що ефективність менеджменту організацією залежить не тільки від витрат на менеджмент та результати, а й від якісної складової, яка дозволяє упорядковувати й оптимізувати бізнес-процеси, роблячи їх прозорими, адресними за критерієм власників (відповідальних) окремих бізнес-процесів, що сприяє мінімізації прямих і непрямих витрат і впливає на підвищення ефективності управління організацією в цілому. Такий підхід до розробки та впровадження системи менеджменту якості вітчизняним аеропортовим комплексом реалізовано в межах розвитку такого принципу системи менеджменту як відповідальність керівництва у спосіб побудови трирівневої «Матриці розподілу повноважень і відповідальності в СМЯ»: загальної матриці розподілу відповідальності за виконання вимог стандарту ISO 9001:2008 (для підприємства в цілому); матриці розподілу відповідальності за виконання вимог певного розділу / підрозділу стандарту ISO 9001:2008 (ДСТУ ISO 9001-2009); матриці розподілу відповідальності між співробітниками підрозділу. У сукупності ефектів це має забезпечувати систематизацію та структурування

управлінських повноважень і закріплення персональної відповідальності за кожною посадовою особою за конкретним бізнес-процесом створення аеропортової послуги.

В монографії розкрито й інші авторські знахідки, які можуть бути корисними у практиці управління вітчизняними аеропортовими комплексами.

Структура монографії зорієнтована на дослідження як сутності процесу підвищення ефективності управління аеропортовим комплексом на основі концепції якості та його особливості в умовах вітчизняного ринку, так і стратегічного й тактичного його спрямування.

Мета роботи – обґрунтування форм і способів підвищення ефективності управління аеропортовим комплексом на основі концепції якості.

Завдання на роботу пов'язані з вирішенням теоретичних, методичних і практичних завдань:

дослідження теоретико-методичних основ ефективності управління організацією;

оцінювання ефективності управління аеропортовим комплексом;

обґрунтування напрямків підвищення ефективності управління аеропортовим комплексом на основі концепції якості.

Об'єктом дослідження виступив процес підвищення ефективності управління аеропортовим комплексом.

Предметом дослідження стали теоретичні положення, методичні підходи й практичні рекомендації щодо способів якісного підходу до підвищення ефективності управління аеропортовим комплексом.

В роботі здійснено аналіз фінансово-господарської та управлінської діяльності господарюючих суб'єктів упродовж 2008-2013 рр. Досліджуваними підприємствами виступили аеропортові комплекси міст Запоріжжя, Суми, Дніпропетровськ.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1 Ефективність управління організацією: сутність, зміст, види

Досягнення високої ефективності завжди було і продовжує залишатися одним із найважливішим завдань як для народного господарства країни в цілому, так і для будь-якої його складової. Важко назвати господарський рівень, економічний ресурс, процес, важіль чи явище, стосовно яких не визначалася б ефективність. Народне господарство, його комплекси, галузі, підприємства, окремі продукти, ресурси, економічні важелі, виробничо-технічне постачання, тощо розглядаються різними авторами саме з позицій їх ефективності.

Визначення сутності ефективності як економічної категорії через систему економічних відносин дозволяє визначити:

- підприємство як внутрішню систему, метою якої є досягнення цілей підприємства через трансформацію сировини і продуктів;
- бізнес-процеси як сукупність бізнес-операцій (внутрішніх видів діяльності), що починаються з одного або більшої кількості входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту, та які визначаються цілями й завданнями діяльності суб'єкта господарювання;
- необхідність управління на усіх ділянках діяльності (бізнес-процесах) – від закупівлі сировини – до ефективного використання ресурсів подібна діяльність;
- підприємство як відкриту систему, продукція якого призначена на цільові ринки, купівельна поведінка яких і визначає існування самої організації.

Тобто ефективність управління підприємством забезпечується низкою факторів, умов, інших аспектів діяльності організації, у тому числі внутрішніми та зовнішніми характеристиками. Внутрішня ефективність – це ступінь задоволення певних потреб споживачів, що впливає на динаміку

власних цілей організації, а зовнішня ефективність управління характеризує ступінь відповідності організації вимогам та обмеженням зовнішнього середовища, суспільства, економіки.

Високий рівень зовнішньої ефективності забезпечує підвищення ефективності управління в цілому. Разом з тим, навіть при достатньо високому рівні внутрішньої ефективності підприємство не забезпечить високий рівень ефективності загальної, якщо не буде забезпечена її ефективність з точки зору використання ринкових можливостей.

Виробництво продукції, що не підкріплена попитом на ринку та не відповідає обумовленій якості, є безглуздою з позиції підвищення ефективності виробництва, зокрема, та ефективності управління в цілому. Крім того, виробництво продукції, що користується попитом при низькому рівні ефективності виробництва (зависокі виробничі витрати та, як наслідок, висока собівартість) призведе до зниження попиту та зменшення частки ринку.

В обох випадках рівень залишається значно нижче максимально можливого. Тут ми погоджуємось з думкою Богаченко О.П.: «...всі зусилля керівництва зі збільшення збуту продукції з метою підвищення зовнішньої ефективності будуть зведені нанівець, якщо його зусилля в адміністративній сфері не призведуть до забезпечення високої внутрішньої ефективності організації. І навпаки, високий рівень внутрішньої ефективності організації не убезпечує її від низьких результатів, якщо робота з вивчення споживчого попиту, розробки та впровадженню на ринок нових продуктів, забезпечення (підвищення) якості побудована безграмотно та не компетентно» [1].

Звідси висновок: для отримання організацією максимально високих результатів необхідно найбільш повно реалізувати її ринкові можливості та забезпечити максимально високий рівень її внутрішньої ефективності. Тільки можлива максимізація обох складових ефективності забезпечить зростання загальної ефективності управління організації.

Отже, сутність ефективності зводиться до наступного: це дуалістична система відносин між працівниками і власниками (менеджерами) підприємства з приводу виробництва якісної продукції з меншими затратами, та власниками (менеджерами) і споживачами щодо конкурентних переваг і задоволеності покупців з меншими трансакційними витратами. Тобто, на переконання автора, економічну ефективність на рівні окремого підприємства слід розглядати у відтворювальній площині, а не обмежувати її лише процесом виробництва. Адже для підприємства виробництво може бути ефективним, але на ринку можуть бути представлені товари ще з вищою ефективністю і підприємство терпить збитки.

Здебільшого поняття «ефективність» визначається як відносний ефект, результативність процесу, операції, проекту, які розраховуються як відношення ефекту (результату) до витрат, що обумовили, забезпечили його отримання [2]. Зокрема, це співвідношення між результатами виробничо-господарської діяльності самостійного суб'єкта і використаними для одержання цих результатів матеріальними, трудовими і фінансовими ресурсами [3, с. 93]; показник результативності конкретного господарського чи іншого рішення, що визначається відношенням отриманих від його реалізації результатів (ефекту) до затрачених ресурсів (трудових, матеріальних, фінансових і ін.) [4, с. 678]; відносний ефект, результативність процесу, операції, проекту, визначені як відношення результату до витрат, що зумовили і забезпечили його отримання [5, с. 114].

У одній із робіт зазначено, що проблема ефективності характеризує зв'язок між кількістю одиниць обмежених ресурсів, які використовуються в процесі виробництва та отриманою в результаті кількістю певного продукту [6]. Більша кількість продукту, що отримується від даного обсягу витрат, вказує на підвищення ефективності, менший обсяг продукту від даної кількості витрат вказує на зниження ефективності.

М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі вказують, що «ефективність характеризується співвідношенням між обсягом виробництва продукції і необхідними для її виготовлення ресурсами (узагальнено між входами та виходами), тобто визначається як внутрішній параметр функціонування підприємства, віддзеркалюючи ефективність використання ресурсів» [7, с.699].

Трактування ефективності з позиції того, що вона є відносною величиною зустрічається і в роботах вітчизняних авторів: співвідношення між результатом (ефектом) і витратами [8]; це відносна величина, яка характеризує результативність будь-яких витрат [9, с. 254]; співвідношення між результатами діяльності та використаними для отримання цих результатів матеріалами, трудовими і фінансовими ресурсами [10].

Сутнісну характеристику і вимірювання ефективності наведено на рис.1.1.

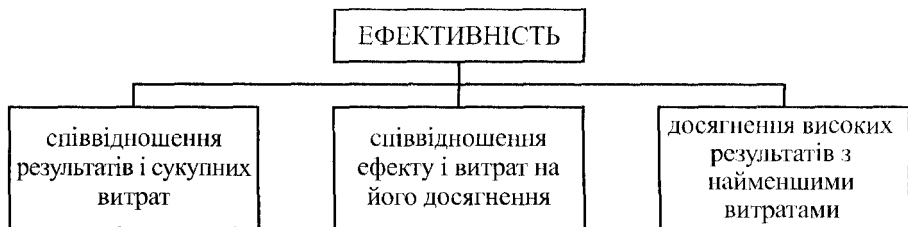


Рис. 1.1 Сутнісна характеристика ефективності як економічної категорії

Досвід науки та практики найбільш економічно розвинених країн світу також свідчить про різноплановість у баченні змісту ефективності. Зміст будь-якого економічного явища чи процесу розкривається через понятійний апарат, визначення смислових причинно-наслідкових зв'язків, що властиво для категорії, а також через форму поняття, що проявляється у його структурі, видах тощо.

В англомовній літературі поняття ефективності має декілька значень і визначається відразу кількома термінами, синонімами ефективності там виступають прибутковість та рентабельність (effectiveness), продуктивність та дієвість (efficiency), функціонування (performance), корисність (utility).

Поняття «ефективність» (efficiency) у первісному значенні ототожнювалось з «можливістю виконати що-небудь» [11]. У одному словнику ефективність (efficiency) визначається як виконання або можливість виконати роботу з мінімальними витратами часу і зусиль [12]; а в словнику – це використання будь-ким чи будь-чим часу і енергії розумно, без даремних витрат [13]. У Longman Dictionary ефективність (efficiency) це кількість матеріальних та нематеріальних ресурсів, заощаджених завдяки кращому або більш дешевому способу виконання будь-яких дій [14].

Поняття ефективність (effectiveness) походить від латинського і англо-французького effectus, efficere. У роботі визначається як міра (ступінь) спроможності проекту (програми) досягати очікуваного ефекту (результату), який може бути якісно вимірний [15]. Словник Merriam-Webster трактує поняття ефективності (effectiveness) як отримання запланованого, очікуваного, бажаного ефекту [16].

Виходячи з викладеного, ефективність (efficiency) – це добре організована робота чого-небудь або кого-небудь без даремних витрат часу та енергії, у той час, як ефективність (effectiveness) – це отримання правильного ефекту: вирішення проблеми або отримання результату [17]. Це підтверджує, що категорія ефективності є досить змістовною і звуження її значення лише до коефіцієнта корисної дії збіднює потенційний інструментарій по її підвищенню.

Визначення ефективності як співвідношення між отриманим результатом (ефектом) і величиною фактору (ресурсу), який використаний з метою досягнення цього результату найчастіше пропонуються вітчизняною наукою та практикою, тому цілком закономірно, що цей підхід було використано і в нормативно-правових актах [18].

У вітчизняній літературі поняття ефективність найчастіше пов'язується з виробничою діяльністю. Зокрема, С.Ф. Покропивний розглядає поняття ефективність стосовно виробництва і вказує, що ефективність являє собою комплексне відображення кінцевих результатів використання робочої сили

(працівників) і засобів виробництва за певний проміжок часу. Родовою ознакою ефективності (продуктивності) є досягнення мети виробничої або іншої діяльності підприємства (організації) за умови найменших витрат суспільної праці або часу [19]. Автор розуміє ефективність, як ступінь досягнення організацією своїх цілей за умови використання обмежених ресурсів [20, с. 199].

Проф. Л.І. Федулова представляє ефективність як оптимальне співвідношення задоволеності потреб певних груп. Така задоволеність залежить від ступеня реалізації інтересів учасників у процесі функціонування підприємства. Узгодження інтересів та формування на їх основі комплексу цілей підприємства є у цьому підході головним завданням управління [21, с. 388].

М.В. Височіна визначає ефективність «як складну багатогранну характеристику результативності управління в окремих функціональних підсистемах. Ефективність управління діяльністю підприємства визначається як результативність управління маркетинговою, виробничою, фінансовою, інноваційною та кадровою діяльностями [22].

На думку О.М. Лала, «ефективність як характеристика діяльності відображає відношення результату як одного з «елементів» діяльності до всіх її інших «елементів»: цінностей, потреб, цілей і коштів (витрат)» [24]. Отже, більшість авторів, які формують поняття ефективності, розуміють цю категорію як відношення ефекту (результату) до витрат або ресурсів, що були витрачені на його отримання [24, с. 354; 25, с. 78; 26, с. 481; 27, с. 361; 28, с. 127]. Тобто критерії ефективності формуються на основі витратного (спожиті ресурси) і ресурсного (застосовані ресурси) підходів [29].

З інших позицій розглядає ефективність Сурмін Ю. П. [30]: у якості критерію ефективності він визначає досягнення встановлених системою цілей. На думку Н.В. Волкова [31], для опису ефективності використовують наступні поняття:

відносини мети й результату (якість результату);

час (тривалість процесу від його виникнення до завершення);

зусилля (енерговитрати людини на одержання результату);
матеріально-фінансові засоби досягнення мети;
соціальні наслідки застосованого результату (віддалена в часі суспільно значима корисність результату).

Загальновизнаним (традиційним, класичним) визначенням категорії ефективності прийнято вважати «здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, які визначаються як відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили цей результат" [32, с. 508].

Таким чином, ефективність є надто складною і багатогранною економічною категорією, оскільки, з одного боку, оцінює результат будь-якої діяльності, а з іншого, оцінює витрати, які були понесені для досягнення цього результату (ефекту). Одночасно родовою ознакою ефективності слугує досягнення мети виробничої або іншої діяльності підприємства за умови найменших витрат суспільної праці або часу.

Отже, узагальнюючи вищевикладене необхідно відзначити, що, по-перше, основною метою діяльності будь-якого суб'єкта господарської діяльності є максимізація результату (ефекту); по-друге, при обмеженості ресурсів та високої їх вартості підприємства прагнуть раціонального зменшення їх використання. При цьому, неможливо досягнути високих результатів при зменшенні всіх видів витрат, а тому першочерговою умовою отримання позитивного результату (ефекту) є оптимізація структури застосовуваних ресурсів.

З огляду на широкий спектр напрямків застосування ефективності, вона може бути різних видів. Так, різноманітність, багатоаспектність функцій суб'єктів господарювання неминуче породжує і різні за змістом (характером) результати, ефекти. Виходячи з цього важливим є поділ за окремими ознаками відповідних видів ефективності.

Раніше поширеним був поділ ефективності на два види: соціальну та економічну, тобто визначення соціально-економічної ефективності

характеризувало її рівень. У довіднику подається таке визначення соціально-економічної ефективності – це відношення соціально-економічного результату і витрат, за допомогою яких досягається певний результат [33, с. 29]. А соціально-економічний результат визначався обсягом задоволення потреб суспільства (загальний обсяг споживання послуг охорони здоров'я, фізкультури та спорту; покращання умов і змісту праці, охорона та захист довкілля; споживання духовних благ – культури та мистецтва, науки, просвіти, державного управління), отриманий внаслідок здійснених витрат).

Зокрема, в одній із робіт запропоновано виділяти два основних види ефективності: економічну та соціальну [34]. У свою чергу, економічну ефективність доцільно поділити на такі підвиди: проектну ефективність, експлуатаційну ефективність, технологічну ефективність, виробничу ефективність, ефективність транспортування та зберігання. Соціальну ефективність автор поділяє на такі підвиди ефективності: психологічна, культурно-етична, взаємодії, екологічна та якості трудових ресурсів.

О.С. Іванілов пропонує наступну класифікацію ефективності:

- а) за наслідками: економічна; соціальна;
- б) за місцем одержання: локальна; народногосподарська;
- в) за ступенем збільшення ефекту: первісна; мультиплікаційна;
- г) за метою визначення: абсолютна; порівняльна [35, с.621].

На думку І. Охріменко, за критерієм змісту (характеру) ефекту можна виділити такі види ефективності: економічну, соціальну, екологічну. Наступна класифікаційна ознака ефективності, що розглядається І. Охріменко, породжується типом реципієнта, який сприймає й оцінює ступінь повноти виконання функцій. В ролі реципієнтів виступають особа, підприємство (колектив), суспільство. За тими чи іншими класифікаційними критеріями виділяють також ефективність народногосподарську, госпрозрахункову, приростну, абсолютну, порівняння, очікування, фактичну та інші [36]. Таким

чином, зважаючи на значне класифікаційне різноманіття видів ефективності, сфера її вивчення та використання може бути досить широкою.

Запропонована автором класифікація ефективності за різними ознаками та сферами її використання наведена в табл. 1.1. Дана класифікація характеризує ефективність функціонування суб'єктів господарювання з різних сторін за різними критеріями, однак не є вичерпною, а враховує лише деякі ознаки класифікації. Кожний з видів ефективності надає окрему характеристику ефективності. Варто звертати увагу на всі види ефективності, оскільки в комплексі вони можуть істотно підвищити кінцеву ефективність господарюючого суб'єкта.

Таблиця 1.1

Класифікація ефективності та сфери її використання

Принцип класифікації	Види ефективності	Сфера використання класифікації
1	2	3
За елементами виникнення	1) соціальна; 2) економічна; 3) бюджетна; 4) психологічна; 5) природно-екологічна; 6) політична; 7) правова 8) науково-технічна 9) технологічна; 10) екологічна; 11) організаційна; 12) етична	Виявлення, аналіз та оцінка причин виникнення проблем у соціально-економічній системі
За видами економічної діяльності	1) сільського господарства; 2) транспорту і зв'язку; 3) промисловості; 4) будівництва; 5) гуртової та роздрібно торгівлі	Формування державного бюджету, галузевих стратегій, програм та планів

Продовження табл. 1.1

1	2	3
За методами розрахунків	1) абсолютна, 2) відносна, 3) порівняльна	Оцінка досягнутого рівня ефективності та його порівняння з аналогічними показниками попередніх періодів або інших підприємств
Часова спрямованість	1) минула (наявна), 2) майбутня (прогнозована)	Оцінювання реальної інвестиційної привабливості та вартості підприємства
За видами залучених ресурсів	1) інформаційна; 2) енергетична; 3) фінансова; 4) матеріальна; 5) трудова; 6) інші	Формування цілей, планів залучення та розподілу ресурсів
За рівнем виникнення	1) менеджменту: - керівника, - управлінського підрозділу, - рівня управління; 2) організації: - робочого місця, - виробничої дільниці, - цеху, - виробничої одиниці; 3) об'єднання підприємств, 4) галузі, 5) регіону, 6) національної економіки, 7) світової економіки	1) Створення перспективних планів розвитку країни, 2) Використання міжнародними організаціями, 3) Визначення рівня винагороди менеджменту, 4) Розроблення порівняльних показників ефективності робочих місць, підрозділів, організацій, галузей, країн тощо
За масштабом оцінювання	1) повна 2) локальна	Формування цілей та планів діяльності суб'єкта господарювання в цілому та окремого його елементу
Залежно від виду результатів	1) проміжна; 2) кінцева; 3) змішана	Контроль за ходом виконання планів, проектів, програм тощо.

Практика, яка склалася на вітчизняних підприємствах, дозволяє стверджувати, що, по-перше, аналізуються лише окремі аспекти діяльності, а не

підприємства в цілому. По-друге, оцінка ефективності підприємства зводиться лише до розрахунку фінансових показників, яка враховує лише внутрішній стан підприємства та й то не в повній мірі. При аналізі ефективності важливо мати максимально чітку уяву про фактори, що мають здатність впливати на ефективність підприємств. А отже, першочергове значення для підвищення ефективності підприємств має збалансованість та стратегічна направленість оцінки ефективності, що враховує фактори, як зовнішнього середовища, так і фактори, що характеризують внутрішній стан підприємства (рис. 1.2).



Рис.1.2 Фактори впливу на ефективність

Сучасна методологія оцінки будь-якої практичної діяльності, в тому числі і управлінської, базується на різних системах такої оцінки. Основними з цих систем оцінки є: система оцінки результативності діяльності; система оцінки економічності діяльності; система оцінки ефективності діяльності; система оцінки якості діяльності [37].

Управління є частиною політичних, технологічних, економічних, етичних, соціальних систем, що ґрунтується на власних концепціях, принципах і методах.

Значення суб'єктивних факторів в управлінні підприємством виражається у цілеспрямованій, організаційній, свідомій діяльності людей та засновані на знаннях законів економічного розвитку. Одночасно управління ґрунтується на об'єктивних закономірностях, які не реалізуються автоматично, незважаючи на величезне їх значення та переваги. Вирішальним є практична реалізація об'єктивно діючих економічних законів, що, у свою чергу, визначає роль суб'єктивних факторів.

Процес управління виробництвом є цілеспрямованою діяльністю. Мета представляє собою документально зафіксоване передбачення результатів діяльності, як кінцевий етап численних операцій і процедур у ході процесів управління. Основна мета в процесі господарського управління може містити в собі підпорядковані цілі та задачі управління, що визначаються системою виробництва.

Управління виробництвом – це складний, цілеспрямований, безупинний соціально-економічний і організаційно-технічний процес взаємодії керуючої системи на конкретний керований об'єкт (цех, відділ, підприємство, об'єднання, галузь тощо), здійснюваний за визначеною технологією за допомогою системи методів і технічних засобів з метою досягнення керованою системою заданих техніко-економічних і соціальних показників [38].

«Управляти – значить передбачати, організовувати, розпоряджатися, координувати і контролювати. Передбачувати – означає досліджувати дійсність і накреслювати майбутні дії; організовувати – означає створювати подвійний організм підприємства матеріальний та соціальний; керувати – означає заставляти функціонувати особовий склад; координувати – означає пов'язувати, об'єднувати, гармонізувати усі операції та усі зусилля; контролювати – спостерігати за тим, щоб усе відбувалося відповідно встановленим правилам і відданим наказам», – писав Анрі Файоль [39, с. 15].

Сучасними авторами управління визначено як процес координації різних дій з урахуванням їх цілей, умов виконання, етапів реалізації [40, с.548]. На

думку Р.Л. Дафта, управління (менеджмент) – ефективне та продуктивне досягнення цілей організації завдяки плануванню, організації, лідерства (керівництва) та контролю організаційними ресурсами [41, с. 822]. «Управління – це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати та досягти цілей організації», – вважає М. Мескон [7, с. 38]. П.Ф. Друкер дає наступне визначення: «Управління – це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізовану юрбу в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу. Управління як таке є стимулюючим елементом соціальних змін і прикладом значних соціальних змін» [42, с. 18]. Інші автори відзначають, що управління – це «керівництво, напрямок, розпорядження (ким-небудь, чим-небудь)» [43, 472 с.].

Проведений в роботі аналіз дозволив нам виділити наступні варіанти визначення управління, а саме:

- сукупність видів людської діяльності, що направлені на досягнення поставлених цілей (запланованих результатів);
- процес управління ресурсами і людьми;
- процес підготовки і прийняття управлінських рішень;
- діяльність щодо забезпечення взаємозв'язку структурних елементів системи;
- здійснення цілеспрямованих впливів;
- цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан чи поведінку у зв'язку із зміною умов зовнішнього середовища;
- процес здійснення управлінського впливу;
- визначена організація тих чи інших процесів щодо досягнення поставлених цілей;
- цілеспрямована діяльність зорієнтована на досягнення планових показників головним чином із використанням інформаційних потоків;
- цілеспрямований вплив на систему з метою переведу її з одного стану в інший;

- сукупність окремих процесів (етапів, стадій, операцій) об'єднаних з єдиною ціллю – прийняття управлінського рішення та організації його практичного здійснення;

- створення найкращих, оптимальних у визначений момент організаційних умов з метою розширеного відтворення, для побудови матеріально-технічної бази держави.

Узагальнивши наведені визначення, можна зробити наступний висновок: у вузькому сенсі управління - це інформаційний вплив суб'єкта управління на об'єкт управління, що спонукує суб'єктів виробництва застосовувати до виробничих об'єктів компетентісні фахові дії, спрямовані на досягнення цілей організації. У широкому сенсі управління - це безперервний процес, що включає підготовку до впливу, безпосередньо вплив, контроль діяльності об'єкта управління й аналіз отриманих результатів. Відповідно суть управління являє собою систему відносин між суб'єктами управління стосовно вироблення, прийняття й реалізації управлінських рішень суб'єктами інших підсистем організації.

Управління завжди здійснюється для досягнення певних цілей, вирішення актуальних завдань, які, зрештою, позначаються на отриманих результатах практичної реалізації управлінських рішень і дій суб'єктів управління [44, с. 374].

Управління будь-якою діяльністю базується на наступних принципах: відповідність економічним законам, концептуальність, системність, цілеспрямованість, результативність (рис. 1.3) [45].

Відповідність управління економічним законам означає адаптацію системи управління підприємств відносно об'єктивних причинно-наслідкових зв'язків економічних явищ і процесів, трансформаційності економічних систем.

Концептуальність управління полягає у визначенні основної ідеї управління, що висувається під впливом оцінки специфіки галузі, в якій працює підприємство, сукупності його екзогенних та ендегенних факторів.



Рис. 1.3 Принципи управління підприємством

Системність управління полягає у цілісному баченні процесів прийняття управлінських рішень відносно критеріїв, показників і елементів ефективності. Системність є першим з числа важливих принципів оцінки ефективності. Перелік ознак системи: система повинна складатися зі множини елементів, склад яких простежується у різних зрізах; елементи системи повинні знаходитися у визначених взаємозв'язках; система повинна бути цілісною (ціла в'язка взаємозв'язків у своїх переплетеннях робить систему компактною, де все від чогось залежить); система повинна мати набір функцій, на що вказує теорія систем; функціонування системи повинно бути цілеспрямованим; кожна система повинна входити у ієрархію систем і складати підсистеми; система повинна мати межі, які дозволяють відрізнити те, що входить до неї від того, що не входить; системі повинна бути притаманна здатність до розвитку і, тим самим, до самозбереження [46, с. 26- 27].

Принципами цілеспрямованості традиційно вважаються принцип поєднання прав, обов'язків та відповідальності; принцип приватної автономії та свободи; принцип ієрархічності та оборотного зв'язку; принцип мотивації;

принцип демократизації управління; принцип державної законності; принцип обмеженої цілісності об'єкта та суб'єкта управління [47; 48; 49].

Цілеспрямованість управління втілюється у коректування системних елементів управління ефективністю підприємств в залежності від ринкових флуктуацій при незмінності основної ідеї управління.

Підхід до визначення та оцінки ефективності управління з позиції концепції управління за цілями можна побачити в роботах В. Н. Зінов'єва та І. В. Зінов'єва: «Міра ефективності має характеризувати ступінь досягнення цілей» [50, с. 285]; М. Армстронга та А. Барона: «Ефективність роботи слід визначати як результати діяльності, оскільки вони пов'язані з стратегічними цілями організації» [51, с. 12]; Г. В. Косовської та О. А. Осовського: «Система виміру ефективності підприємства відображає, з одного боку, рівень досягнення його інтересів і цілей, а з іншого – його внесок у досягнення цілей соціальної системи більш високого рівня» [52, с. 785]; Т. І. Ніколаєвої: «Ефективність або результативність управління має визначатись за досягненням кінцевої мети» [53, с. 31]; Р. Дафт: «Ефективність управління – ступінь наближення організації до поставленої мети» [41, с. 847].

Окремі економісти ототожнюють «економічність», «результативність», «ефективність» та «ефективність управління», розглядаючи їх як тотожні. Приклади такого ототожнення можна зустріти в роботах Т. І. Ніколаєвої: «Економічність управління – це міра витрат (трудових, матеріальних, фінансових та інших ресурсів) для досягнення мети» [53 с. 32;]В. Г. Кандалінцева: «Ефективна діяльність – діяльність, що не споживає зайвих ресурсів. Ефективність – показник, що характеризує здатність організації контролювати витрати» [54, с. 220]; Л. І. Лукічової: «Ефективність менеджменту полягає у здатності управляти з найменшими витратами» [55, с. 7]; Л. І. Ущицького: «Під ефективністю заходів, здійснених в межах прийнятого рішення, розуміють вимір витрат на їх організацію і проведення» [56, с. 385]. Аналогічні за змістом формулювання цього поняття містяться в роботах В. А. Белошапки та

І. О. Нудьги [57, с. 37], А. А. Брасса [58, с. 7], В. Р. Весніна [59, с. 11] та деяких інших науковців. Таке ототожнення слід вважати помилковим.

Деякими авторами як аналогічні поняттю «ефективність управління» розглядаються «ефективність виробництва», «ефективність функціонування підприємства», «ефективність діяльності підприємства», «ефективність бізнесу», «ефективність виробничої організації», «ефективність господарської діяльності підприємства» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Перелік понять, які застосовуються різними авторами для характеристики ефективності управління

Автор	Визначення
1	2
Белій А.П., Лисенко Ю.Г., Мадих А.А., Макаров К. Г. [60, с. 31]	Ефективність функціонування підприємства – відношення обсягу виходів підприємства до обсягу входів, які виміряні в сумірних одиницях
Гончаров В. І. [61, с. 394]	Ефективність діяльності підприємства визначається ступенем раціонального використання ресурсів, навичок і застосовуваної технології, а також зусиль підприємства для виробництва продукції та послуг при задоволенні конкретного ринкового попиту
Іващенко Н. П. [26, с. 361]	Ефективна діяльність припускає отримання максимального результату за рахунок наявних ресурсів або отримання певного результату з мінімальними витратами ресурсів
Ковальчик О. [62]	Ефективність функціонування підприємств - поняття, що характеризує позитивну динаміку розвитку господарюючого суб'єкта, а забезпечення ефективності як певний процес
Мейер, М. В. [63, с. 364]	Ефективність бізнесу – це величина доходів, що генеруються бізнес-процесами компанії за вирахуванням витрат, необхідних для їх здійснення
Осипов В. І. [64, с. 711]	Ефективність (результативність) діяльності підприємства – виражає величину ефекту на одиницю витрат; відповідно до показників ефекту розрізняється два види ефективності діяльності підприємства: продуктивність і прибутковість (рентабельність)

1	2
Покропивний С. Ф. [65, с. 513]	Ефективність виробництва (діяльності підприємства, продуктивності системи) – це комплексне відображення кінцевих результатів використання засобів виробництва і робочої сили (працівників) за певний проміжок часу
Федорова Н. Н. [66, с. 12]	Ефективність виробничої організації визначається її здатністю адаптуватися до зовнішніх умов функціонування, зберігаючи себе при цьому як цілісне утворення
Шеремет О. Д., Сайфулін Р. С., [67, с. 106]	Ефективність господарської діяльності підприємства вимірюється одним з двох способів, що відбивають результативність роботи підприємства або відносно розміру авансованих ресурсів, або розміру їх споживання (витрат) у процесі виробництва

Визначення поняття «ефективність управлінської діяльності» як співвідношення її результатів і витрачених ресурсів міститься у наукових працях багатьох науковців. Як приклад такого визначення можна навести формулювання даного поняття в роботі С. П. Кукури: «Ефективність управління визначається на основі співвідношення результатів діяльності підприємства та використаних для їх отримання ресурсів» [68, с. 121]. У більш широкому за змістом тлумаченні, визначення ефективності можна знайти в наукових працях В. Р. Весніна [59, с. 11], І. І. Мазура, Н. Г. Шапіро, Н. Г. Ольдерогге [40, с. 176], С. Роббінза і М. Коултера [69, с. 36], О. Д. Сердюка [70, с. 413], Ф. І. Хміля [71, с. 575] та інших.

Найбільш повним, на нашу думку, є визначення Ю. В. Поканевича: «Ефективність менеджменту є найбільш узагальнюючою системою оцінки управлінської діяльності, яка визначається шляхом співвідношення кінцевих результатів цієї діяльності, спрямованої на реалізацію визначених цілей, та витрат всього комплексу ресурсів, що використані у досягненні цих результатів, визначених переважно у вартісній (грошовій) формі і зіставлених між собою у часі» [37]. Однак, визначення Ю. В. Поканевича, не враховує

таку характеристику управління як системність, що заснована на зв'язку та взаємодії внутрішніх та зовнішніх чинників середовища функціонування суб'єкта господарювання.

Ефективність управління визначається як впливом чинників внутрішнього середовища, які є безперечно важливими для діяльності підприємства, так і чинниками зовнішнього середовища.

І.В. Копитова пропонує ефективність управління представити у спрощеному вигляді як математичну модель, що враховує як зовнішні так і внутрішні чинники, через формулу:

$$E = f(v, z, t), \quad (1.1)$$

де f – функціональна залежність;

v – внутрішні фактори детермінації;

z – зовнішні фактори детермінації;

t – час управлінського впливу [72].

В цій формулі залежна змінна E означає ефективність управління. Вона є функцією незалежних змінних процесу управління, в тому числі фактора часу та внутрішніх і зовнішніх факторів детермінації.

Різними авторами пропонується багато різноманітних чинників, що впливають на ефективність управління (табл. 1.3).

Аналіз виділених підходів до визначення чинників ефективності управління дають змогу констатувати, що єдиним є розподіл всіх чинників на внутрішні та зовнішні, головна відмінність складу чинників полягає в їх деталізації. Майже одностайною є класифікація внутрішніх чинників. Серед чинників зовнішнього середовища всі автори зазначають обов'язкове виділення чинників прямого впливу та чинників непрямого впливу, а також контрольованих і неконтрольованих чинників. Визначення переліку чинників зовнішнього середовища, які впливають на ефективність управління підприємством, в першу чергу, ґрунтується на встановленні суб'єктів зовнішнього середовища, з якими підприємство вступає у стосунки [76; 77].

Таблиця 1.3

Чинники, що впливають на ефективність управління

Автори	Групи чинників, які визначають ефективність управління
1	2
Р. Каплан, Д. Нортон [73, с. 292]	Чинники фінансової діяльності; чинники стосунків зі споживачами; чинники внутрішніх бізнес-процесів; чинники навчання та розвитку; чинники трудових ресурсів.
Е. Нілі, К.Адамс, М.Кеннерлі [47, с. 165]	Задоволеність потреб та вклад зацікавлених сторін; напрями стратегій для задоволення потреб заінтересованих сторін; процеси, необхідні для виконання певних стратегій; можливості, необхідні для управління процесами.
М. Вудкок, Д. Френсіс [40, с. 491]	Уміння управляти собою; чіткі особисті цінності; чіткі власні цілі; активний саморозвиток; уміння вирішувати проблеми; творчий підхід до роботи; вміння керівника суттєво впливати на людей; використання особливостей управлінської праці; гарні навички керівництва; вміння навчати; висока спроможність формувати колектив.
І.І. Мазур, В.Д. Шапіро, Н.Г. Ольдерогте [40, с. 477]	Постійно адаптовані до зовнішніх умов місія, цілі та стратегія розвитку підприємства; стратегічно орієнтована, адаптована, оптимальна структура управління; висококомпетентний персонал; ефективна система ведення бізнесу та управління; сучасна організаційна культура. Максимальна увага до споживачів; розгляд людини як головного ресурсу підприємства; орієнтація на дії; розвиток самостійності; орієнтація на загальні цінності підприємства; вірність своїй справі простота та скромність; наявність сильних лідерів.
З.П. Румянцева [74, с. 288]	Чинники економічної ефективності; чинники внутрішньої інтеграції та координації; чинники адаптивності та реагування на зовнішнє середовище; чинники використання людського капіталу.
Н. Туленков [75, с. 4]	Сприятливе зовнішнє середовище; правильно сформована стратегія; якість людських, а особливо управлінських ресурсів

Сучасна методологія оцінки будь-якої практичної діяльності, в тому числі і управлінської, базується на різних системах такої оцінки. Основними з цих систем оцінки є: система оцінки результативності діяльності; система оцінки економічності діяльності; система оцінки ефективності діяльності; система оцінки якості діяльності [37].

Найважливішою у складі основних систем оцінки управлінської діяльності слід вважати систему оцінки її якості. Методологічні засади такої оцінки базуються на теорії кваліметрії, яка визначає якість «як певну сукупність властивостей продукту, що призначена задовольняти певні потреби» [78, с. 268]. На основі цього в літературі з менеджменту виокремлюються поняття якості системи управління та якості окремих управлінських рішень, що становлять в сукупності основу оцінки якості менеджменту організації. Г. В. Воронцова дає таке визначення: «Якість управлінських рішень, сукупність властивостей, що забезпечують успішне їх виконання і отримання певного ефекту» [79, с. 138]; Г. В. Осовська та О. А. Осовський характеризують якість системи управління як «ступінь відповідності системи вимогам і сподіванням» [8, с. 786]. Ф. І. Хміль [80, с. 576], А. А. Брасе [58, с. 183] та інші надають аналогічні за змістом визначення якості управління.

Деякі науковці розглядають систему оцінки якості управління не як самостійну, а як допоміжну підсистему в системі оцінки результативності, економічності або ефективності управлінської діяльності [40, с. 176; 80, с. 576; 81, с. 37; 82, с. 27; 83, с. 23]. З таким підходом не можна погодитись, бо методологічні засади та методичний інструментарій цих систем оцінки управлінської діяльності суттєво відрізняються.

Отже, поняття «ефективність управління»:

є найбільш узагальнюючим для оцінки управлінської діяльності;

оцінює тільки кінцеві результати управлінської діяльності;

оцінює витрати тільки тих ресурсів, які були спрямовані на досягнення конкретних результатів;

враховує (або має враховувати) фактор часу;

визначається відповідними кількісними показниками;

враховує чинники впливу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища;

базується на певних системах оцінки.

З урахуванням розглянутих основних характеристик пропонується наступне визначення: ефективність управління є узагальнюючою системою оцінки управлінської діяльності, яка визначається шляхом співвідношення кінцевих результатів цієї діяльності, спрямованої на реалізацію поставлених цілей, та витрат всього комплексу ресурсів, що використані у досягненні цих результатів, визначених переважно у вартісній (грошовій) формі і зіставлених між собою у часі та таких, що змінюються під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

У той же час високий рівень ефективності управління не може бути забезпечений без задоволення потреб споживачів основної продукції (робіт, послуг) підприємства, що визначається, у тому числі, якістю продукту відповідно до вимог та сподівань споживачів. А тому практика управління сучасним підприємством потребує використання адекватних часу методів, зокрема, на основі концепції якості.

Переваги, створювані якістю, є основними компонентами нецінової конкуренції і дуже важливими передумовами для існування в бізнесі.

Висока якість приводить до високої задоволеності, сприяє лояльності покупця, а це у свою чергу забезпечує стійкий та зростаючий попит. Високоякісна продукція та прибуткова діяльність задовольняють матеріальні й духовні потреби службовців, стимулюють високопродуктивну працю, практично ліквідують плінність персоналу. Внаслідок високої якості зменшується дефектність продукту, незадоволення споживачів, підвищується продуктивність праці, а, відповідно, і знижуються витрати. Висока продуктивність та наявні витрати, у свою чергу, ставлять підприємство у вигідніше положення за цінової конкуренції [84, 85].

Подальший хід дослідження вимагає упорядкування наукового знання стосовно з'ясування суті, змісту, форми впливу якості на систему управління підприємством.

1.2 Зміст і форма якості та критерії її оцінювання в системі управління підприємством сфери послуг

Як відзначалося вище, ефективність управління підприємством має прояв у тому, чи досягнуто поставлені завдання та цілі його діяльності.

Показники діяльності підприємства знаходяться у прямій залежності від кваліфікованих, своєчасних управлінських рішень, що повинні відповідати сфері діяльності та рівню розвитку суб'єктів господарювання, розвиненості ринкових відносин у державі з урахуванням фінансово-економічного стану економіки країни тощо. У зв'язку із цим актуальною є проблема вибору ефективних і дієвих підходів до управління підприємством у сучасних умовах ведення господарської діяльності.

М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі виділяють два основні підходи до управління організацією: ситуаційний та процесний. Процесний підхід до управління – підхід до управлінської теорії, що заснований на концепції, відповідно до якої управління є неперервна серія взаємопов'язаних дій та функцій [7, с. 692]. Ситуаційний підхід – концепція, яка стверджує, що оптимальне рішення є функція факторів середовища в самій організації (внутрішні змінні) та в зовнішньому середовищі (зовнішні змінні) [там же, с. 694].

Р.Л. Дафт розглядаючи сучасні тенденції розвитку концепцій управління зупиняється на трьох основних підходах: теорії систем; концепції сполучних обставин та комплексному управлінні якістю [41, с. 88-92]. У відповідності до теорії систем управління організацією можна описати в термінах вхідних ресурсів, процесу трансформації, вихідних ресурсів, зворотного зв'язку та зовнішнього середовища. Концепція сполучних обставин заснована на твердженні, що успішне рішення проблем, що виникають в організації, залежать від здатності менеджерів ідентифікувати основні характеристики ситуації, що склалася. Концепція комплексного управління якістю базується на методах управління, що направлені на наданні споживачам можливості

придбання найбільш якісних товарів, коли якість розглядається як основний пріоритет всіма співробітниками, всіма функціями в межах компанії.

І.І. Мазур, В.Д. Шапіро, Н.Г. Ольдерогге виділяють процесний, системний та ситуаційний підходи до управління. Відповідно до процесного підходу, управління розглядається як процес, оскільки робота з досягнення цілей за допомогою інших – це не одноразова дія, а серія безперервних взаємопов'язаних дій. Системний підхід розглядає всі процеси та явища у вигляді цілісних систем, що наділені новими якостями та функціями, які не притаманні її складовим елементам. Відповідно до ситуаційного підходу, внутрішньо фірмова побудова системи управління є результатом дії факторів як в самій організації (внутрішні змінні) так і в зовнішньому оточенні (зовнішні змінні) [40, с. 183-186].

В роботі одного з дослідників як основний, розглядається процесний підход до управління, зміст якого, на думку автора, можна представити як систему трьох взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих часткових процесів (підсистем), які вирізняються відповідно до трьох аспектів - функціонального, прийняття рішень, інформаційного [86, с. 48]. Б. Будзан зазначає, що серед основних підходів до вивчення окремих проблем і менеджменту загалом виділяють також системний, ситуаційний і контингентний підходи [86, с. 50-51].

Системний підхід можна охарактеризувати як специфічний спосіб осмислення та аналізу. Згідно з ним організація сприймається як система взаємопов'язаних елементів, що мають загальну мету – забезпечити своє існування і розвиток у навколишньому середовищі. Згідно з ситуаційним підходом, методи менеджменту залежать від специфіки завдань і обставин, що склалися. Контингентний підхід ставить за мету примирити позиції системного та ситуаційного аналізу. Суть контингентного підходу, на думку Б.Будзана, можна сформулювати так: передусім необхідно виявити змінні

величини (чинники), що змінюються залежно від ситуації. Потім ці змінні величини потрібно оцінити.

В.А. Харченко вважає, що слід розрізняти підходи до управління фірмами чи організаціями та підходи до менеджменту взагалі, в рамках яких розглядають управління фірмами [87].

Так, відносно підходів до менеджменту виділяють:

а) наукові підходи до сучасного менеджменту, до яких віднесено чотири основні: підходи наукових шкіл, процесний, системний та ситуативний підходи [7, с.55];

б) підходи до управління, до складу яких включено кількісний, процесний, системний та ситуаційний підходи [88, с.304];

в) підходи до менеджменту, серед яких виділено функціональний і предметний [52, с.54];

г) принципи (напрями) менеджменту, якими є класичний напрям, гуманістичний, напрям менеджменту як науки, сучасні тенденції у т.ч. теорія систем, та найновіші тенденції у менеджменті епохи змін [41, с.67];

д) новітні підходи до менеджменту: соціально-етичний і стабілізаційний менеджмент [89, с. 69].

Відносно управління фірмами у менеджменті за різними ознаками розрізняють такі підходи:

а) системний, комплексний, функціональний та історичний [88, с. 39];

б) кількісний, процесний, системний та ситуаційний [90, с. 70; 91, с. 353];

в) традиційний, процесний, системний та ситуаційний [92, с. 23];

г) процесний, системний та ситуаційний [93, с. 53; 94, с.78;].

Як видно із проведеного аналізу щодо підходів до управління, майже усі дослідники виділяють процесний, системний та ситуаційний підходи до управління підприємством. Отже, як вірно стверджують всі без винятку автори, у процесі управління сучасним підприємством слід застосовувати різні підходи до управління або інтегрований підхід, який одночасно

базується на принципах процесного, системного, ситуаційного підходів та комплексного управління якістю. Таким інтегрованим підходом до управління підприємствами сфери послуг є TQM (Total Quality Management).

TQM – загальний (тотальний, всеосяжний) менеджмент якості, що повністю охоплює організацію, заснований на участі всіх членів організації та націлений на довгостроковий успіх за рахунок забезпечення вигоди усіх зацікавлених в діяльності організації сторін. TQM впливає на всі технічні та нетехнічні види діяльності, що виконуються в організації. Для успішного використання принципів TQM організації необхідно мати відповідні філософію та культуру [95, с. 49-50].

В монографії наведено наступне визначення TQM – це постійне вдосконалення всіх аспектів діяльності підприємства, залучення персоналу до більш активної діяльності (враховуючи його потреби та потреби акціонерів), забезпечення партнерських стосунків із постачальниками, вивчення конкурентів, їх досвіду, переваг, допомога у розв’язанні проблем суспільства, використання новітніх технологій в галузі екології, зокрема, стосовно мінімізації шкідливого впливу виробництва на довкілля [96].

Н.К. Розова вважає, що TQM — це концепція, яка передбачає всебічне та добре скоординоване використання систем і методів управління якістю у всіх сферах діяльності від досліджень і розробок до післяпродажного обслуговування при участі керівництва та службовців усіх рівнів і при раціональному використанні технічних можливостей підприємства [97, с.164].

TQM формує сукупність поглядів на менеджмент підприємства, знаходиться у постійному розвитку і орієнтується на пошук підходів до забезпечення якості діяльності організації в цілому. Це найбільш досконала система управління якістю, яка зорієнтована на зменшення браку, запобігання випуску неякісної продукції [98]. Системи TQM найчастіше характеризують через набір концепцій, які відображають їх основні принципи та положення:

орієнтація на результат;

концентрація уваги на споживачах;
 лідерство та відповідність цілям;
 управління, що ґрунтується на процесах і фактах;
 розвиток персоналу та його залучення до удосконалення;
 постійне навчання, інновації та вдосконалення;
 розвиток партнерства;
 відповідальність перед суспільством [99].

Виходячи з визначення сутності TQM, його основних положень та принципів вважаємо за доцільне розглянути його основні елементи (рис. 1.4)

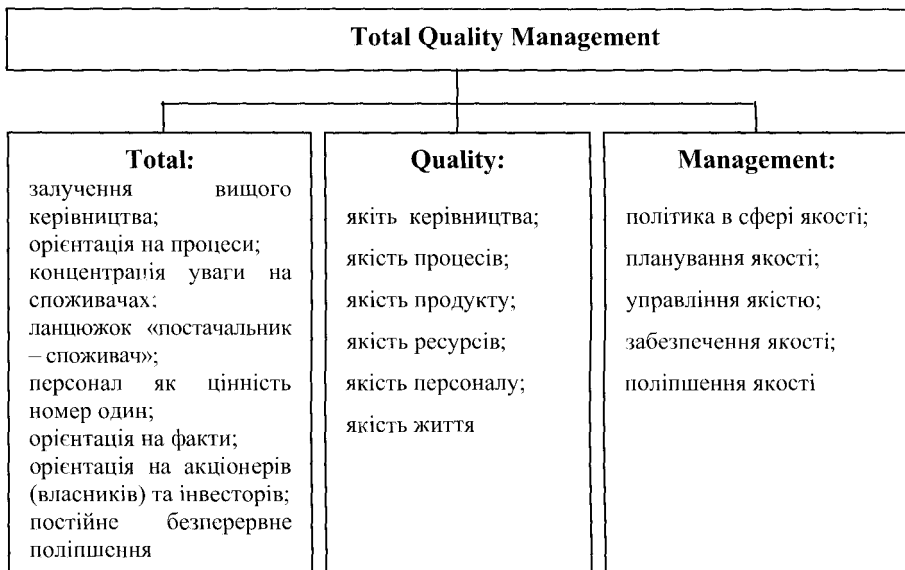


Рис. 1.4. Основні елементи TQM

Розглядаючи сенс поняття total (тотальний, загальний, всеохоплюючий), В.А. Лапідус виділяє вісім його:

залучення вищого керівництва. Що вказує на відхід від функціонального принципу менеджменту якості. Якість розглядається як складна категорія, що визначається багатьма параметрами, та потребує спеціальної техніки

управління, що заснована на системному підході. В голові системи якості повинна бути перша людина в організації;

орієнтація на процеси. Якість перестала асоціюватися тільки з якістю продукції. Будь-яку дію можна визначити як процес, управляти якими необхідно, опираючись на принципи якості;

концентрація уваги на споживачах. Компанією управляють споживачі (клієнти), адже саме вони платять гроші. Менеджери повинні навчитися слухати споживачів та підпорядковувати їм все управління організацією;

ланцюжок «постачальник - споживач». Якщо правильно побудувати ланцюжок «постачальник - споживач» або «заказник - виробник», можна наблизитися до досконалості;

персонал як цінність номер один. Відповідно до TQM якість – мета номер один, а персонал – цінність номер один;

орієнтація на факти – це створення інформаційної системи аналізу якості та підтримка всіх рішень;

орієнтація на акціонерів (власників) та інвесторів. Розвиток компанії потребує інвестицій, а їх надають інвестори та акціонери;

постійне безперервне поліпшення. TQM – це не стандарт, а сукупність поглядів на менеджмент, що знаходяться в постійному русі аспектів [95, с. 50-56].

Наступний елемент підходу TQM – quality. Цілком погоджуємося з думкою В.А. Лапідуса про недоцільність зводити якість до якості продукту або виробничого процесу. Необхідно охоплювати повний цикл роботи виробу у власника та намагатися задовольнити останнього [95, с. 64]. Якість продукту залежить від якості ресурсів (якості постачання), якості процесів, якості персоналу та якості керівництва. Якість життя та підвищення її рівня потребує поліпшення якості послуги та навпаки підвищення якості послуги впливає на рівень якості життя.

А отже, складовими категорії quality (якість) є: якість керівництва; якість процесів; якість продукту; якість ресурсів; якість персоналу; якість життя.

Третій елемент TQM – management – комплексне поняття, що включає п'ять складових:

політика в сфері якості передбачає встановлення цілей та задач як стратегічних, так і оперативних, декларацію місії, керівних принципів діяльності та цінностей;

планування якості будується на вивченні потреб споживачів та включає заходи з планування якості продукту та процесів, управлінської та функціональної діяльності, підготовку планів з якості та розробку основних положень з поліпшення якості (продукту, процесів, систем);

управління якістю – це діяльність оперативного (операційного) характеру, що направлена на виконання вимог до якості, виключення невідповідностей та проблем, що пов'язані з неналежною якістю;

забезпечення якості передбачає реалізацію двох цілей: внутрішнього забезпечення якості та зовнішнього забезпечення якості. Внутрішнє забезпечення якості – створення впевненості у керівництва підприємства у виробництві якісного продукту. Зовнішнє забезпечення якості – створення впевненості у споживача в придбанні якісного продукту;

поліпшення якості – системний підхід, що потребує від менеджерів знань в таких галузях як психологія, у тому числі мотивація, наукові підходи до вирішення проблем, включаючи теорію пізнання та теорію оптимізацію. Створення системи безперервного поліпшення передбачає введення стереотипу постійності. Поліпшення необхідно зробити постійною складовою трудового життя всіх робітників підприємства.

Досягти певних результатів в області підвищення ефективності можливо, використовуючи сучасні методи планування, організації, контролю, тощо та інформаційні технології в управлінні підприємствами сфери послуг. Використання сучасних ринкових інструментів у сфері послуг сприяє прийняттю обґрунтованих рішень, які були б спрямовані на виживання й закріплення позицій в умовах загострення конкурентної боротьби.

Склад загальних функцій менеджменту в сфері послуг принципово не залежить від об'єкту, ці функції виконуються стосовно всіх об'єктів. Перелік такого роду функцій, що пропонуються вітчизняними, російськими й закордонними авторами, наведений в табл.1.4 [100].

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика функцій менеджменту організацій сфери послуг

Функції управління	Перелік загальних функцій управління організацій сфери послуг									
	О. С. Віханський	В. А. Моряків	И. Н. Герчикова	Ю. В. Кузнецов	М. М. Максимцев	М. Мескон	Ф. М. Русинов	Г. К. Лапушинська А. Н. Петров	Ю. А. Ципкін	А. А. Радугін
Розробка цілей								+		+
Розробка стратегій								+		
Прогнозування		+		+						
Планування	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
Регулювання				+	+		+	+		
Організація	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Координація				+			+	+		
Мотивація	+	+		+	+	+	+		+	
Активізація	+			+	+	+	+	+	+	+
Стимулювання				+			+	+		
Гуманізація							+			
Забезпечення корпоративності							+			
Контроль	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Оцінка							+			
Облік				+	+			+		
Аналіз				+				+		
Маркетинг			+							

Більшість дослідників підкреслюють і виділяють планування, організацію, активізацію, мотивацію й контроль як необхідні для ефективного управління функції. Однак, на сучасному етапі розвитку організацій сфери послуг в умовах нестабільного зовнішнього середовища, зокрема постійної зміни вимог споживачів щодо якості продукту, виникає необхідність виокремлення функцій управління якістю. Виходячи з принципів TQM, де якість є всеохоплюючим поняттям для всієї організації, пропонується виділити функції управління якістю, які підпорядковані та взаємопов'язані з



основними функції управління (рис.1.5).

Рис. 1.5. Екстраполяція якісного підходу до функцій загального менеджменту підприємства сфери послуг

Теоретичний аналіз праць по досліджуваній проблемі дозволив виявити й узагальнити взаємозв'язок принципів процесного, системного та ситуаційного підходів з принципами TQM в управлінні організаціями сфери послуг (табл.1.5).

Отже, вивчення розглянутих наукових праць та аналіз концепцій та підходів до управління підприємствами дозволило виявити основний і найбільш прийнятний підхід до управління організацій сфери послуг – TQM (загальне якісне управління), як концепції, що націлена на якісний підхід до управління всією організацією, заснований на участі всіх її членів і

Таблиця 1.5

Характеристика основних підходів до управління організаціями сфери послуг та їх взаємозв'язок

Підходи	Характеристика	TQM
Процесний	Передбачає взаємозв'язок усіх функцій управління	Ефективність діяльності підприємства є наслідком створення, забезпечення і управління системою взаємопов'язаних процесів. Управляти процесами потрібно орієнтуючись на принципи якості
Системний	Полягає у визначенні об'єктів як багатокomпонентних систем, що утворюють сукупність взаємозалежних і взаємодіючих елементів, які впливають на результат функціонування й використання об'єкта	Необхідність об'єднання процесів щодо створення продукції з процесами, які дають можливість визначити відповідність продукції вимогам споживачів на основі збору та аналізу інформації, яка надходить з різних джерел і інтегрується в процес, який дозволяє отримати точні, обґрунтовані висновки. Тільки системний підхід до управління дає можливість повноцінного використання зворотного зв'язку із замовниками та споживачами для розробки стратегічних напрямків політики якості. Вся система управління працює краще, якщо організація розглядається як єдине ціле, єдина система.
Ситуаційний	Базується на застосуванні різних методів управління, обумовлених конкретними ситуаціями	Постійне безперервне поліпшення з орієнтацією на факти щодо зміни запитів споживачів, акціонерів (власників), інвесторів, постачальників та персоналу організації

направлений на досягнення довготривалого успіху шляхом задоволення запитів споживача і вигоди для всіх членів організації і суспільства.

Впровадження концепції TQM потребує формування високого рівня культури, свідомості та відповідальності власників та керівників перед суспільством, що сприятиме стабільності попиту, зростанню прибутків, отриманню конкурентних переваг на ринку та підвищення ефективності управління в цілому. У той же час концепція TQM є методологічною основою побудови системи менеджменту якості. Більшою мірою підходи TQM викладені в Міжнародних стандартах ISO 9004:2009, що є методичним посібником із застосування системи якості. Але між стандартами ISO серії 9000 і концепцією TQM можна виділити ряд відмінностей, які наведені в табл. 1.6 [101].

Таблиця 1.6

Порівняння стандартів ISO 9000 і TQM

ISO 9000	TQM
Немає необхідності фокусу на певного споживача	Фокус на певного споживача
Не інтегровано в корпоративну стратегію	Інтегрована стратегія компанії
Фокус на технічні системи і процедури	Фокус на філософію, концепції, інструменти і методологію
Залучення всіх співробітників не обов'язкова	Підкреслює необхідність залучення всіх співробітників
Безперервне поліпшення	Безперервне поліпшення і TQM є синонімами, внаслідок чого TQM представляється безперервною подорожжю, що не закінчується, в якість
Відповідальність за якість повинна бути визначена і документально оформлена, але часто відповідальність за якість покладається на відповідні підрозділи, наприклад відділ якості	Кожен співробітник відповідальний за якість
Можливість фокусу на підрозділи	Організація всіх підрозділів, функцій і рівнів
В основному статичний	Порозуміє зміну процесу і культури

Тобто Міжнародні стандарти ISO 9000 описують мінімальну модель системи менеджменту якості, яка дозволяє реалізувати принципи TQM у практичній діяльності підприємства. Вони містять універсальні вимоги та рекомендації відносно основних елементів СМЯ будь-якої організації. В жодному разі стандарти ISO 9000 не регламентують властивості продукції, які повинні визначатися на основі споживчих вимог і відповідних технічних стандартів.

Необхідно відмітити, що який би з перерахованих вище підходів до управління не вибрала організація сфери послуг, у чинність стрімких змін умов життя й діяльності людей, необхідні створення або модифікація систем управління, що обумовлюють підвищення адекватності прогнозу й швидкості реакції апарату управління на ті або інші зміни зовнішнього оточення. А отже, ефективне управління підприємством неможливе без успішного розв'язання проблем якості та має ґрунтуватися на засадах концепції управління якістю.

Виробництво якісних товарів та надання якісних послуг сприяє збільшенню обсягу їх реалізації, зростанню престижу підприємства. Споживання продуктів поліпшеної якості та більшої споживчої вартості зменшує поточні витрати споживачів та забезпечує повніше задоволення їх вимог.

Підвищення якості виробництва, включаючи і виробництво послуг є на сьогодні найважливішою проблемою, якою переймаються виробники усіх країн світу. У випадку позитивного результату підвищення якості сервісного продукту держава отримує збільшення народногосподарського ефекту на одиницю витрат, розширені експортні можливості та валютні надходження.

Будь-який товар (послуга) є носієм різних конкретних властивостей, які відбивають його корисність і відповідають певним потребам та вимогам. Саме корисність продукту відображає його споживчу вартість, яка має бути оціненою, а отже має бути визначена його якість.

Логіка наукового дослідження визначає потребу вивчення предмету через категорію якості, якості послуги та управління якістю, для чого необхідно проаналізувати точку зору відомих вчених у цій галузі.

Вперше категорія «якість» була піддана аналізу Аристотелем ще в III ст. до н.е. У своїй праці «Метафізика» Аристотель навів два поняття якості. Перше – узагальнене, яке відноситься до всього предмету в цілому: «та видова ознака, яка відрізняє дану сутність в її видовому різноманітті від іншої сутності, яка належить до того ж роду». Друге поняття – часткове, що характеризує будь-яку особливість, ознаку предмету. Аристотель вважав, що як окремий випадок другого визначення термін «якість» може вживатися і «по відношенню до хорошого та поганого способу дій, і взагалі, сюди відноситься погане і хороше» [102].

Відповідно до визначення Міжнародної організації з стандартизації (ISO), якість – це сукупність властивостей і характеристик продукту, які надають йому здатність задовольняти обумовлені чи передбачені потреби. [103]. Існує також визначення якості продукції, наведене в Держстандарті 15467-79, згідно з яким «якість продукції – сукупність властивостей продукції, що обумовлюють її придатність задовольняти певні потреби відповідно до її призначення» [104].

В Законі України «Про захист прав споживачів»: «Належна якість товару, роботи або послуги – властивість продукції, яка відповідає вимогам, встановленим для цієї категорії продукції у нормативно-правових актах і нормативних документах, та умовам договору із споживачем [105]. Так, декрет про стандартизацію і сертифікацію закріплює технічні умови і стандарти підприємств, «які містять вимоги, що регулюють відносини між постачальником (розробником, виробником) і споживачем (замовником) продукції, з метою організації інформування споживачів про якість продукції» [106].

А.В. Гличев виокремив «три напрями у визначенні поняття та терміну «якість продукції»: перше – таке, що умовно ототожнює якість з однією головною якістю виробу; друге – що розглядає якість з точки зору відповідності кресленням, технічним умовам (...фактично характеризує не

якість виробу, а якість роботи); і третє, нове, – що вивчає якість з точки зору комплексу окремих складових» [107, с. 42].

Дж. Джуран вважає, що якість – це придатність до використання, що включає:

- а) сприйняття споживачами проекту товару (запланована якість);
- б) ступінь відповідності товару проекту (якість виконання);
- в) доступність товару для придбання, його надійність і ремонтоздатність;
- г) доступний сервіс [108, с.162].

На думку Ф. Котлера «якість – не абсолютна даність, вона визначається вимогами і побажаннями до товару чи послуг клієнтів» [109, с. 186]. К. Ісікава вважає, що якість – властивість, яка реально задовольняє споживачів. В. Шухарт трактує якість за допомогою двох аспектів: об'єктивні фізичні характеристики і суб'єктивні оцінки (наскільки річ гарна).

Державний стандарт України ДСТУ ISO 9000-2007 «Системи управління якістю. Основні положення та словник» дає наступне визначення: «якість – ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги. Термін «якість» можна вживати з такими прикметниками, як погана, добра або відмінна. «Власний», на відміну від «присвоєний», означає присутній у чомусь саме як постійна характеристика» [110].

В. Дружок зазначає, що якість продукції - це сукупність її споживчих властивостей, що здатні задовольняти потреби споживачів. Якісною вважається продукція, що відповідає вимогам стандартів і технічних умов і задовольняє потреби споживачів. Якість продукції та послуг найбільше впливає на життєздатність підприємства. Успішна реалізація якісної продукції клієнтам є головним джерелом їхнього існування [111, с.51]. На думку Л. Лосюк якість продукції та послуг - це відповідність наданих послуг очікуванню або встановленим стандартам. Таким чином, стандарти, їхня реальна форма і зміст є критерієм якості підприємств [112, с.5].

У широкому та вузькому сенсі розглядає якість Ю. М. Демків. По-перше, категорія «якість» – це загальна сукупність характеристик продукції (послуги, роботи), що відносяться до маркетингу, розробки, виробництва і технічного обслуговування, за допомогою яких продукція (послуга, робота) при своєму використанні задовольнить потреби споживача у кожній із сфер його життєдіяльності за ціну, яку він може собі дозволити. Висока якість – це перевищення очікувань споживача за нижчу ціну, ніж він припускає. Вузьку категорію «якість» слід визначити як відповідність вимогам. Вимоги, у свою чергу, можуть виходити від різних учасників процесу «виробництво – споживання»: суб'єктивні від споживача, стандартизовані від конкретної держави або міжнародного органу, конкретно визначені від виробника [113, с. 166].

Незважаючи на значну кількість визначень категорії «якість», більшість авторів ототожнюють поняття «якість товару» та «якість послуги», що, на нашу думку, є недопустимим, у першу чергу, в силу різниці економічної сутності товару та послуги. Згідно з науково економічним визначенням, послуга – вид діяльності, робіт, в процесі виконання яких не створюється новий, раніше не існуючий матеріально-речовий продукт, але змінюється якість вже наявного, створеного продукту. Це блага, надані не у вигляді речей, а у формі діяльності [114].

«Послуга – будь-яка діяльність, що одна сторона може запропонувати іншій, невідчутна дія, яка не призводить до володіння будь-чим. Послуги нематеріальні, неподільні, непостійні та недовговічні. Вони потребують більшого контролю якості, довіри до постачальника та здатності пристосовуватися до потреб споживачів» [115, с. 878]. Послуга – це результат щонайменше однієї дії, обов'язково здійсненої при взаємодії постачальника і споживача. Послуга є результатом взаємодії виконавця і його засобів праці із замовником. Послуга може здійснюватися з метою надання зручностей або надання допомоги кому-небудь (в області виробництва, будівництва, охорони здоров'я, освіти, фінансів, складування, досліджень тощо) [116, с. 54].

Закон України «Про захист прав споживачів» тлумачить послугу як «діяльність виконавця з надання (передачі) споживачеві певного визначеного договором матеріального чи нематеріального блага, що здійснюється за індивідуальним замовленням споживача для задоволення його особистих потреб» [105].

Стосовно складових категорії «послуга», науковці вбачають наступні: упредметнена частина (базові технічні елементи, додаткові матеріальні складові); нематеріальна частина (сам процес надання послуги, гарантійне обслуговування та інше) [116, с. 55].

Отже, основними характеристиками послуги на відміну від товару є: нематеріальна основа; непостійність якості; недовговічність; неподільність (від виробника та від споживача); неможливість збереження.

Під час розгляду поняття «якість послуги» у центрі знаходиться особистість споживача, тобто для підприємств сфери послуг переважне значення має те, що і як потенційний споживач приймає за якість на ринку послуг. Поняття «якість» з позиції споживача розглядають багато авторів. Так, американський спеціаліст Дж. Харрінгтон підходить до цього поняття наступним чином: якість — це «задоволення очікувань споживача за ціну, яку він може собі дозволити, коли в нього виникає потреба»; висока якість — це «перевищення очікувань споживача за більш низьку ціну, ніж він планує» [117, с. 98].

Поняття якості як ступеня задоволеності споживача — це сучасний варіант визначення цього терміна, обумовлений вимогами нового ринку, яке визначається співвідношенням вартості, наприклад продукції, та її цінності — споживчої вартості [113, с. 165]. У той же час якість послуги рекомендується вченими розуміти як синтез якостей, використовуваних для надання послуги технічних засобів, інших матеріальних об'єктів і якості рівня пропонованого споживачеві сервісу [118, с. 12].

А. Паразьюраман, В. Зайтамл, Л. Берри визначають якість послуг як міру відповідності того, що споживачі очікують одержати в процесі

й результаті обслуговування, тому, що вони, на їхню думку, одержують у дійсності. Очікування щодо якості обслуговування (очікувана послуга) і сприйняття якості фактично наданих послуг (сприймана послуга) — два центральних елементи моделі якості послуг [119-121].

Існує три потенційних варіанти оцінки споживачами якості послуг:

- якість послуг не відповідає очікуванням споживачів (споживачі розчаровані процесом і (або) результатом обслуговування);
- якість послуг відповідає очікуванням споживачів (споживачі задоволені процесом і (або) результатом обслуговування);
- якість послуг перевершує очікування споживачів (споживачі піднесені процесом і (або) результатом обслуговування).

У зв'язку із цим доцільно виділити в понятті «якість послуги» дві сторони: якість результату і якість сервісу (рис. 1.6) [122].

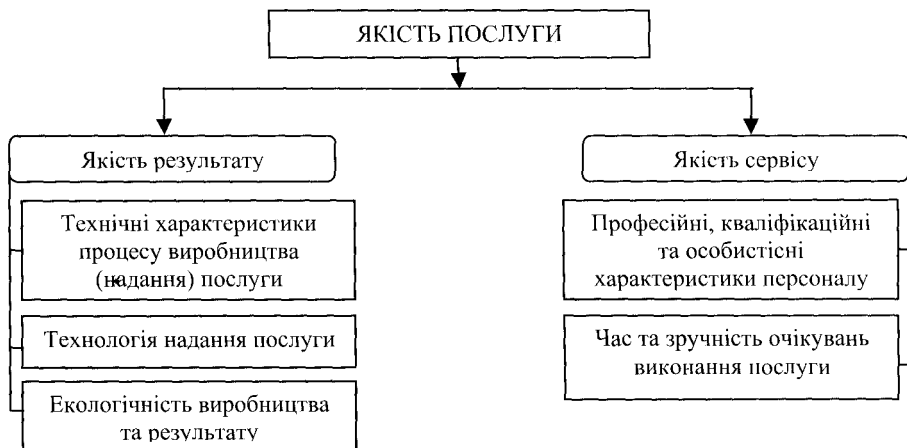


Рис. 1.6. Складові поняття «якість послуги»

Визначаючи сутність якості послуг, необхідно виділити й ті загальні властивості, які характеризують будь-яку економічну категорію в сфері послуг, і показати специфічні особливості, що відрізняють дану категорію від інших (табл. 1.7) [122].

Таблиця 1.7

Характеристика елементів поняття «якості послуги»

Назва елемента	Показники якості
Якість результату	
Технічні характеристики процесу виробництва (надання) послуги	- відповідність виробленої продукції стандартам; - оснащеність сучасним устаткуванням; - наявність інформаційних матеріалів про спосіб надання послуги, перелік надаваних послуг;
Технологія виробництва послуги	- використання сучасних комп'ютерних і комунікаційних технологій; - автоматизація процесу виробництва послуги;
Екологічність виробництва й результату	– використання в процесі виробництва послуги екологічних матеріалів, що не впливають негативно на життя й здоров'я людини.
Якість сервісу	
Професійні, кваліфікаційні та особистісні характеристики персоналу	- наявність відповідної вищої освіти; - кількість скарг на одного працівника; - здатність надати необхідну інформацію клієнтові; - комунікабельність, доброзичливість персоналу; - наявність уніформи для персоналу;
Час і зручність очікування виконання послуги	- виконання послуги в стандартний термін; - зручний режим роботи фірми; - наявність комфортних умов очікування виконання замовлення.

Виходячи з вищевикладеного, поняття якість послуги необхідно трактувати як сукупність основних характеристик послуги: якості результату і якості сервісу, що визначають здатність послуги задовольняти встановлені або передбачувані потреби споживача.

Отже, у понятті «якість послуги» значення має не тільки придатність «продукту», але і спосіб його надання споживачеві – сервіс. У ряді випадків досить складно визначити, що відіграватиме важливішу роль: рівень якості самої послуги або рівень якості її надання.

Тому, для точнішого розуміння досліджуваної категорії, соціальна економіка розглядає детально її складові. У цілому думки експертів, що стосуються складу якості, можна розділити на два рівні:

- перший рівень якості - виробництво такої продукції або надання таких послуг, чиї вимірювані характеристики задовольняють конкретним технічним вимогам, які мають чисельне значення;

- другий рівень якості продукції або послуг не залежить від будь-яких вимірювальних характеристик і визначається тим, наскільки задоволені очікування споживача щодо застосування чи використання цієї продукції або послуги [116, с. 56].

Під час сприйняття і оцінці якості послуги споживач виходить із своїх унікальних особистих очікувань та сприйняття фактично отриманого обслуговування. Отже, сприйняття і оцінка споживачем послуги – процес суб'єктивний. Відповідно, персонал, надаючи обслуговування, виходить із вимог керівництва та своїх очікувань, які ним (персоналом) розглядаються як найбільш ймовірна версія очікувань споживача. Власники і керівництво організації мають свою версію очікувань споживача та, керуючись зовнішніми нормативними документами, що визначають обов'язкові і встановлені вимоги, регламентують за допомогою внутрішніх стандартів

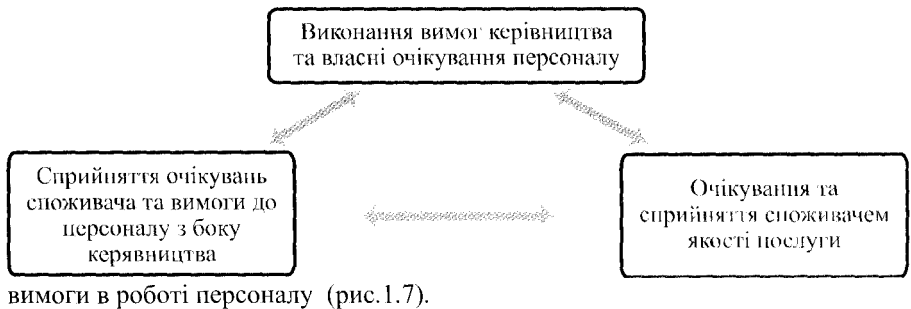


Рис.1. 7. Процес очікування та сприйняття споживачем якості послуги

Задоволений клієнт створює позитивну думку серед оточуючих щодо якості послуги. В середньому один задоволений споживач повідомляє п'ятьом іншим, у той же час незадоволений - повідомляє про недоліки десятьом і

більше людей. Щоб збалансувати позитивні і негативні враження, необхідно, «щоб не менше двох клієнтів були задоволені рівнем обслуговування на кожного, хто залишився незадоволений» [123, с. 16].

Описана модель сприйняття споживачем якості послуги дозволяє розглядати це поняття як єдність трьох складових частин: базової (основної) якості; очікуваної якості; неочікуваної якості.

Базова якість – це сукупність тих властивостей послуги, наявність яких споживач вважає обов'язковим. Показники базової якості регламентуються нормативними документами та стандартами щодо якості певного продукту. Базові показники якості визначають цінність послуги, їхня відсутність може викликати негативну реакцію з боку споживача.

Очікувана якість – це сукупність технічних і функціональних характеристик послуги, які показують, наскільки послуга відповідає тому, що було заплановано виробником. Очікувані властивості послуги формуються на етапі проектування послуги та гарантуються виробником під час її виробництва та споживання.

Неочікувана якість являє собою неочікувані для споживача цінності, які він отримує під час споживання послуги. Особливість неочікуваних показників якості полягає в тому, що споживач на їх наявність міг тільки сподіватись. Зазвичай споживач не вимагає якихось неочікуваних послуг, але високо оцінює їх наявність. Урахування виробником неочікуваної якості послуги може стимулювати формування нових потреб суспільства.

Для виробника мають цінність всі продукти, що не мають дефектів, які перешкоджали б їх продажу; для споживача цінність мають тільки ті якості продукту, які відповідають його відчуттям (рис. 1.8). Отже, запропонована модель сприйняття споживачем якості послуги та відповідна до неї класифікація складових якості послуги дозволяє ефективно управляти та підвищувати ефективність управління підприємством сфери послуг на основі концепції якості.

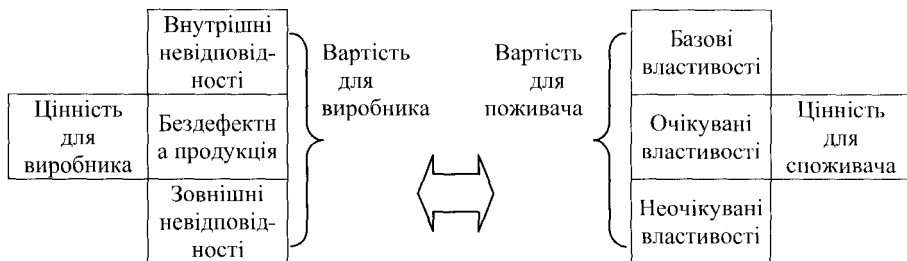


Рис. 1.8. Модель сприйняття споживачем якості послуги

Як один з найважливіших факторів функціонування і розвитку підприємств в умовах ринкової економіки постійно вдосконалюється і управлінська діяльність, що відповідає об'єктивним вимогам виробництва та реалізації, ускладненням господарських зв'язків, підвищенням ролі споживача у формуванні техніко-економічних та інших параметрів продукції.

Дієвість управління підприємством на основі якості, перш за все, залежить від того, наскільки вона зорієнтована на споживачів послуг. Відтак, дуже важливо налагодити ефективний зв'язок на всіх рівнях управління, виходячи з цілей зацікавлених осіб в сфері забезпечення якості послуг (рис. 1.9).



Рис. 1.9. Цілі забезпечення якості послуг

Отже, досягнення високої якості та конкурентоспроможності потребує орієнтації на майбутнє та готовність узяти на себе довгострокові зобов'язання перед ключовими контактними аудиторіями: споживачами, працівниками, постачальниками, власниками (акціонерами), місцевою громадою тощо.

Для більш повного розуміння значення якості послуги категорії визначення якості науковці доповнюють відповідними вимірювачами, найчастіше використовують критерії якості, за якими споживач виказує своє ставлення до послуги – надійність, чуйність, безпека, взаєморозуміння з

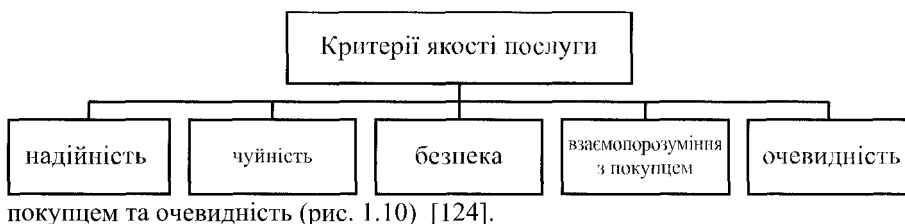


Рис. 1.10. Критерії якості послуги

Надійність визначається наданням послуги у зазначенні терміни, з першого разу та за узгодженою ціною. Чуйність розглядається як прагнення або готовністю персоналу сервісного підприємства до своєчасного надання послуги, а також реагування на терміновість виконання замовлення. Безпека стосується знань, компетенції (навички, професіоналізм), ввічливості (поважне ставлення, людяність, дружелюбність) та здатності персоналу викликати та заслужити довіру. Взаєморозуміння з покупцем – це турбота та персоніфікована увага до споживача. Очевидність пов'язана з фізичним підтвердженням послуги і включає засоби обслуговування, зовнішність персоналу, інструмент або обладнання, за допомогою якого надається послуга, тощо [125, с. 75-80].

Найважливішим критерієм для покупців є надійність, тому вважається, що необов'язково застосовувати до всіх послуг усі п'ять критеріїв, достатньо

двох з них. Водночас для глибшого розуміння якості будь-якої конкретної послуги пропонується ретельно вивчати її характеристики та цінності, які споживач очікує від послуги, застосовуючи додаткові критерії, такі як доступність, прозорість, комунікабельність, довіра тощо [126].

До критеріїв, які визначають вимоги до послуг, міжнародний стандарт ISO 9004-2-96, частина 2 «Настанови щодо послуг» відносить: час очікування, дотримання строків виконання, чисельність персоналу та одиниць обслуговування та інші кількісні характеристики; ступінь довіри споживачів, безпека, ввічливість, естетичність, зручність, гігієнічність та інші якісні характеристики [127].

Якість з позицій орієнтації на споживача для сервісного підприємства має першорядне значення тому, що послуга проявляється в момент її виконання і якість послуги сприймається передусім через якість обслуговування під час її продажу. В момент купівлі відбувається порівняння очікуваної послуги з реальною (отриманою). Безумовно, на очікування конкретного покупця впливають фізичне оточення, власні потреби та його життєвий досвід. Великий вплив на формування очікувань покупця мають засоби інформації. Розбіжності в оцінці якості покупцем і сервісним підприємством виникають унаслідок різного розуміння ними цінності послуги.

Фокусування на якість – це характерна риса організацій, що працюють (або намагаються працювати) на основі TQM. Використання інших підходів в управлінні передбачають орієнтацію на такі аспекти діяльності організації як фінанси та маркетинг.

Отже, управління, засноване на якості, дає змогу забезпечити високу якість в масштабах всієї організації:

- якість підприємства;
- якість бізнес-процесів;
- якість виробництва;
- якість продукту (товару/послуги) (рис. 1.11)

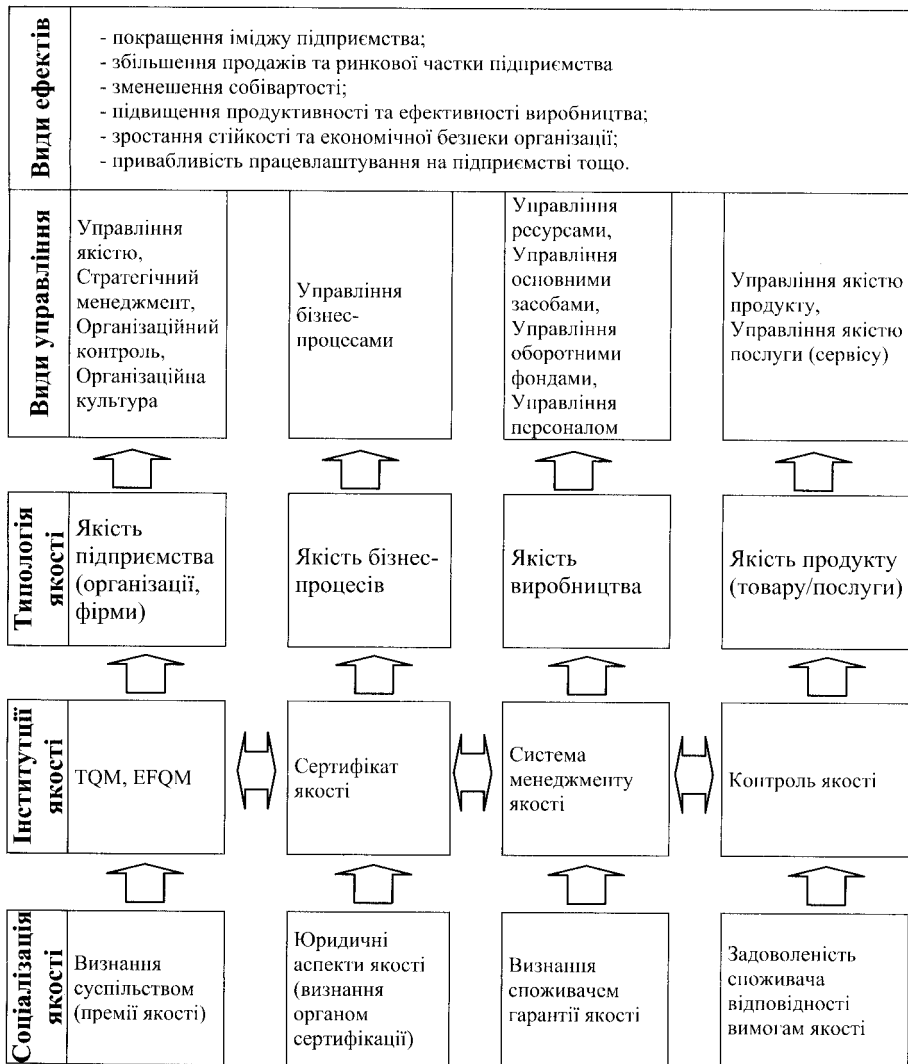


Рис. 1.11. Проякісний підхід в управлінні організацією

Впровадження, використання та реалізація управління на основі якості, дозволяє:

- задовольнити сподівання споживачів;
- виявити нові можливості в бізнесі;

- обслуговувати нові споживчі сегменти;
- запроваджувати технологічні розробки;
- вийти на нові (глобальні) ринки;
- задовольнити очікування суспільства та місцевої громади;
- враховувати перетворення конкурентів тощо.

Тобто принципи управління на основі якості мають бути вбудовані в загальну філософію бізнесу організації. Використовуючи різні підходи управління, організація має можливість їх об'єднати один з одним під єдиною концепцією загальної якості. Саме тому наразі загальна якість є всеохоплюючою філософією бізнесу та ключом до виживання для будь-якої організації.

Проаналізувавши природу якості та її вплив на систему управління підприємством, наступним етапом дослідження постає проблема аналізу і вибору методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства сфери послуг.

1.3 Методи оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства сфери послуг

На забезпечення стабільно високої ефективності управління діяльністю підприємства направлені всі функції системи управління та всі пов'язуючі процеси – комунікації, прийняття рішень та їх реалізація. Найбільш важливим для керівників є усвідомлення тісного взаємозв'язку цих процесів і залежності оптимального рішення від конкретної ситуації. Управління ефективністю пов'язано з плануванням, управлінням персоналом, вимірюванням затрат роботи і розробкою кошторисів (процесом оцінки економічності) та управлінням якістю (процесом забезпечення якості).

Залежно від рівня управління ефективність проявляє себе по-різному. Це зумовлено, насамперед, тим, що означена категорія пов'язана із сутністю і змістом важливих економічних законів суспільства, відображає інтереси як

всього суспільства, так і кожного індивідуума, а також охоплює всі сфери господарської діяльності [128, с. 47].

Потреба у визначенні ефективності управління виражена у простому правилі "98/2" визнаного американського спеціаліста в галузі управління доктора Е. Демінга і неодноразово підтверджена іншими авторитетними управліннями. Це правило означає, що 98 % проблем в організації, дефектів виробів, робіт і послуг залежать не від виконавців, а від якості прийнятої в організації системи менеджменту і визначається притаманними їй недоліками [129].

В практиці управління виділяють п'ять основних підходів до визначення ефективності управління організацією: цільовий, поведінковий, композиційний, функціональний та множинний (рис. 1.12) [7; 8; 90; 130; 131; 132].

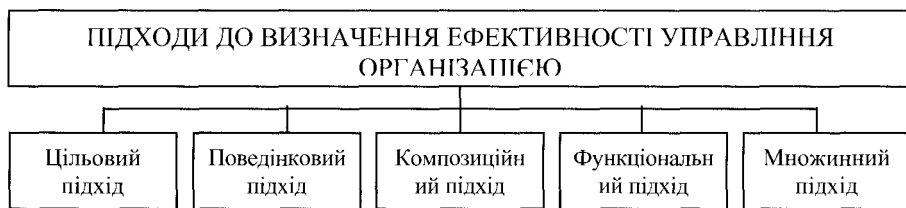


Рис. 1.12. Основні підходи до визначення ефективності управління підприємством

Цільовий підхід пов'язаний з управлінням за цілями. Саме цілями спрямовується і керується поведінка працівників організації. Цілі є орієнтиром для майбутніх досягнень, вони передбачають також певні дії та виділення ресурсів, необхідних для їх втілення в життя. Цілі концентрують увагу та зусилля на певних напрямках; служать нормативами для порівняння з одержаними результатами; є механізмом для обґрунтування витрат ресурсів; можуть впливати на структуру, мотиви та особливості як індивідуумів, так і організації.

Поведінковий підхід в управлінні організацією передбачає залучення працівників до прийняття рішень, вплив на неформальні організації та групи, виховання духу колективізму, управління в стресових та конфліктних ситуаціях та базується на використанні певних методів управління та лідерства.

Композиційний підхід пов'язаний з визнанням періодів і причин, які призводять до тимчасового скорочення споживання продукції (при економічному спаді або сезонних коливаннях). Виникають також і періоди відстрочення отримання бажаного прибутку, що є наслідком упровадження нової техніки чи технологій. Проте з часом підприємства зможуть значно підвищити ефективність своєї роботи та конкурентоспроможність.

Функціональний підхід дозволяє визначити ефективність управління з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу, тобто спирається на результати та витрати самої управлінської системи. Результат (ефект) управлінської праці в межах функціонального підходу вимірюють, зокрема, наступними показниками: продуктивність управлінської праці; зменшення трудомісткості управлінських робіт; скорочення управлінського персоналу, термінів обробки інформації; скорочення втрат робочого години; зменшення плинності управлінських кадрів тощо.

Множинний підхід передбачає комплексне планування продуктивності, доповнення довгострокових планів організації короткостроковими цілями підрозділів, правилами і нормами, виділенням бюджетом. Таке комплексне планування діяльності організації сприяє підвищенню мотивації співробітників, дозволяє узгодити винагороду за працю з її продуктивністю.

Як відзначалося раніше, найпоширенішими є визначення ефективності управління як співвідношення отриманого результату з витратами (ресурсами) діяльності підприємства або співвідношення отриманого результату з наміченими цілями.

Але ці підходи до визначення ефективності, незважаючи на їх простоту та доступність інформації, мають суттєвий недолік. Вони не дозволяють встановити логічний взаємозв'язок між управлінням діяльністю підприємства та ефективністю управління діяльністю підприємства. Тому, виходячи з основних характеристик підходів до визначення ефективності управління, доцільним є використання функціонального підходу, який дозволяє розглядати

ефективність як складну багатогранну характеристику результативності управління в окремих підсистемах загальної системи управління.

К. Менар виділяє три види моделей ефективності управління економічної організації [133]. Перша група моделей – це моделі сконцентровані навколо цілей. Головна ідея – ефективність економічної організації визначає її здатність досягати наперед поставлених цілей. Наступна група – це сукупність моделей, де за основу взято системні критерії, тобто критерії, що нав'язані економічній організації, оскільки такі моделі здатні забезпечувати внутрішню єдність і гарантувати виживання у нестійкому середовищі. Третя сукупність моделей відкидає можливість оцінки ефективності на основі наперед заданих критеріїв або одних тільки системних характеристик.

М. Клод при визначенні ефективності менеджменту пропонує розраховувати абсолютну та порівняльну ефективність витрат на управління. Абсолютна ефективність виражається загальною величиною ефекту, одержаного внаслідок здійснення заходів щодо удосконалення системи управління підприємством. Порівняльна ефективність показує, на скільки один варіант ефективніший за інший, проєктований або діючий [133].

Існують й інші підходи до визначення ефективності управління [134]:

розраховують синтетичні показники ефективності управління (коефіцієнт оперативності, надійності тощо);

фактичні дані порівнюють з нормативними, плановими або з показниками за попередні роки (нормативи чисельності апарату управління, продуктивність, економічність управління тощо);

застосовують якісну оцінку ефективності за допомогою експертів;

застосовують емпіричні формули для розрахунку показників, що характеризують ефективність управління.

Л.І. Лошкіна пропонує для розрахунку ефективності управління застосовувати підхід, що базується на сучасних концепціях "нової економіки",

сталого розвитку, стратегії інноваційного розвитку і стандартизації в галузі менеджменту організації [135].

Даний підхід являє собою систему теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, механізмів реалізації методології загального менеджменту якості (TQM) і його модифікації, а також визначає основні напрямки роботи у виробничій, фінансово-економічній, науково-технічній, маркетинговій та кадровій сферах діяльності організації у його широкому розумінні за методологією ЄЕК ООН (Європейська економічна комісія) [129].

Л.М. Христенко, Г.О. Дудукало вважають, що стан ефективності управління підприємством залежить від низки факторів, умов, інших аспектів діяльності організації, у тому числі внутрішніх та зовнішніх чинників. Внутрішня ефективність характеризує, яким чином задоволення певних потреб споживачів впливає на динаміку власних цілей організації, а зовнішня ефективність управління показує, наскільки організація відповідає вимогам та обмеженням зовнішнього середовища, суспільства, економіки [136; 137; 138].

Високий рівень зовнішньої ефективності забезпечує підвищення ефективності в цілому. Разом з тим, навіть при достатньо високому рівні внутрішньої ефективності підприємство не забезпечить високий рівень загальної ефективності, якщо не буде забезпечена її ефективність з точки зору використання ринкових можливостей. Тільки можлива максимізація обох складових ефективності забезпечить зростання загальної ефективності управління організації.

Вибір методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства пов'язаний з реалізацією їх головної мети – отримання результатів, які можуть бути використані для цілей підвищення та підтримки ефективності управління діяльністю підприємства.

Під методами оцінювання ефективності управління діяльністю слід розуміти способи кількісного та якісного виміру рівня ефективності управління діяльністю підприємства. Аналіз різних наукових джерел [22; 40;

41; 132; 139-146] виявив, що найбільш поширеними для оцінювання ефективності управління суб'єктами ринкової економіки є методи порівняння, метод угруповань, методи математичної статистики, матричний метод, метод факторного аналізу, ранговий та рейтинговий метод, методи експертних оцінок, метод нечіткої логіки, метод нейронних мереж (табл. А.1 Додаток А).

Згідно сутності ефективності управління діяльністю підприємства її узагальнений показник повинен давати підприємству можливість здійснювати порівняльну оцінку результатів діяльності як в динаміці, так і по відношенню до конкурентів. Мова йде про метод порівняльної рейтингової оцінки, який носить системний комплексний характер і базується на різних аналітичних підходах до їх ранжирування. Найбільш поширеним способом побудови рейтингу підприємств є бальний метод [22, 147].

Оскільки ефективність управління діяльністю є складною багатокритеріальною характеристикою, тому необхідно вибрати такий метод її оцінювання, який врахував би всі складові елементи, дав би комплексний результат і дозволив би аналізувати зміни, що відбуваються в управлінні діяльністю підприємства. Методом за допомогою якого вирішується дана задача – це метод експертних оцінок, який ґрунтуються на великій кількості часткових показників, що і відображають різноманітні аспекти управління діяльністю підприємства.

Ефективність управління є багатоаспектним поняттям, що визначається різними критеріями, оскільки покликана відобразити співвідношення різних аспектів діяльності: продукту і ресурсів, результату і витрат, результату і цілей, результату і потреб, корисності та витрат. Вирішення проблеми вибору критеріїв ефективності полягає в їх упорядкуванні за допомогою фундаментальних характеристик організацій, що потребує особливих способів узгодження критеріїв між собою, пошуку їх компромісу.

Процес оцінювання потребує уточнення понять «індикатори», «критерії», «показники». Їх призначення полягає в тому, що вони не тільки

допомагають складні процеси зробити простими, але й надають змогу порівнювати отримані результати у часі [148].

Відповідно до визначень, що наведені у Великому тлумачному словнику сучасної української мови [149]:

- показники - це згруповані певним чином дані, що дозволяють оцінити судження про ключові аспекти функціонування систем (управлінських, економічних, соціальних тощо);

- критерії - ознака чи сукупність ознак, які надають підставу для здійснення оцінки показників. Критерій ефективності управління визначається як рівень досягнення цілей управління, міра досягнення об'єктом управління бажаного стану. Для систем управління критерій має визначати ефективність управління, тобто оцінювати прояви управління, завдяки аналізу яких можна визначати рівень та якість управління й надання послуг, його відповідність потребам суспільства. Саме врахування якості виокремлює критерії управління від інших показників, що вимірюють тільки кількісні показники відповідних ознак, проявів [150];

- індикатори - елемент даних, що містить кількісні та якісні характеристики процесу або стану об'єкта оцінювання. І саме в такому контексті ми будемо їх розуміти в нашому дослідженні.

Проблема щодо формування системи показників та критеріїв оцінки ефективності відноситься до класу неструктурованих або слабо структурованих проблем. Існують різні підходи до формування системи показників та критеріїв оцінки ефективності, які значною мірою залежать від особистих якостей розробника, а також попередніх результатів формалізації системи управління, методики оцінки ефективності тощо.

Підхід, який пропонують І. І. Мазур, В. Д. Шапіро та, Н. Г. Ольдерогге, дозволяє зв'язати критерії оцінювання зі складовими організації та, відповідно, ввести раціональне групування цих критеріїв. Автори [40, с.186] пропонують розташувати критерії ефективності довкола чотирьох полюсів:

механізмів внутрішньої координації організації;
 процедур стимулювання;
 системи інформації;
 структури прийняття рішень

За іншою методикою, загальними критеріями оцінки ефективності управління підприємством можна вважати:

швидкість прийняття рішень та їх передавання на всі рівні структури;
 ефективність організаційної системи підприємства;
 невиконання або слабка реалізація робітниками, підрозділами своїх функцій та складність досягнення поставлених цілей;
 система моніторингу та оцінки діяльності підприємства;
 характер взаємовідносин з зовнішнім середовищем [146].

Д. С. Сінк виділяє сім основних критеріїв оцінки ефективності управління: дієвість, економічність, якість, прибутковість, продуктивність, якість трудового життя, впровадження нововведень. Причому для певної групи підрозділів (певного підприємства) оцінка цих критеріїв має відрізнятися, адже різні рівні організації відповідають за різні сфери обов'язків. Вагомість впливу кожної групи на остаточний результат за цими критеріями ефективності теж відрізняється [141, с.68].

Згідно запропонованого І.В. Копитовою підходу до визначення ефективності управління виробництвом, оцінка систем управління поєднує в собі оцінку процесу управління і оцінку його кінцевих результатів (результатів виробництва) [72].

Проте ефективність функціонування систем управління визначається ще й рівним відповідності системи управління об'єкту, який вона обслуговує, що дозволяє визначити, наскільки повно оцінювана система управління змогла використати власний виробничий потенціали при досягненні певного рівня результативності.

Підбір показників для розрахунку критеріїв оцінки повинен здійснюватися відповідно до специфіки соціально-економічної системи, що обумовлює модифікований характер систем показників. Показники в модифіковані системи повинні обиратися з огляду на їх важливість та впливовість для функціонування конкретної соціально-економічної системи. Це значно обмежує кількість базових показників при обчисленнях. Розрахунок показників може здійснюватися за відповідними методиками або експертним шляхом [152].

Однак, не може існувати єдиної системи оцінки для будь-якого підприємства та для всього ієрархічного ланцюга управління. Кожен рівень має свій ступінь значущості при досягненні головних цілей підприємства, тому має оцінюватись за різними критеріями, характерними для цього управлінського рівня та притаманних конкретно йому функцій. Виникає проблема визначення того переліку характеристик та показників, які б об'єктивно висвітлювали ефективність та результативність менеджменту підприємства та згідно з якими можна здійснювати оцінку системи управління.

Вибір конкретних показників повинен здійснюватися із всієї множини таким чином, щоб досліджувані системи оцінити в необхідній та достатній мірі. Необхідною умовою для здійснення оцінювання ефективності управління є наявність відповідної оперативної, статистичної та бухгалтерської інформації, що характеризує ефективність функціонування підприємства в цілому.

Існують різні підходи до формування критеріїв ефективності організації.

а) підхід, заснований на формуванні єдиного критеріального показника, що залежить від часткових показників ефективності. Відомі адитивні та мультиплікативні критерії.

Адитивний критерій (А) формується шляхом ділення на число показників ефекту (n) суми добутку часткових показників ефекту (p) на коефіцієнти ваги параметрів (k_i):

$$A = \frac{1}{n} \cdot \sum_{i=1}^n p_i \cdot k_i \quad (1.2),$$

$$\sum_{i=1}^n k_i = 1 \quad (1.3)$$

Мультиплікативний критерій (М) отримують шляхом множення добутків часткових показників ефекту (p) на коефіцієнти ваги параметрів (k_i):

$$M = \prod_{i=1}^n p_i \cdot k_i \quad (1.4),$$

$$\sum_{i=1}^n k_i = 1 \quad (1.5)$$

Принциповим недоліком такого типу критеріїв є можливість компенсувати нестачу одних якостей за рахунок надлишків інших. В теоретичному плані це невірно, характеристики (якості) системи не порівнювані між собою. Крім того, коефіцієнти вагомості визначаються експертним шляхом, що значно знижує об'єктивність оцінки;

б) підхід, який заснований на тому, що встановлюється співвідношення параметрів. Тобто одну частину параметрів ефекту (ті, що потребують поліпшення) відносять до чисельника, а іншу (яку потрібно зменшити) – до знаменника. Недоліком даного підходу є те, що зменшуючи знаменник, при незначному значенні чисельника, можна забезпечити збільшення значення обраного критерію. Тому такого роду критерій можна використовувати з встановленням обмежень або на величину критерію, або чисельника, або знаменника;

в) підхід, який полягає в тому, що один з параметрів ефекту максимізують або мінімізують, а на інші встановлюються обмеження. Дослідження дозволяють рекомендувати до практичного використання наступні варіанти критерію:

максимізація прибутку (або іншого параметра ефекту) при заданих обмеженнях на обсяги витрат та рівень ризику;

мінімізація обсягу витрат при заданих обмеженнях на прибуток та рівень ризику;

мінімізація рівня ризику при заданих обмеженнях на прибуток та обсяги витрат.

Незалежно від обраного підходу до формування критеріїв та конкретних показників ефективності, необхідно усвідомлювати, що кожен з показників можна вимірювати по-різному та їх вибір залежить від самого підприємства. В залежності від конкретних цілей аналізу використовують різні соціально-економічні показники, які на кількісному та якісному рівні дають можливість оцінити ефективність управління. Доречним, на наш погляд, є виділення 4 - 5 показників для оцінювання кожної з систем управління, що в необхідній та достатній мірі дозволить охарактеризувати кожний напрям діяльності та оцінити сукупний ефект. У кожному конкретному випадку сукупність показників може змінюватися та доповнюватися іншими показниками, тобто не є абсолютною.

Складність та суперечливість застосування критеріїв та показників оцінювання ефективності обумовлюється тим, що ефективність як оціночна категорія, охоплює вибір та реалізацію управлінського процесу, передбачає цілеспрямованість, що зумовлює зміну критеріїв її оцінювання у відповідності із змінами поставлених цілей, існуючих стандартів та визнаних цінностей, що в свою чергу, визначає її домінанти, відтак доцільним є застосування алгоритму (методики), яка «охоплює» сутність процесу оцінювання, водночас залишаючи простір для врахування специфіки об'єкту [148].

Специфіка послуги як економічної категорії потребує вибору та розробки адекватних методів оцінювання ефективності управління підприємствами сфери послуг. Сфера послуг, виконує важливі соціальні й економічні функції і є не просто частиною суспільного виробництва, але й безпосередньо формує соціально-економічні умови його функціонування. Адже, саме рівень і пропорційність розвитку сфери послуг відображають якість життя населення країни, ступінь його добробуту та життєдіяльності.

Важливим елементом побудови концептуальних принципів механізму управління ефективністю підприємств є визначення його історично-логічних аспектів. В цьому зв'язку доцільно зазначити праці О.Д. Чудновського та О.О. Корогодової [153, 45]. О.Д. Чудновський виділяє п'ять етапів еволюції господарського управління підприємствами сфери послуг, О.О. Корогодова доповнює класифікацію О.Д. Чудновського ще двома елементами (рис. 1.13).



Рис. 1.13. Етапи еволюції управління підприємствами сфери послуг з позиції оцінювання ефективності управління

Причинами змін умов діяльності сервісних підприємств О.Д. Чудновський вважає:

з 1 по 3 етап включно — пристосування адміністративної системи управління до зростаючого рівня нестабільності її розвитку, центральне здійснення реформ, недопущення повної самостійності підприємств щодо планування та управління;

з 3 по 4 етап – зміну суті та ролі діяльності підприємств у суспільстві, поетапне роздержавлення власності, перехід до нових видів планування, необхідність формування стратегії розвитку;

з 4 по 5 етап – оцінку підприємств за ринковими критеріями ефективності, індивідуальність планів та необхідність розвитку економіки на базі нововведень [153, с. 120].

О.О. Корогодова доповнила зазначені етапи еволюції управління підприємствами сфери послуг ще двома елементами, що характеризуються:

на п'ятому етапі – переходом до якісних критеріїв оцінки ефективності;

на шостому – посиленням ролі інформатизації суспільства [45].

Як вказувалось вище у загальному вигляді ефективність характеризує співвідношення витрат та результатів функціонування системи та існує за наявності певних умов, а саме:

системи цілей розвитку організації (ієрархії цілей);

визначеної точки відліку, бази та критеріїв для порівняння та оцінки;

обмежень (умов) внутрішнього та зовнішнього середовища, які визначають межі розвитку системи, результати її функціонування.

Але така елементарна оцінка не завжди є коректною. Особливо це стосується організацій, що здійснюють свою діяльність у сфері послуг:

по-перше, результат управління не завжди полягає в прибутку;

по-друге, не завжди відповідає очікуваному безпосередньому і опосередкованому результату. А останній приховує роль управління в його досягненні, тому що прибуток найчастіше виступає як опосередкований результат;

по-третє, результат управління може бути не тільки економічним, але і соціальним, соціально-економічним, соціально-політичним, соціально-психологічним;

по-четверте, витрати на управління не завжди можливо досить чітко визначити і виділити [154, с.373].

Значення підприємства сфери послуг посилює роль і вплив на його роботу соціальних норм і цінностей, культурних і моральних установок як у середині системи, так і у взаємостосунках із зовнішнім середовищем. А тому, головними функціями управління мають стати: досягнення високої продуктивності та ефективності шляхом залучення працівників до справ підприємства, а також необхідного для зміцнення його позицій в суспільстві постійного балансування інтересів основних груп, залучених у справи підприємства осіб. Отже, поряд із використанням критеріїв соціально-економічної ефективності, робота підприємства сфери послуг повинна оцінюватися і по таких напрямках, як політика пов'язування власних інтересів з інтересами партнерів по бізнесу, а також відповідність соціально-культурної політики нормам і цінностям колективу і суспільства в цілому.

О.Б. Мормулець виділяє три самостійні рівні критеріїв ефективності управління: критерії загальної, спеціальної і конкретної соціальної ефективності систем управління, тобто сукупностей взаємозалежних суб'єктів і об'єктів управління [155].

Перший (або вищий) рівень складають критерії загальної соціальної ефективності управління, що представляють з себе найбільш узагальнені і важливі з них і відображають суспільну користь, принесену людям (суспільству в цілому) у результаті існування і функціонування відповідних систем управління. Цей рівень критеріїв, з одного боку, пов'язаний із потребами, інтересами і цілями суспільного розвитку (як загальнонаціонального, так регіонального і місцевого), а з іншого, дає можливість бачити (і вимірювати) ступінь задоволення потреб, інтересів і цілей.

Другий або середній рівень складають критерії спеціальної ефективності управління, що розкривають організацію і функціонування власне управляючих підсистем. Аналіз і оцінка здійснюються в межах самих суб'єктів управління або їх ланок, що охоплюють своїм управлінським впливом ті або інші об'єкти. Такі критерії покликані відображати

раціональність організаційної будови управляючих підсистем, обґрунтованість розподілу функцій, каналів передачі інформації і технічних засобів, доцільність форм і методів управлінської діяльності, підготовленість управлінців і багато іншого, що є актуальним для організації управління і його удосконалювання.

Третій або нижчий рівень, при аналізі й оцінці управління складають критерії конкретної соціальної ефективності кожної організаційної структури управління й управлінського працівника, кожного учасника управління, кожного одиничного управлінського рішення, дії і відношення (рис. 1.14).

Отже, аналіз існуючих точок зору на проблему формування показників і їхнього використання для оцінювання ефективності управління (систем менеджменту, систем менеджменту якості та діяльності підприємства в цілому) показав, що для оцінки на підприємствах використовуються різні за своєю суттю та різнонаправлені показники (характеристики).

На сьогоднішній день відсутні розмежування в поняттях оцінки ефективності діяльності підприємства в цілому, ефективності управління та ефективності діючих на ньому систем менеджменту. Часткові висновки по даному питанню зводяться до наступного:

сучасними моделями, на основі яких здійснюється оцінювання діяльності підприємства в цілому й діючих на ньому систем менеджменту є: комплекси міжнародних стандартів (ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18000 тощо), моделі міжнародних і національних премій в області якості;

міжнародні й національні рейтинги (запитальники, анкети) по оцінці якості й систем внутріфірмового менеджменту, збалансована система показників, проекти національних (японських) стандартів по оцінці систем

I. Критерії загальної соціальної ефективності управління:

1. Рівень продуктивності праці, співвіднесений зі світовими параметрами по відповідних його видах;
2. Темпи і масштаби приросту національного багатства, обчислені за методикою ООН;
3. Рівень добробуту життя людей у розрахунку на душу населення з розбивкою прибутків різноманітних його соціальних прошарків, груп і категорій, а також у порівнянні зі стандартами розвинутих країн;
4. Упорядкованість, безпека і надійність суспільних відносин, їхнє відтворення з наростаючим позитивним результатом.

II. Критерії спеціальної ефективності управління:

1. Цілеспрямованість (цільова обгрунтованість) організації і функціонування суб'єктів управління, їхніх підсистем і ланок, що визначається ступенем відповідності їхнього управляючого впливу цілям, що випливають з їх положення і ролі в структурі суспільства.
2. Витрати часу на вирішення різноманітних управлінських питань і здійснення управлінських операцій.
3. Стиль функціонування суб'єктів управління, їхніх підсистем і ланок.
4. Складність організації суб'єктів управління, їхніх підсистем і ланок - їх горизонтальна і вертикальна розчленованість.
5. Сукупні витрати: економічні, соціальні, технічні, інформаційні, кадрові та інші на утримання і забезпечення функціонування відповідних суб'єктів управління, їхніх підсистем і ланок.

III. Критерії конкретної соціальної ефективності конкретної організаційної структури управління:

1. Ступінь відповідності напрямків, змісту і результатів діяльності управлінських структур і їхніх працівників тим її параметрам, що визначені функціями, посадовими положеннями і статусом управлінського працівника, де кожний управляючий орган, кожна керівна посада створюються для реалізації визначених цілей, завдань і функцій;
2. Законність рішень і дій відповідних управлінських структур і їхніх працівників.
3. Реальність впливу управлінської діяльності на стан і розвиток управляємих об'єктів
4. Глибина врахування і вираження в управлінських рішеннях і діях корінних (базових) і комплексних потреб, інтересів і цілей людей.
5. Характер та обсяг взаємозв'язків (взаємодій) з широким колом людей (з трудовими колективами).
6. Ступінь авторитетності (компетентності і доцільності) рішень і дій організаційних структур управління і їхнього управлінського персоналу.
7. Достовірність (правдивості), доцільність і своєчасність управлінської інформації, що видається управлінськими структурами і їхніми працівниками.
8. Моральний (соціально-культурному і етичному) вплив управлінської діяльності на "зовнішнє" середовище.

Рис. 1.14. Рівні критеріїв ефективності управління підприємством сфери послуг

менеджменту. Однак, комплексність у сполученні з універсальністю даних моделей зовсім не означає достатності й повномасштабності в оцінюванні всіх аспектів діяльності підприємства;

практично одностайним є думка про відбиття в складі й значення показників факту досягнення поставлених підприємством цілей, однак підходи до встановлення параметрів мети далеко неоднозначні;

показники, що зустрічаються в спеціальній літературі, стосуються лише окремих складових їхньої діяльності: фінансів, основних (бізнес) і управлінських процесів, якості продукції, діяльності персоналу, які є об'єктами управління в різних системах (підсистемах) менеджменту підприємства [156; 157];

ефективність впровадження окремих систем менеджменту, зокрема СМЯ, пропонується оцінювати по динаміці основних фінансових показників діяльності підприємства з певними доповненнями у вигляді витрат на забезпечення якості, у тому числі на розробку в рамках СМЯ спеціальних документів [158; 159];

завдання визначення взаємозв'язку показників бізнесів-процесів і традиційних фінансових показників для загальної оцінки діяльності підприємства представлені лише в загальному варіанті без практичного механізму її рішення [160; 161];

активно обговорюється проблема створення системи економіки якості, як інформаційного фундаменту сучасних систем управління, на основі запропонованої Ю. П. Адлером, С. Е. Щепетовою та ін., що спрямована на об'єднання системи менеджменту якості із загальною системою управління підприємством на основі обліку вимог всіх зацікавлених сторін і відбиття їхньої реалізації в системі управлінського обліку [162; 163; 164].

Зупиняючись на питаннях оцінювання діяльності різних підприємств, результати якої можна вважати наслідком діючих на ньому систем менеджменту, у тому числі й СМЯ, принциповим моментом є вибір методологічної основи для його проведення [165].

При цьому важливо врахувати наступні умови:

при оцінці діяльності за критеріями якості, результативності й ефективності повинні бути максимально враховані характеристики всіх об'єктів, що становлять поняття «діяльність» (продукт, процес, ресурси, задоволеність зацікавлених сторін);

оскільки управління діяльністю більшості організацій здійснюється в рамках ієрархічної структури управління, то при оцінці діяльності всі об'єкти оцінювання повинні бути віднесені до відповідного структурного підрозділу організації;

одержувані при оцінюванні діяльності однорідних структур результати повинні бути порівнянні між собою й бути об'єктивною основою для їхнього ранжирування й вироблення обґрунтованих управлінських рішень з розвитку.

При виборі методологічної бази для проведення оцінки діяльності підприємств необхідно дотримуватися ряду вимог, закладених у стандартах серії ISO 9000, які в цей час є основою для побудови систем менеджменту якості на підприємствах будь-якої галузі. Зокрема, такі вимоги, як:

застосування процесного підходу до управління;

системний підхід до менеджменту;

постійне поліпшення як основна мета організації;

прийняття рішень, засноване на фактах (на аналізі даних і інформації).

Для здійснення моніторингу, оцінки й аналізу найбільш часто використовуються такі методи якості як причинно-наслідкова діаграма, діаграма Парето, діаграма розкиду, FMEA (аналіз причин і наслідків відмов), методи описової статистики (графіки, гістограми, діаграми), аналіз можливостей процесу (статистичне управління процесами), регресійний аналіз, аналіз трендів тощо.

Однак дані методи застосовні в основному для проведення аналізу впливу різних факторів і показників на результат процесу, а не для оцінювання діяльності організації з позиції ефективності й результативності,

що обумовлено складністю обговорюваної проблеми виміру ефективності діяльності організацій.

В остаточному підсумку, застосування декількох методів для оцінки того самого об'єкта дозволить одержати максимально об'єктивні результати.

Висновки до першого розділу

1. Визначено сутність ефективності управління з використанням емпіричних методів дослідження як дуалістичної системи відносин між працівниками і власниками (менеджерами) підприємства з приводу планування, організації, регулювання та контролю якісної продукції з меншими до попередніх циклів виробництва витратами та власниками (менеджерами) і учасниками (акторами) ринку щодо забезпечення конкурентних переваг на основі якості та задоволеності покупців з меншими трансакційними витратами. На цій основі встановлено, що змістом поняття ефективність управління є співвідношення результатів (ефектів) діяльності до управлінських витрат на їх забезпечення за умови досягнення організацією поставлених цілей. Призначенням ефективності управління є забезпечення динамічного зростання ефекту управління бізнес-процесами, що дозволяє класифікувати її на два види - зовнішню і внутрішню ефективність управління

2. Виявлено з використанням структурно-логічного методу триєдину природу якості продукту, що розкривається у її формах та функціях: виробнича якість – закладені вимоги до виробництва продукту і дотримання параметрів якості згідно технічних умов (стандартів); мінова якість як ціновий еквівалент якості товару і ціннісна якість як індивідуалізований вибір споживачем якості продукту серед альтернатив.

Даний теоретичний концепт екстраполюється у спосіб оцінювання якості в системі управління підприємством сфери послуг на основі критерію сприйняття споживачем якості послуги, яка на відміну від існуючих, з виділенням притаманних продукту обов'язкових ознак - базова якість, які

якості можуть бути персоніфікованими характеристиками продукту - очікувана якість та споживчими чи міновими властивостями нового продукту - неочікувана якість, що дає керівництву організації можливість оцінити вплив управлінських дій на зміну споживчої цінності продукту.

3. Проведено аналіз та систематизацію підходів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства, методів визначення ефективності управління та підходів до формування критеріїв і конкретних показників ефективності. Обґрунтовано, що для комплексних видів діяльності, якими є авіаційні та неавіаційні послуги аеропортових комплексів, прийнятними є комплексні методи функціонального аналізу, порівняльної рейтингової та експертної оцінки, статистичні методи, що сприяють реалізації головної мети оцінювання ефективності управління – отримання результатів для цілей підвищення та підтримки ефективності управління діяльністю підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АЕРОПОРТОВОГО КОМПЛЕКСУ

2.1 Визначення ролі та місця аеропорту в системі національного аеропортового господарства

Згідно з прогнозом Міжнародної організації цивільної авіації (ІКАО), протягом 1997 - 2020 рр. загальний попит на повітряні перевезення в середньому щороку зростатиме на 4,5 відсотка [166]. До 2020 р. обсяг пасажирських повітряних перевезень збільшиться майже в 2,7 рази, а обсяг вантажних перевезень – приблизно у 3 рази та світовий парк повітряних суден зросте майже вдвічі. Відповідно до світових тенденцій розвивається ринок транспортних послуг України загалом та повітряного транспорту зокрема. Посилюються інтеграційні можливості вітчизняних транспортників. Відкривається перспектива реалізації транзитного потенціалу країни в контексті євроінтеграційного курсу України.

Метою інтеграції українських транспортників у міжнародний ринок транспортних послуг є прагнення держави забезпечити розвиток експорту транспортних послуг, більш ефективне використання транзитного потенціалу, підвищення конкурентоспроможності вітчизняного транспорту, у т.ч. і авіаційного, на міжнародному ринку транспортних послуг.

Транспортна галузь є ключовим елементом економічного розвитку України та істотним джерелом наповнення державного бюджету: частка транспортних послуг у загальному обсязі послуг, реалізованих в 2012 р., становить більше 7 %. Значними є й обсяги експорту-імпорту транспортних послуг (табл. 2.1). За даними Держкомстату України в 2012 р. експорт транспортних послуг склав 8541097,6 тис. дол. США, імпорт – 1696405,3 тис. дол. США [167].

Таблиця 2.1

Обсяги експорту-імпорту послуг України (2008-2012 р.), тис.дол. США

		Усього	Транспортні послуги	у т.ч.:	Повітряний транспорт:	- пасажирський	- вантажний	- ін.
Експорт	2008	11741292,9	7636544,5		1231067,6	636992,0	238595,5	355480,1
	2009	9598330,3	6305551,4		1111090,7	476563,6	280529,0	353998,1
	2010	11759405,7	7848000,5		1181929,8	579776,3	275883,9	326269,6
	2011	13792217,6	9062395,6		1501094,1	770236,9	308668,7	422188,6
	2012	13599128,0	8541097,6		1510704,9	814236,5	251086,7	445381,7
Імпорт	2008	6467956,7	1657596,6		542372,5	169413,6	13638,2	359320,7
	2009	5173531,6	996923,8		338782,2	103231,6	11801,3	223749,4
	2010	5447694,3	1170748,9		447611,9	163360,8	8683,3	275567,8
	2011	6235194,6	1583882,3		686126,2	203687,3	15416,7	467022,2
	2012	6736071,5	1696405,3		641287,7	240281,6	13138,4	387867,7

Питома вага повітряного транспорту в загальному обсязі експорту транспортних послуг становить 17,7 %, імпорту – 37,8 %. Динаміка свідчить про стійку тенденцію збільшення обсягів експорту-імпорту послуг повітряного транспорту України (рис. 2.1) [167]. Лінійний тренд дозволяє прогнозувати їхнє подальше зростання, незважаючи на незначне падіння імпорту в 2012 р. у порівнянні з 2011 р. (на 44838,5 тис.дол. США або на 6,5 %).

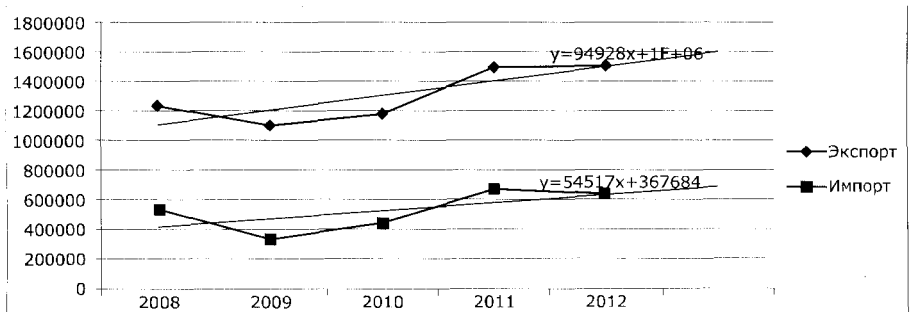


Рис. 2.1 Динаміка експорту-імпорту послуг повітряного транспорту України, тис. дол. США

У загальному обсязі експорту-імпорту товарів за основними видами транспортних засобів авіаційний транспорт займає всього 1,5 % (експорт) і 2,6 % (імпорт) (табл. 2.2) [167].

Таблиця 2.2

Розподіл експорту-імпорту товарів по основних видах транспортних засобів

	Експорт				Імпорт			
	2011, млн. дол. США	2012			2011, млн. дол. США	2012		
		млн.дол. США	в % до 2011р.	в % до загаль ного обсягу		млн.дол. США	в % до 2011р.	в % до загаль ного обсягу
Усього	68394,2	68809,8	100,6	100,0	82608,2	84658,1	102,5	100,0
у тому числі								
Повітряний транспорт	876,0	1044,0	119,2	1,5	2082,9	2170,7	104,2	2,6

В 2012 р. підприємствами транспорту перевезено 772,8 млн. т вантажів, з них тільки 0,1 млн. т авіаційним транспортом. Однак у порівнянні з 2011 р. обсяги авіаційних перевезень збільшилися на 24,7 %. Вантажообіг повітряного транспорту становить 349,5 млн. ткм (зменшення на 6,7 %). Перевезення пасажирів авіаційним транспортом в 2012 р. збільшилися на 8,0 % з паралельним збільшенням пасажирообороту на 4,6 % (табл. 2.3) [167].

Таблиця 2.3

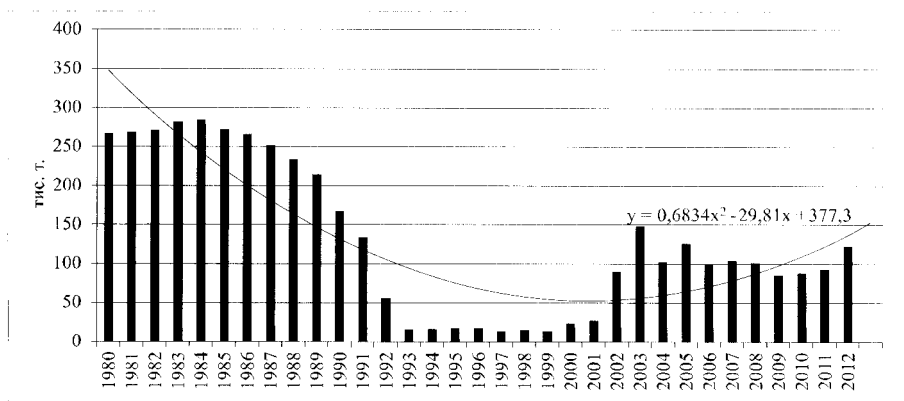
Обсяги грузо- і пасажирообороту авіаційним транспортом України, 2012 р.

	Перевезено вантажів		Вантажообіг		Перевезено пасажирів		Пасажирооборот	
	млн. т	в % до 2011 р.	млн. ткм	в % до 2011 р.	млн.	в % до 2011 р.	млн. пас.км	в % до 2011 р.
Всіма видами транспорту	772,8	95,1	394648,1	92,4	6812,3	97,6	132479,7	98,8
у т.ч.								
авіаційним транспортом	0,1	124,7	349,5	94,3	8,1	108,0	14406,0	104,6

При загальному зниженні обсягів перевезених вантажів і пасажирів, зменшенні грузо- і пасажирообороту, аналогічні показники (крім обсягів вантажообігу) повітряного транспорту зросли. Однак, збільшення обсягів перевезених вантажів авіаційним транспортом до 122,6 тис. т. в 2012 р. не дозволило підприємствам повітряного транспорту вийти на рівень 1990 р. (167,3 тис. т) і тим паче на рівень 1980 р. (268 тис. т) (рис. 2.2) [167].

Поліноміальний тренд кількості перевезених пасажирів авіаційним транспортом України свідчить про подальше зростання їхніх обсягів у перспективі (рис. 2.3). Пріоритетними напрямками експорту-імпорту транспортних послуг України є країни СНД і країни Європейської Співдружності (табл. 2.4) [там же].

Значну частку в експорті транспортних послуг України займає Російська Федерація (від 32,8 % в 2008 р. до 43,9 % в 2011 р.). Питома вага країн ЄС коливається від 28,05 % до 35,5 %. У структурі імпорту за аналізований період



близько 50 % становлять країни Співдружності.

Рис. 2.2. Обсяги перевезених вантажів авіаційним транспортом України, тис. т

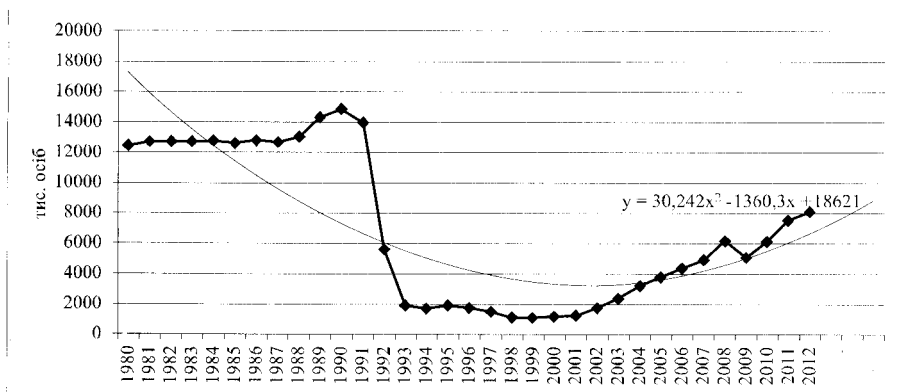


Рис. 2.3. Кількість перевезених пасажирів авіаційним транспортом України, тис. осіб

В 2005-2011 рр. динамічно використовується повітряний простір України: кількість польотів збільшилася майже в 1,5 рази, транзитні польоти виросли в 1,5 рази, міжнародні – в 1,4 рази (табл. 2.5) [168].

Використання повітряного простору України здійснюється в основному за рахунок транзитних перевезень переважно іноземними літаками, частка яких у загальній кількості виконаних польотів за 2005-2011 р. у середньому становила 64 %.

Таблиця 2.4

Структура експорту-імпорту транспортних послуг України по країнах світу (2008-2012 р.), %

	Експорт					Імпорт				
	2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012
Усього	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Країни СНД	36,2	39,9	47,7	45,3	44,3	16,4	15,2	17,3	18,8	18,6
Російська Федерація	32,8	36,1	43,9	40,9	39,5	13,8	12,7	14,6	15,3	14,8
Інші країни світу	63,8	60,1	52,3	54,7	55,7	83,6	84,8	82,7	81,2	81,4
Європа	35,5	30,6	28,05	29,8	29,6	53,9	51,03	44,4	45,1	45,4

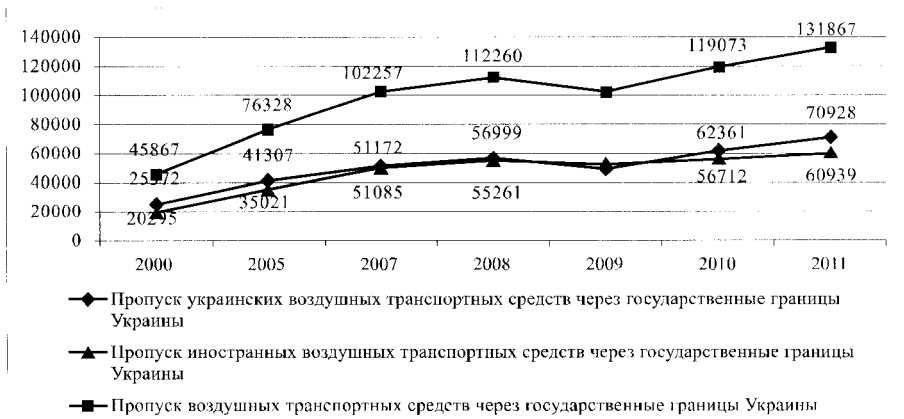
Таблиця 2.5

Використання повітряного простору України, тис. польотів

Рік	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Виконано польотів, усього	312,0	351,1	385,0	419,5	397,1	457,4	484,3
з них							
літаками України	76,6	83,2	92,7	96,2	80,9	98,4	107,7
іноземними літаками	235,5	267,9	292,3	323,3	316,2	359,0	376,6
у т.ч.							
транзитних	199,1	222,2	239,3	264,1	261,2	301,2	309,9
з них							
літаками України	0,8	1,0	1,4	0,9	0,8	1,1	0,9
іноземними літаками	198,3	221,2	237,9	263,2	260,4	300,1	309,0
міжнародних (зі зльотом (посадкою)) в Україні	112,9	128,9	145,8	155,4	135,9	156,2	174,3
з них							
літаками України	75,8	82,2	91,3	95,4	80,1	97,3	106,7

іноземними літаками	37,1	46,7	54,5	60,0	55,8	58,9	67,6
---------------------	------	------	------	------	------	------	------

Питома вага міжнародних польотів у середньому складає 36 %, частка іноземних літаків у здійсненні таких польотів - 37,5 %, українських - 62,5 %



(рис. 2. 4) [168].

Рис. 2.4. Кількість повітряних транспортних засобів, що здійснюють міжнародні польоти через державні кордони України, од.

За 2000-2011 рр. кількість використовуваного складу авіаційного транспорту України скоротилося з 954 до 350 одиниць (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Кількість використовуваного складу авіаційного транспорту України

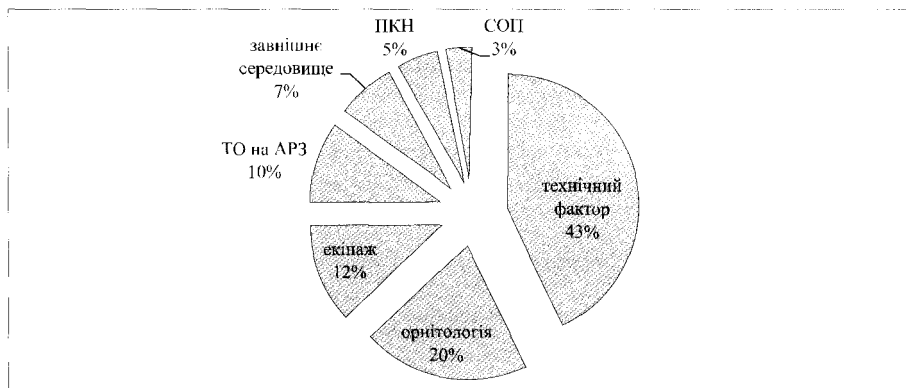
	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Літаки та вертольоти, од.	954	659	701	614	468	381	395	350
% до 2000 р.	-	69,1	73,5	64,4	49,1	39,9	41,4	36,7

Незадовільним є стан парку цивільних повітряних суден, що характеризується:

- стрімким зменшенням загальної кількості вітчизняних авіалайнерів;
- високим рівнем зношування авіаційної техніки.

Наявний парк вітчизняних повітряних лайнерів навіть за кількістю не в змозі задовольнити попит на авіатransпортні послуги. Крім того, більшість наявних парків не відповідає вимогам ІКАО, що не дозволить у найближчій перспективі експлуатувати їх у країнах ЄС.

За даними Державної авіаційної служби України 43 % авіаційних подій і



інцидентів відбувається з технічних причин (рис. 2.5) [169].

Рис. 2.5. Причини авіаційних подій і інцидентів на повітряному транспорті в Україні, 2012 р.

Існують глибокі проблеми в управлінні аеропортовими комплексами. По-перше, регіональні аеропорти мають дуже незначний обсяг авіаперевезень, а отже, не мають достатніх коштів для проведення реконструкції та модернізації, що негативним чином впливає на розвиток аеропортової інфраструктури і термінальних комплексів та на рівень обслуговування пасажирів у регіональних аеропортах.

Аеродроми, аеродромні споруди та обладнання більшості аеропортів України є застарілими та не забезпечують належного обслуговування сучасних повітряних суден. Стимує збільшення обсягу перевезень нездатність пасажирських терміналів та інфраструктури аеропортів забезпечити належний рівень сервісу пасажирів та повітряних перевізників.

Недостатні геометричні розміри, несуча спроможність елементів аеродромів, пропускна спроможність термінальних комплексів, розвиток аеропортової інфраструктури унеможливають застосовування новітніх технологій, не дають змоги задовольнити попит на послуги авіаційного транспорту згідно з міжнародними стандартами [170]

Однак подальша міжнародна інтеграція ринку авіаційних послуг України вимагає вивчення досвіду організації та управління аеропортовими комплексами та масштабного розвитку всіх елементів авіаційних послуг:

- розвитку авіаційної інфраструктури, міжнародних транспортних коридорів і пунктів пропуску, дотримання вимог транспортної безпеки й екологічності перевезень;
- здійснення заходів щодо будівництва, реконструкції, ремонту й модернізації регіональних аеропортів;
- підвищення технічного рівня засобів навігації, радіолокаційного спостереження, зв'язку, аеродромного устаткування, авіаційної наземної техніки, засобів обслуговування пасажирів, багажу, вантажів і т.д.;
- використання й просування на міжнародні ринки авіатехніки вітчизняного виробництва з одночасним поліпшенням їхніх техніко-економіко-екологічних параметрів і параметрів безпеки.

Без сумніву, держава є найбільш ефективним інструментом у підтримці потенціалу авіаційного ринку України, але, за умови тих чинників, які спричинила глобальна економічна криза, на перше місце виходять приватні компанії, їх інвестиційні програми та доступ у сферу авіаційного ринку (продаж акційних пакетів авіакомпанії, отримання дозволів на розбудову аеропортів з метою розширення мережі пасажирських перевезень), а також розвиток авіапромисловості в цілому [170-173].

На даний час більшість вітчизняних аеропортів перебуває в комунальній власності, у т.ч. КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя». В державній власності перебувають аеропорти «Бориспіль» (на даний час вирішується питання про передачу в концесію), «Дніпропетровськ», і «Львів».

Однак, державна власність на аеропортові об'єкти стримує розвиток конкурентних відносин в сфері аеропортового обслуговування та, як наслідок не сприяє поліпшенню якості надаваних послуг. Брак державних коштів для модернізації та реконструкції таких об'єктів вимагає додаткового фінансування за рахунок коштів приватних інвестор.

Світовий досвід свідчить, що у XX сторіччі склалася тенденція приватизації діючих аеропортів та залучення приватного капіталу при будівництві нових. Здійснено приватизацію деяких італійських, індійських, австралійських, новозеландських та японських аеропортів. Великобританія майже повністю передала аеропорти у власність приватного сектору. Форма власності деяких аеропортів Європи наведена у табл. 2.7 [174].

Збільшуються обсяги приватних інвестицій у розбудову аеропортових структур. Саме за рахунок приватних інвесторів у 1990-х проведено реконструкцію 89 аеропортів у 23 країнах, що розвиваються (вкладено 5,4 млрд. доларів США). Майже 3/5 від усіх цих інвестицій було здійснено у 1998 році, 2/5 цієї суми було вкладено у розвиток системи аеропортів Аргентини (2 млрд. доларів США). Поштовхом до здійснення таких масштабних капіталовкладень стало збільшення обсягів перевезень та прибутковості галузі, яке відбулося у результаті підписання Андської угоди про «відкрите небо» між країнами Латинської Америки [174].

Таблиця 2.7

Характеристика за формою власності аеропортів деяких країн Європи

Країна	Форма власності аеропорту		
	державна	муніципальна (місцеве самоврядування)	приватна
1	2	3	4
Австрія			
Відень	40%		60%
Бельгія			
Брюссель	64%		36%
інші аеропорти		100%	
Великобританія			
аеропорти Лондону			100%
Глазго			100%
Едінбург			100%
Манчестер		100%	

Бірмінгем	49%		51%
Лутон			100%
Ліверпуль			100%
Ньюкасл		51%	49%
Белфаст			100%

Продовження таблиці 2.7

Греція			
Афіни	55%		45%
інші аеропорти	100%		
Данія			
Копенгаген	34%		66%
Ірландія	100%		
Іспанія	100%		
Італія			
аеропорти Риму			100%
Бергамо		27%	73%
Піза		100%	
Неаполь		35%	65%
Болонья		100%	
Венеція		67%	33%
Нідерланди			
Амстердам	76%	24%	
Німеччина			
аеропорти Берліну	26%	74%	
Кьольн /Бонн	31%	69%	
Дрезден		100%	
Дюсельдорф		50%	50%
Франкфурт	18%	53%	29%
Мюнхен	26%	74%	
Нуремберг		100%	
Португалія	100%		
Фінляндія	100%		
Франція			
аеропорти Парижу	100%		
інші аеропорти		100%	
Швеція	100%		

Зміна форм власності аеропортовими комплексами та їх комерціалізація може вплинути на весь процес управління, зокрема, управління якістю послуг.

Інтеграція України в міжнародний ринок авіаційних перевезень та орієнтація авіаційної системи країни на іноземних партнерів та інвесторів вимагає вдосконалення функціонування аеропортів як структур забезпечення

обслуговування клієнтів, а отже поліпшення якості послуг, які надає аеропортовий комплекс.

Структура перельотів за регіонами в Україні практично не змінюється (табл. 2.8). Лідерами за кількістю перевезених пасажирів є м. Київ та Київська область. Питома вага Запорізької області в структурі перевезень пасажирів становить у 2011 р. 0,3 %. Найбільшим цей показник був у 2009 р. – 3,1 % [168].

За обсягами пасажирообороту авіаційного транспорту лівову частку займає Київська область (у 2011 р. - 6387 млн.пас.км), на другій сходинці м. Київ з показником 628 млн.пас.км. В 2010-2011 рр. значно поліпшила показники з пасажирообороту Луганська область. В структурі пасажирообороту авіаційного транспорту Запорізька область займає 0,09 % або 13 млн.пас.км (табл. 2.9) [168].

На внутрішніх повітряних лініях всі напрямки пов'язані з Києвом. Перевезення між містами всередині регіонів як і раніше складають менш значну частку на ринку внутрішніх маршрутів в Україні. Разом з тим на маршрутах з найбільшими пасажиропотоками (все на київському напрямку) відбувається зниження кількості перевезених пасажирів. Подібну тенденцію можна пояснити зростанням (хоча і незначним) кількості міжнародних рейсів, особливо чартерних, з регіональних центрів. Якщо раніше для польоту по переважній більшості закордонних напрямків пасажиром з регіонів було потрібно добиратися до Києва, що збільшувало статистику з внутрішніх перевезень, то зараз виникає все більше можливостей скористатися прямими міжнародними рейсами (наприклад, з Дніпропетровська або Донецька). Надалі ця тенденція продовжиться, туроператори підштовхують авіакомпанії розширювати географію міжнародних польотів з регіонів (табл. 2.10, 2.11) [168].

З 35 цивільних аеропортів України 19, тобто більше половини (54,3 %), мають статус міжнародного (табл. 2.12), що підтверджує попередній висновок про орієнтацію вітчизняних аеропортових структур в першу чергу на

зовнішній ринок та перевезення пасажирів авіаційним транспортом здебільшого у міжнародному сполученні.

Пасажиропотік через найбільші міжнародні аеропорти України зріс у середньому за 2009-2012 рр. на 13,2 % (табл. 2.13).

Деякі експерти пов'язували і пов'язують перспективи розвитку ринку авіаперевезень із зростанням забезпеченості населення [175; 176]. Дійсно, за останні роки темпи зростання доходів і динаміка попиту на послуги авіакомпаній збігалися (рис. 2.6).

Однак такий підхід не цілком правильний, він може створити необґрунтовані очікування в учасників ринку. Середньосвітові дані свідчать про те, що в тріаді діловий пасажир, турист, випадковий мандрівник домінує перша група. Частка ділових пасажирів у світі доходить до 70%, і у випадку регіональних перевезень вона вища [177].

Отже, загальна ситуація з доходами у країні відіграє важливу, але лише опосередковану роль у розвитку перевезень оскільки кількість ділових пасажирів у більшій мірі залежить від необхідності і можливості компаній оплачувати поїздки своїм фахівцям, від доходів самого співробітника рішення про політ не залежить.

Таблиця 2.8

Перевезення пасажирів авіаційним транспортом за регіонами*

	2000		2002		2003		2004		2005		2006		2007		2008		2009		2010		2011	
	тис. осіб	%	тис. осіб	%	тис. осіб	%	тис. осіб	%	тис. осіб	%	тис. осіб	%	тис. осіб	%	тис. осіб	%	тис. осіб	%	тис. осіб	%	тис. осіб	%
Україна	1164	100	1767	100	2375	100	3228	100	3813	100	4351	100	4929	100	6181	100	5131	100	6106	100	7505	100
Автономна Республіка Крим	77	6,6	53	2,9	29	1,2	30	0,9	2	0,05	0,1	-	-	-	14	0,2	10	0,2	9	0,1	16	0,2
області																						
Дніпропетровська	88	7,6	81	4,6	122	5,1	118	3,7	132	3,5	177	4,1	235	5,1	433	7,0	626	12,2	752	12,3	649	8,6
Донецька	128	11,0	188	10,6	273	11,5	324	10,0	449	11,8	556	12,8	472	9,6	553	8,9	465	9,1	362	5,9	112	1,5
Закарпатська	32	2,7	43	2,4	48	2,0	65	2,0	70	1,8	48	1,1	53	1,1	39	0,6	16	3,1	15	0,2	21	0,3
Івано-Франківська	-	-	1	0,06	1	0,04	-	-	-	-	-	-	1	0,02	1	0,02	0	-	3	0,04	4	0,05
Київська	-	-	529	29,9	769	32,4	1163	36,0	1475	38,7	1706	39,2	2004	40,7	2500	40,4	1381	26,9	1718	28,1	2825	37,6
Кіровоградська	23	1,9	66	3,7	88	3,7	84	2,6	72	1,9	81	1,9	90	1,8	97	1,6	100	1,9	87	1,4	73	1,0
Луганська	11	0,9	5	0,3	7	0,3	16	0,5	18	0,5	24	0,6	48	0,9	16	0,3	2	0,04	165	2,7	224	3,0
Львівська	54	4,6	64	3,6	66	2,8	123	3,8	140	3,7	107	2,5	29	0,6	15	0,2	41	8,0	3	0,04	-	-
Одеська	55	4,8	103	5,8	131	5,5	136	4,2	83	2,2	82	1,9	79	1,6	29	0,5	17	3,2	20	0,3	9	0,1
Полтавська	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0,02	-	-	-	-	-	-	-	-
Рівненська	1	0,1	4	0,2	1	0,04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Харківська	11	0,9	15	0,8	35	1,5	62	1,9	23	0,6	8	0,2	1	0,02	-	-	-	-	-	-	-	-
Хмельницька	0	-	10	0,6	13	0,5	20	0,6	15	0,4	14	0,3	17	0,3	7	0,1	2	0,04	1	0,02	-	-
Чернівецька	1	0,1	10	0,6	1	0,04	-	-	-	-	-	-	1	0,02	9	0,15	3	0,06	0	-	-	-
міста																						
Київ	683	58,7	595	33,7	791	33,3	1087	33,7	1334	35,0	1547	35,6	1898	38,5	2468	39,9	2468	48,1	2940	48,1	3576	47,6
Севастополь	-	-	-	-	0,1	-	-	-	-	-	0,4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

*Складено за [167, 168]

Пасажирооборот авіаційного транспорту за регіонами, (млн.пас.км)*

	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Україна	1733	2460	3823	5447	6130	8268	9343	10788	9021	10954	13771
Автономна Республіка Крим	67	43	21	21	2	0	-	7	5	3	6
області											
Дніпропетровська	5	83	115	106	110	152	258	424	689	745	458
Донецька	124	189	250	314	455	594	507	614	548	559	197
Запорізька	23	33	40	61	70	43	47	34	11	9	13
Івано-Франківська	-	1	1	-	-	-	0	0	0	46	-
Київська	-	876	1772	2676	2949	4421	4825	5096	3391	3945	6387
Кіровоградська	15	19	40	38	37	37	41	47	48	39	33
Луганська	10	3	5	11	13	14	33	11	2	318	381
Львівська	82	63	76	119	135	102	33	20	60	6	-
Одеська	55	109	131	129	79	72	79	30	18	17	8
Полтавська	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-
Рівненська	1	3	0	-	-	-	-	-	-	-	-
Харківська	15	15	106	128	26	9	2	-	-	-	-
Хмельницька	0	11	14	24	15	15	16	7	2	1	-
Чернівецька	0	8	1	-	-	-	1	11	4	0	-
м. Київ	1256	1004	1251	1820	2239	2809	3501	4487	4243	5266	6281

*Складено за [167, 168]

Перевезення пасажирів авіаційним транспортом у міжнародному сполученні за регіонами, тис. осіб*

	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Україна	896,0	1387,5	1802,5	2484,8	2972,2	3465,2	3904,3	4934,8	4135,9	5144,3	6328,5
Автономна Республіка Крим	29,9	25,6	1,3	0,4	-	-	-	14,4	9,8	8,5	16,5
області											
Дніпропетровська	51,7	44,8	62,6	59,2	58,6	87,6	127,9	219,7	339,6	256,3	84,3
Донецька	69,6	92,0	120,7	160,5	237,9	311,6	256,2	309,1	312,5	276,2	106,3
Запорізька	18,9	25,3	30,2	43,6	53,7	28,5	27,7	17,3	5,7	0,2	0,3
Івано-Франківська	-	0,6	0,2	-	-	-	0,1	0,1	-	33,6	-
Київська	-	495,5	680,4	1041,9	1244,5	1434,4	1599,7	2003,3	1115,7	1609,1	2613,9
Кіровоградська	20,8	61,7	86,8	81,1	70,0	78,4	89,6	96,8	86,6	85,7	71,9
Луганська	4,4	0,1	0,1	-	-	-	-	-	1,6	164,7	223,5
Львівська	40,6	34,8	39,4	53,2	70,5	49,1	18,8	14,9	38,9	2,5	-
Одеська	37,3	75,2	90,9	96,2	76,4	60,1	50,2	16,3	10,4	9,2	3,8
Харківська	10,1	2,5	11,9	25,5	13,9	6,1	1,2	-	-	-	-
Хмельницька	0,3	10,0	9,6	19,0	13,1	12,5	10,8	5,7	1,6	0,8	-
Чернівецька	0,2	10,1	1,1	-	-	-	-	9,0	2,7	0,1	-
міста											
Київ	612,2	509,3	667,2	904,2	1133,6	1396,5	1722,1	2228,2	2210,8	2697,4	3208,0
Севастополь	-	-	0,1	-	-	0,4	-	-	-	-	-

*Складено за [167, 168]

Перевезення пасажирів авіаційним транспортом у внутрішньому сполученні за регіонами, тис. осіб*

	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Україна	268,0	380,0	572,2	743,7	840,9	885,7	1024,3	1246,2	995,3	962,2	1176,3
Автономна Республіка Крим	47,4	27,5	27,4	29,3	2,2	0,1	-	-	-	-	-
області											
Дніпропетровська	36,4	36,7	59,6	58,9	73,2	89,1	106,8	212,8	286,9	496,3	564,9
Донецька	58,5	95,7	151,9	163,8	211,4	244,2	216,2	244,3	152,2	86,3	5,8
Запорізька	13,3	17,5	18,0	21,1	16,3	19,7	25,4	22,0	10,8	14,8	20,4
Івано-Франківська	-	0,4	0,5	-	-	-	0,5	0,6	0,4	0,8	-
Київська	-	33,5	88,9	120,8	230,5	271,8	404,2	497,0	265,3	108,7	211,2
Кіровоградська	2,1	4,1	0,9	3,0	2,4	2,7	-	-	13,0	1,7	1,3
Луганська	6,5	4,9	6,8	16,5	17,8	23,9	47,8	15,5	-	-	-
Львівська	13,7	29,4	26,3	70,1	69,6	57,4	9,9	0,4	1,6	0,2	-
Одеська	17,6	27,9	39,7	40,0	6,1	22,3	28,5	12,3	6,9	10,5	5,0
Полтавська	-	-	-	-	-	-	1,2	-	-	-	-
Рівненська	1,4	3,8	0,6	-	-	-	-	-	-	-	-
Харківська	0,3	12,1	23,4	36,1	8,9	2,0	0,1	-	-	-	-
Хмельницька	-	0,1	3,8	0,9	2,0	1,8	6,8	1,5	0,5	0,3	-
Чернівецька	0,2	0,4	0,4	-	-	-	0,7	0,1	-	0,2	-
м. Київ	70,6	86,0	124,0	183,2	200,5	150,7	176,2	239,7	257,7	242,4	367,7

*Складено за [167, 168]

Перелік аеропортів по містах України

	Місто	Назва аеропорту	Код	
			IATA*	ICAO**
1.	Івано-Франківськ	Міжнародний Аеропорт Івано-Франківськ	IFO	UKLI
2.	Бердянськ	Аеропорт Бердянськ		
3.	Вінниця	Аеропорт Вінниця		
4.	Дніпропетровськ	Міжнародний Аеропорт Дніпропетровськ	DNK	UKDD
5.	Донецьк	Міжнародний Аеропорт Донецьк	DOK	UKCC
6.	Житомир	Аеропорт Житомир		
7.	Запоріжжя	Міжнародний Аеропорт Запоріжжя	OZH	UKDE
8.	Кіровоград	Міжнародний Аеропорт Кіровоград	KGO	UKKG
9.	Керч	Аеропорт Керч		
10.	Київ	Міжнародний Аеропорт Бориспіль	KBP	UKBB
11.	Київ	Міжнародний Аеропорт Жуляни	IEV	UKKK
12.	Краматорськ	Аеропорт Краматорськ		
13.	Кременчук	Аеропорт Кременчук		
14.	Кривий Ріг	Аеропорт Кривий Ріг		
15.	Луганськ	Міжнародний Аеропорт Луганськ	VSG	UKCW
16.	Луцьк	Аеропорт Луцьк		
17.	Львів	Міжнародний Аеропорт Львів	LWO	UKLL
18.	Маріуполь	Аеропорт Маріуполь		
19.	Миколаїв	Міжнародний Аеропорт Миколаїв	NLV	UKON
20.	Миргород	Аеропорт Миргород		
21.	Одеса	Міжнародний Аеропорт Одеса	ODS	UKOO
22.	Полтава	Аеропорт Полтава		
23.	Рівне	Міжнародний Аеропорт Рівне	RWN	UKLR
24.	Сєвєродонецьк	Аеропорт Сєвєродонецьк		
25.	Сімферополь	Міжнародний Аеропорт Сімферополь	SIP	UKFF
26.	Севастополь	Міжнародний Аеропорт Бельбек	UKS	UKFB
27.	Суми	Аеропорт Суми		
28.	Тернопіль	Міжнародний Аеропорт Тернопіль	TNL	UKLT
29.	Ужгород	Міжнародний Аеропорт Ужгород	UDJ	UKLU
30.	Харків	Міжнародний Аеропорт Харків	HRK	UKHN
31.	Херсон	Міжнародний Аеропорт Херсон	KHE	UKOH
32.	Хмельницький	Аеропорт Хмельницький		
33.	Черкаси	Аеропорт Черкаси		
34.	Чернівці	Міжнародний Аеропорт Чернівці	CWC	UKLN
35.	Чернігів	Аеропорт Чернігів		

*IATA - Міжнародної асоціації авіаційного транспорту

**ICAO - Міжнародної організація цивільної авіації

Таблиця 2.13

Пасажиропотік через найбільші аеропорти України

	Аеропорт	Місто	Код (IATA/ICAO)	2009	2010	2011	2012	Динаміка пасажиропотоку 5,5%
1.	Міжнародний аеропорт «Бориспіль»	Київ	KBP/UKBB	5,793,500	6,691,800	8,029,400	8,468,900	
2.	Міжнародний аеропорт «Сімферополь»	Сімферополь	SIP/UKFF	751,000	841,200	963,800	1,113,900	15,6%
3.	Міжнародний аеропорт «Донецьк»	Донецьк	DOK/UKCC	488,100	612,200	829,300	1,000,000	20,6%
4.	Міжнародний аеропорт «Одеса»	Одеса	ODS/UKOO	650,900	707,100	824,300	907,600	10,1%
5.	Міжнародний аеропорт «Київ» (Жуляни)	Київ	IEV/UKKK	10,000	29,000	469,800	861,900	83,5%
6.	Міжнародний аеропорт «Львів»	Львів	LWO/UKLL	452,300	481,900	296,900	576,000	94%
7.	Міжнародний аеропорт «Харків»	Харків	HRK/UKHN	196,200	243,200	308,500	501,500	62%
8.	Міжнародний аеропорт «Дніпропетровськ»	Дніпропет- ровськ	DNK/UKDD	330,500	341,400	426,300	444,200	4,2%
9.	Міжнародний аеропорт «Запоріжжя»	Запоріжжя	OZH/UKDE	68,1	67,7	56,900	56,700	-0,4%
10.	Міжнародний аеропорт «Луганськ»	Луганськ	VSG/UKCW	51,1	57,0	49,400	51,100	+3,4%
11.	Міжнародний аеропорт «Івано-Франківськ»	Івано- Франківськ	IFO/UKLI	47,2	30,7	116,0	31,700	-72,7%
12.	Міжнародний аеропорт «Чернівці»	Чернівці	CWC/UKLN	63,5	56,6	27,300	27,300	0%
13.	Міжнародний аеропорт «Миколаїв»	Миколаїв	NLV/UKON	15,3	19,0	18,500	22,900	+23,8%
14.	Аеропорт «Вінниця»	Вінниця	VTN/UKWW	1,1	3,2	4,1	10,200	+150%
ВСЬОГО				8954,9	10242,5	12,464,800	14,100,000	13,2%



Рис. 2.6. Динаміка доходів населення, заробітної плати та кількості перевезених пасажирів авіаційним транспортом в Україні, 2002-2011 рр.

Звідси, валові показники економічної активності не дають гарантії такого попиту – формуватися він повинен за рахунок кількості ділових контактів між регіонами, наявності стійких економічних, виробничих зв'язків між підприємствами.

Безсумнівно, зростання доходів населення зможе створити відчутне зростання попиту в туристичному сегменті, а також в сегменті випадкових пасажирів. Однак сьогодні в Україні питома вага таких мандрівників у загальній структурі попиту і без того вище середньосвітових показників. До того ж ці сегменти схильні до сезонності (що збільшує фінансове навантаження на компанії за рахунок низького сезону) і найчастіше не містять у собі найпривабливішу і дохідну групу споживачів – постійно літаючих пасажирів. Сегмент випадкових пасажирів складно прогнозувати: ставка виключно на даний сектор може не виправдати очікування. Оцінюючи перспективи зростання вітчизняного авіатранспортного ринку, його учасники повинні враховувати ризики, що створені своєрідною географічною та мотиваційною структурою попиту. Не можна виключати, що в середньостроковій перспективі ринок зіткнеться з уповільненням зростання і навіть зі стагнацією.

Тобто розвиток внутрішніх напрямків авіап перевезень залежить від ділових та економічних зв'язків між регіонами, а вони в Україні практично

відсутні. Ступінь централізації економічної діяльності в Україні є надзвичайно високою. Створювані виробничі зв'язки носять, як правило, вертикальний характер – з центром прийняття рішень у Києві із забезпеченням комунікацій через столицю.

Отже, навряд чи варто очікувати кардинальної зміни структури всього українського ринку авіаперевезень; міжнародний сегмент як і раніше буде домінувати в загальній структурі ринку, хоча на міжнародному ринку вітчизняні перевізники все частіше будуть зіштовхуватися із зростаючою конкуренцією з боку іноземних авіакомпаній, які поступово збільшують кількість польотів не тільки в Київ, але також у міста регіонів.

Управління якістю послуг аеропортових комплексів потребує у першу чергу їх класифікації. Проведений в роботі аналіз діяльності закордонних аеропортових структур [178-182], вивчення нормативних і регламентуючих документів в сфері аеропортового обслуговування [183-185], узагальнення результатів досліджень вітчизняних та закордонних науковців [186-188] дозволили виділити наступні основні критерії класифікації послуг в сфері аеропортового обслуговування:

- споживач послуг;
- сфера призначення;
- стадія технологічного процесу;
- обов'язковість надання послуги;
- можливість відшкодування витрат;
- наявність конкуренції;
- ступінь державного регулювання.

Однак, незважаючи на майже повну однотайність щодо принципів класифікації послуг, класифікація послуг в сфері аеропортового обслуговування різниться та потребує уточнення.

Основну увагу, на нашу думку, необхідно приділити класифікації, заснованій на двох принципах, а саме, споживачах послуг та сфері

призначення. Важливість критерію «споживач послуг» полягає в тому, що класифікація клієнтів на певні групи дозволяє, насамперед, визначити напрями підвищення якості послуг та розробити грамотну тарифну політику в залежності від цільової аудиторії.

У філософії загальної якості переоцінювати важливість споживачів неможливо. Споживачі знаходяться в центрі будь-якої діяльності, пов'язаної з якістю, і прагнення задовольнити їх – це перший системний принцип, на якому базується система менеджменту якості. Споживачі вважаються гарантією самого існування організації, як основне джерело її благополуччя.

Більшість авторів, як наприклад, Кубічек В.В. споживачами послуг аеропортових структур вважають:

пасажирів;

вантажовідправників (фізичні та юридичні особи);

перевізників (авіакомпанії) та експлуатантів [186].

Однак, на нашу думку, класифікацію необхідно здійснювати відповідно до сучасної теорії сегментування споживачів, яка виділяє два основних сегменти: B2B та B2C [189]. B2B (business to business, або бізнес для бізнесу) – це сектор ринку, в якому клієнтами компанії є інші компанії, на відміну від B2C ринку, що передбачає взаємодію компанії і кінцевих споживачів. На сьогоднішній день ринок B2B характеризується високим рівнем конкуренції, в зв'язку з чим діяльність в цьому сегменті набуває стратегічного значення, наділяючи організацію додатковими перевагами і дозволяючи їй посилювати свої позиції на ринку.

Сегмент B2B характеризується низкою особливостей, серед яких високий ступінь залученості учасників, вплив особистих відносин, а також переважно колегіальний характер і багатоступінчастий процес рішення про покупку, у зв'язку з чим зростає фактор довіри до компанії.

Певні особливості притаманні і сегменту B2C (табл. 2.14).

Особливості послуг в сфері аеропортового обслуговування в сегментах «B2B» та «B2C»

Ознака	Сегмент «B2B»	Сегмент «B2C»
Споживач	Авіаперевізники (авіакомпанії), експлуатанти, вантажовласники, вантажовідправники, вантажоотримувачі	Авіапасажири, відвідувачі аеропорту; особи, що здійснюють відправлення вантажу та багажу
Стосунки зі споживачами	Довгострокові	Короткострокові
Якість обслуговування	Обумовлена вимогами авіаційної безпеки (зниження якості не припустимо)	Індивідуальні вимоги. Оперативне втручання
Лояльність (прихильність) споживачів	Забезпечується монопольним характером послуг аеропортової структури	Забезпечується монопольним характером послуг аеропортової структури
Критерії сегментування ринку	За галузевою приналежністю, за типами авіакомпаній, що обслуговуються та видам вантажів	За різними критеріями сегментування споживачів в залежності від інтенсивності попиту
Номенклатура послуг	Широка номенклатура, що обумовлено складністю технологічного процесу та наявністю значної кількості не стандартизованих послуг	Відносно невеликий перелік послуг, що надаються пасажирам
Інформаційна забезпеченість	Авіаперевізники, експлуатанти та вантажні компанії володіють інформацією про кон'юнктуру ринку послуг	Не має суттєвого значення
Ступінь стандартизації послуг що надаються	Стандартизовані послуги з обслуговування повітряних суден, екіпажів авіакомпаній, з обробки вантажів. Велика роль допоміжних послуг	Нестандартизовані
Характер збутової діяльності	Гуртові продажі	Роздрібні продажі
Вид конкуренції	Нецінова	Цінова
Ціноутворення (тарифоутворення)	На певні послуги держава встановлює граничні ставки тарифів та зборів	Конкурентне

Така класифікація, що заснована на особливостях сегментів «B2B» та «B2C», може бути використана для оптимізації організаційної структури управління в організаціях аеропортового комплексу, внесення змін в положення функціональних служб, що забезпечують якість послуг та якість менеджменту,

формування клієнтоорієнтованої тарифної політики, а також для класифікації видів діяльності та послуг, що надаються аеропортовою структурою.

Основним видом діяльності аеропортів є авіаційна діяльність. Однак, кошти, що отримує аеропорт від встановлених аеропортових зборів, не завжди відшкодовують витрати. А отже, виникає необхідність пошуку нових джерел доходів, що пов'язані переважно з розвитком аеропортового бізнесу та вимагають нового погляду на діяльність аеропортів.

Розвитку саме неавіаційної діяльності приділяється особлива увага і в Керівництві з економіки аеропортів Міжнародної організації цивільної авіації [190]. Відповідно до даного Керівництва основні статті доходів аеропортів становлять надходження від авіаперевезень та наземного обслуговування, а також доходи від неавіаційної (за термінологією ІКАО «неаеронавігаційних») видів діяльності (рис. 2.7).

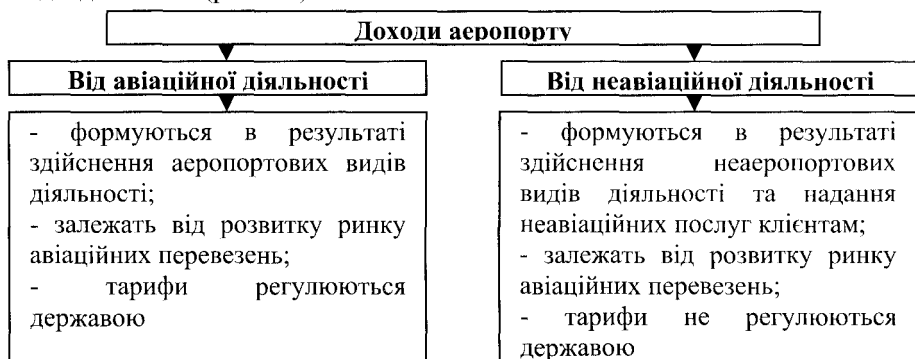


Рис. 2.7. Види доходів аеропортів та їх характеристика

Найважливішою перевагою комерційних доходів є те, що тарифи на неавіаційні послуги не регулюються (або не так суворо регулюються) державою.

Доходи від неавіаційної діяльності в середньому у світі становить 46 % від загальних доходів аеропортів. В великих аеропортах Заходу доля комерційних доходів може становити до 70 % : аеропорт Інчон (Сеул) – 70 %, аеропорт Чанги (Сінгапур) – 55 % [191]. Частка неавіаційних послуг в доходах

російських аеропортів Шереметьєво та Внуково доходить до 40 %, в аеропорту Пулково – 22 % [192].

На Заході саме співвідношення різних видів доходів є ключовим показником ефективності менеджменту. Найкращі європейські та азіатські аеропорти пропонують пасажирам в середньому 200-250 видів додаткових послуг, російські аеропорти – 15-20 [191]. В середньому таку ж кількість неавіаційних послуг надають пасажирам і найбільші вітчизняні аеропорти. В першу чергу, за рахунок диверсифікації основного бізнесу, доходність аеропортів менш схильна до впливу зовнішніх факторів. Маржинальна доходність (прибуток до сплати процентів та податків / виручка) аеропортів значно вища ніж у їх найближчих партнерів – авіакомпаній (табл. 2.15) [193, с.8].

Простежується й позитивна динаміка зміни доходів від неавіаційної діяльності аеропортів.

Таблиця 2.15

Порівняння операційної маржі деяких європейських аеропортів та базових авіакомпаній

Аеропорт		Операційна маржа	Базова авіакомпанія	Операційна маржа
Аеропорт Копенгагену (CPH)		36%	SAS (Скандинавські авіалінії)	0,2%
Аеропорт Амстердаму (AMS)		33%	KLM	0%
Управління аеропортами Великої Британії (BAA)		29%	British Airways	6%
Аеропорт Відня (VIE)		28%	Австрійські авіалінії	2%
Паризький аеропорт (ADP)		17%	Air France	2%
Франкфуртський аеропорт (FRA)		16%	Люфтганза	4%

Так, наприклад, при загальному зростанні обсягів реалізації концерну «Талліннський аеропорт» на 12,7% у 2012 р. у порівнянні з 2011 р., доход від авіаційної діяльності зріс на 1%, від неавіаційної – на 21% [194].

Отже актуальним для аеропортів становиться пошук нових джерел доходів, пов'язаних з подальшим розвитком аеропортового бізнесу. Метою

діяльності будь-якої аеропортової структури є надання якісних та своєчасних послуг, як авіаційного так і неавіаційного характеру. Реалізація даної мети забезпечується безперервним функціонуванням взаємодіючих елементів аеропортової структури та інфраструктури.

Визнаючи роль та важливість неавіаційних послуг в діяльності аеропортів та необхідність управління процесом їх надання з метою поліпшення якості обслуговування клієнтів, пропонується неавіаційні послуги поділити на основні та допоміжні (рис. 2.8).

Основними структурними елементами аеропорту є льотне поле, аеровокзал, споруди та будівлі, що прилягають до нього, ангари, вантажний термінал тощо.



Рис. 2.8. Класифікація аеропортових послуг за сферою призначення

Відповідно до вище запропонованої класифікації, за якою всі види діяльності аеропортової структури можна поділити на авіаційні та неавіаційні;

основні та допоміжні, пропонується схема аеропорту, елементи якої виділені за функціональною ознакою (рис. 2.9).

Так, основними видами діяльності аеропорту будуть забезпечення прийому та відправлення повітряних суден, яке здійснюється на льотному полі. Для здійснення основної функції необхідним є обслуговування літаків та льотного поля, обслуговування пасажирів, обробка вантажів, тощо.

З іншого боку, як відмічалось раніше, в аеропортах розширюється набір неавіаційних послуг (кафе, паркінг, фітнес-зали тощо).

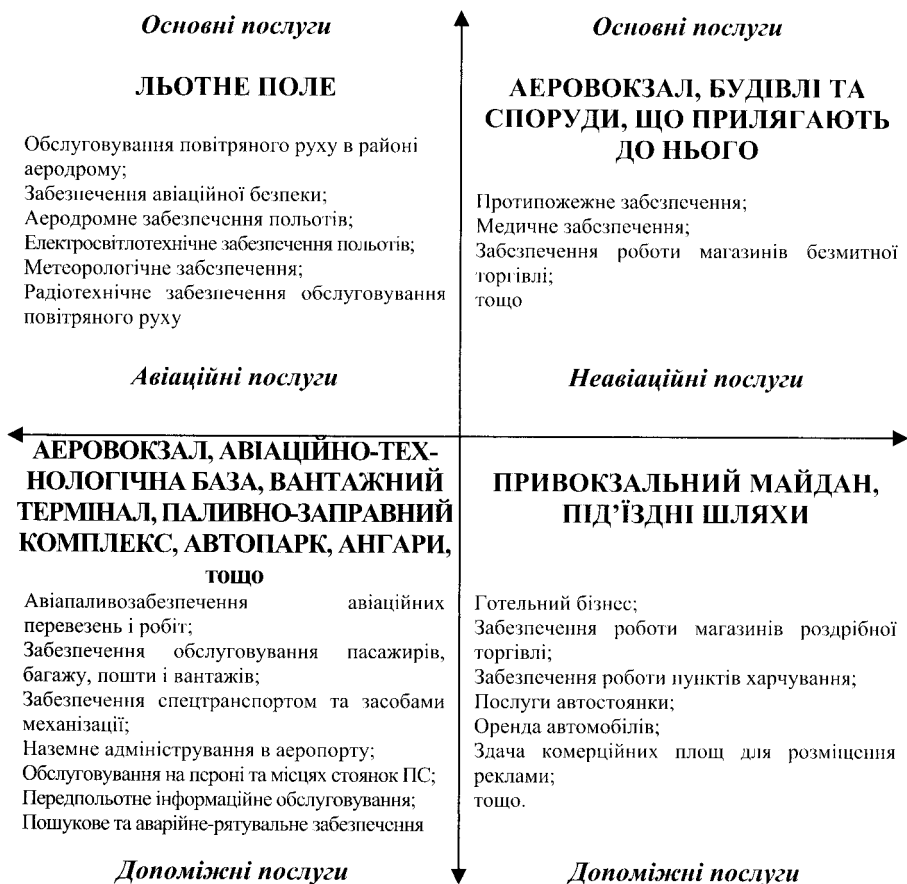


Рис. 2.9 Функціональна схема аеропорту відповідно до класифікації аеропортових послуг за сферою призначення

Узагальнюючи вищевикладене в роботі запропонована класифікація аеропортових послуг, яка в більшій мірі ніж існуючі, відповідає потребам управління якістю послуг аеропортових структур (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Класифікація послуг в сфері аеропортового обслуговування

Принцип класифікації	Послуга	
Споживач послуг	Обслуговування споживачів сегменту «В to В»	
	Обслуговування споживачів сегменту «В to Р»	
Сфера призначення	Авіаційні послуги	Основні авіаційні послуги
		Допоміжні авіаційні послуги
	Неавіаційні послуги	Основні неавіаційні послуги
		Допоміжні неавіаційні послуги
Стадія технологічного процесу	Початкові	
	Послуги транзиту (трансферу)	
	Кінцеві	
Обов'язковість надання послуги	Обов'язкові	
	Додаткові	
Можливість відшкодування витрат	Платні	
	Безкоштовні	
Наявність конкуренції	Послуги монопольного характеру	
	Послуги, що надаються на умовах конкуренції	
Ступінь державного регулювання	Регульовані	
	Нерегульовані	

Саме наявність та якість неавіаційних послуг є одним з основних критеріїв рейтингу Міжнародної Ради аеропортів (ACI World) [195].

За підсумками 2012 р. в рейтингу Airport Service Quality Awards-2012 (Найкращий аеропорт з якості обслуговування) Міжнародний аеропорт Шереметьєво посів перше місце в категорії «Найкращий аеропорт Європи» [196].

Міжнародна Рада аеропортів (Airports Council International, ACI) – єдине глобальне торгове представництво аеропортів у світі. Премія Airport Service Quality Awards вперше була проведена в 2006 р. Щорічно нагороджуються найкращі аеропорти світу, визнання яких засноване на дослідженні задоволеності пасажирів їх послугами. Рівень задоволеності вимірюють більш ніж за 30 критеріями, такими як атмосфера, ефективність, ввічливість

персоналу, процеси догляду, співвідношення ціни та якості продуктів харчування та напоїв, а також роздрібної торгівлі. Більш ніж 1400 осіб щорічно проходять опитування за даними аспектами.

В Додатку Б наведений перелік послуг, що надає своїм клієнтам Міжнародний аеропорт Шереметьєво, який гармонічно поєднує значне зростання пасажиропотоку з високим рівнем сервісу, що свідчить про прихильність менеджменту та персоналу стратегічним цілям компанії в сфері якості та задоволеності пасажирів. Аеропорт Шереметьєво в категорії «Найкращий аеропорт Європи» за якістю обслуговування випередив лідера 2011 р. – аеропорт Мальти, а також аеропорти Единбурга, Кефлавіка та Цюріха (Додаток В).

Розбудові аеропортової діяльності з метою підвищення якості послуг приділяють увагу більшість міжнародних авіаційних організацій. Значний внесок у поліпшення діяльності аеропортових структур належить Міжнародній організації цивільної авіації (ІКАО), стратегічними цілями якої є:

- безпека польотів;
- авіаційна безпека;
- охорона навколишнього середовища;
- ефективність, безперервність;
- правове регулювання [197].

ІКАО встановлює міжнародні стандарти та правила в сфері повітряних перевезень та являє собою інструмент співробітництва в усіх галузях цивільної авіації між 190 державами – членами організації. В межах Програми технічного співробітництва ІКАО здійснює Проєкти технічного співробітництва в різних країнах світу (Додаток Д):

Афганістан – «Організація контролю за забезпеченням безпеки польотів»;

Венесуела – «Модернізація аеропортів та служб управління повітряним рухом»;

Гватемала – «Комплексна модернізація системи національних аеропортів» тощо.

До слова, Україна (як член ІКАО) та національні аеропорти не приймають участь в реалізації проектів Програми технічного співробітництва, втрачаючи таким чином можливість використання досвіду лідерів в сфері аеропортового обслуговування, що не сприяє підвищенню якості послуг вітчизняних аеропортових структур.

Вивчення досвіду організації та управління аеропортовими комплексами за кордоном дозволяє зробити висновок, що у період виходу з економічної кризи стає особливо необхідним сертифікація Системи Менеджменту Якості (СМЯ) на відповідність вимогам стандарту ISO 9001-2011 «Системи менеджменту якості. Вимоги», що на думку фахівців дозволяє уникнути спаду виробництва, стабілізувати роботу організацій і в короткий час значно поліпшити її діяльність. Працююча СМК виключає всі зайві ланки і максимально знижує виробничі ризики, впливаючи на кінцевий результат – виробництво якісної продукції або послуг, а, отже, – зростання прибутку [198].

За даними Міжнародної організації по стандартизації, на 1 січня 2012 року спостерігається тенденція значного зростання сертифікатів відповідності стандартам ISO на системи менеджменту в галузі інформаційної безпеки (ISO /IEC 27001), екологічного (ISO 14001) та енергетичного (ISO 50001) менеджменту, а також у спеціалізованих областях, таких як безпека харчових продуктів (ISO 22000), медичні вироби (ISO 13485) і автомобільний сектор (ISO / TS 16949) [199].

Для всіх учасників авіаційної системи, головним була і залишається безпека. Відповідно до вимог П. 1.4.5. Керівництва ІКАО з управління безпекою польотів SMS (Safety Management System Doc.9859 – AN/460) «...держави вимагають від усіх експлуатантів, організацій з технічного обслуговування, постачальників ОВС та сертифікованих експлуатантів

аеродромів впровадження систем управління безпекою польотів, схвалених державою» [200].

Особливо актуально це на тлі сучасних світових тенденцій. Широке впровадження програми аудиту експлуатаційної безпеки (IOSA); завершення розробки програми аудиту наземного обслуговування (ISAGO); робота над створенням інтегрованої системи менеджменту авіаперевізника (IAMS).

Незаперечним є факт, що про якість судять споживачі. Тому якість повинна входити в усі характеристики та властивості товарів і послуг, що забезпечують їх цінність для споживачів, і приводити до задоволення споживачів, формування в них почуття, що авіапідприємство є кращим, щодо їхнього утримання.

На цінність і задоволення в ході покупки, користування продуктом і при обслуговуванні впливають безліч чинників. До цих факторів належать і взаємозв'язок авіапідприємства із споживачами, який у підсумку допомагає домагатися довіри, надії і лояльності з боку останніх. Пасажиру має бути комфортно до, під час і після польоту. А це означає підвищені вимоги до сервісу на борту і на землі, до інтер'єру літаків, до регулярності рейсів, до комунікації пасажира з персоналом на всіх рівнях надання послуги.

З точки зору якості продукту необхідно застосовувати кращий досвід, у тому числі, у сфері наземного обслуговування. Зокрема, вже кілька десятиліть IATA (Міжнародна асоціація повітряного транспорту) розробляє і публікує рекомендації з наземного обслуговування - AHM (Airport Handling Manual), резолюції конференцій з обслуговування пасажирів – PSCR (Passenger Service Conference Resolution), рекомендації з обробки пошти та вантажу, які, однак, за своїм статусом не є обов'язковими для організацій з наземного обслуговування.

З подальшою глобалізацією авіаційного бізнесу виникла об'єктивна необхідність у стандарті наземних послуг, визнаному на міжнародному рівні та такому, який відбиває найкращу практику, що склалася. Найбільш

відповідною організацією для розробки та підтримки такого стандарту є саме IATA, враховуючи накопичений нею досвід з наземного обслуговування та впровадження стандарту безпеки для авіакомпаній IOSA (IATA Operational Safety Audit).

Завершено розробку Програми аудиту наземного обслуговування – ISAGO (IATA Safety Audit for Ground Operations – аудит IATA з безпеки наземного обслуговування). Дві основні цілі ISAGO: підвищення експлуатаційної безпеки і скорочення загального числа аудитів з наземного обслуговування. Стандарти ISAGO ґрунтуються на тих же принципах управління безпекою, що і стандарти IOSA для авіакомпаній, і встановлюють вимоги до мінімального рівня наземного обслуговування:

- організація і система управління (Organization and Management System);
- управління послугами з наземного обслуговування (Station Management);
- управління завантаженням ЗС (Load Control);
- обслуговування пасажирів (Passenger Handling);
- обслуговування багажу (Baggage Handling);
- обслуговування та завантаження ПС (Aircraft Handling and Loading);
- рух ПС по аеродрому (Aircraft Ground Movement);
- обслуговування вантажу (Cargo Handling);
- заправка ПС паливом (Aircraft Fuelling);
- захист ПС від обмерзання (Aircraft De / Anti-icing)

Проведений аналіз дозволяє на основі вивчення закордонного (міжнародного) досвіду узагальнити основні елементи системи управління якістю послуг аеропортової структури (табл. 2.17).

Отже, вивчення досвіду організації та управління аеропортовими комплексами за кордоном дозволяє зробити висновок про очевидну зацікавленість української транспортної галузі в цілому й авіаційного

транспорті зокрема у поглибленні інтеграції в міжнародний ринок транспортних послуг, оскільки основну частину в обсягах пасажирських

Таблиця 2.17

Система менеджменту аеропортової структури, сформована на концепції якості

Найменування СМ	Найменування СМ англійською мовою	Скорочення	Стандарт на СМ
Система управління безпекою польотів	Safety Management System	SMS	Авіаційні стандарти SMS Канади, США, Австралії та Великобританії
Система управління авіаційною безпекою	Security Management System	SeMS	.
Система менеджменту якості	Quality Management System	QMS	ISO 9001:2011
Система управління ризиками	Enterprise Risk Management System	ERMS	AS / NZS 4360:2004
Система управління постачальниками	Supplier Management System	SUMS	.
Система управління безпекою навколишнього середовища	Environmental Safety Management System	ESMS	ISO 14001:2004
Система управління професійною безпекою та охороною праці	Occupational Health and Safety Management Systems	OHSAS	OHSAS 18001:2007

перевезень на авіаційному транспорті становлять саме міжнародні перевезення. Збільшення загального обсягу авіаперевезень, особливо міжнародних, сприяє не тільки зростанню доходів аеропорту від неавіаційних видів діяльності в абсолютному вираженні, але і збільшенню їхньої частки в загальних доходах аеропорту.

Враховуючи кон'юнктуру ринку послуг аеропортової структури, специфіку діяльності господарюючих суб'єктів на даному ринку та особливості вимог різних груп споживачів, слід відзначити, що в сформованих умовах, ключовим фактором підвищення ефективності функціонування на ринку аеропортових послуг є рівень якості обслуговування.

Проведений у роботі аналіз свідчить про те, що основну частину в обсягах пасажирських перевезень на авіаційному транспорті становлять міжнародні перевезення, причому пріоритетними є перевезення с/в Європу, де поступово розширюється географія перевезення пасажирів компаніями України. Наступним по значимості напрямком донедавна була Російська Федерація. Тобто, очевидною є загальна зацікавленість у поглибленні інтеграції української транспортної галузі в цілому й авіаційного транспорту, зокрема, в міжнародний ринок транспортних послуг.

Запропонована в дослідженні класифікація, за якою всі види діяльності аеропортової структури можна поділити на авіаційні та неавіаційні; основні та допоміжні, та проведений аналіз досвіду діяльності закордонних аеропортових структур, дозволяє зробити висновок, що диверсифікація по суті є основним засобом, за допомогою якого аеропорти можуть майже повністю покривати свої експлуатаційні витрати. При цьому диверсифікація аеропортової діяльності ні в якому разі не повинна негативно впливати на забезпечення авіаційної безпеки та безпеки польотів в аеропорту.

Розмір доходів, одержуваних від неавіаційних видів діяльності, тісно пов'язаний з обсягом і структурою перевезень через аеропорти. Збільшення загального обсягу авіаперевезень, особливо міжнародних, сприяє не тільки зростанню доходів аеропорту від неавіаційних видів діяльності в абсолютному вираженні, але і збільшенню їхньої частки в загальних доходах аеропорту.

Реальні можливості аеропорту, його пропускна здатність можуть виявитися нижче, ніж це потрібно при збільшенні обсягу перевезень. Відсутність додаткових приміщень в аеровокзалі або на території аеропорту,

екологічні проблеми, недосконалість законодавства та ряд інших причин перешкоджають розвитку неавіаційної діяльності в аеропортах. Негативний вплив надає і такий чинник, як відсутність зацікавленості адміністрації аеропорту в розширенні цього виду діяльності. Основною причиною такого стану є відсутність правових норм на регулювання і контроль діяльності компаній, що здійснюють неавіаційні види діяльності на території аеропорту. Як наслідок, відсутність координації роботи з економічного розвитку аеропортів перешкоджає високоякісному обслуговуванню пасажирів.

Традиційно в економічних дослідженнях використовуються не тільки статистичні методи аналізу ринку, але й маркетингові інструменти дослідження. Тому для вивчення споживчих уподобань, цінностей, а також намірів споживачів використовують маркетингові дослідження, зокрема і маркетингової оцінки стану якості послуг споживачами цільових ринків аеропортового комплексу.

2.2 Маркетингова оцінка стану якості послуг аеропортового комплексу

Незважаючи на зростання пасажиропотоку в Україні кількість перевезених пасажирів залишається низькою порівняно з Європою, США і низькою країн Азії. Пасажиропотік українських авіакомпаній росте багато в чому за рахунок тих пасажирів, які вже користувались послугами авіаперевізників та з кожним роком літають все частіше. Але частка населення, що користується послугами авіаперевізників, залишається незначною. Залучити тих, хто раніше не користувався авіатранспортом, авіакомпаніям як і раніше просто.

За даними Державної служби статистики, в 2012 р. вітчизняні авіакомпанії перевезли 8,1 млн. пасажирів, що на 8 % більше підсумку попереднього року [201]. Для порівняння: загальносвітове зростання ринку авіаперевезень, за даними IATA, в середньому становить 4,5-5,0% на рік. Але незважаючи на більш значний

темپ зростання українського ринку, його розміри як і раніше залишаються дуже скромними порівняно з ринками Європи та США. За даними Бюро транспортної статистики Міністерства транспорту США, в 2012 р. авіакомпанії країни перевезли близько 736,6 млн. пасажирів, що на 0,8% (або майже на 36 млн. пасажирів.) більше результату 2011 р. [201]

Український ринок авіап перевезень відрізняється від ринків США та Європи не тільки кількістю пасажирів, але і якістю розвитку. У США основна частка перевезень припадає на внутрішні маршрути. З 736,6 млн. пасажирів, яких перевезли американські авіакомпанії в 2012 р., 642,2 млн. припадало на внутрішні маршрути (87%), і тільки 94,4 млн. - на міжнародні. В Європейському союзі, в якому діє угода відкритого неба, розвиток найбільших авіакомпаній йде саме за рахунок маршрутів всередині цієї території. Наприклад, низькотарифна авіакомпанія Ryanair за рік перевозить близько 80 млн. пасажирів (за планами керівництва компанії в найближчі п'ять років збільшення цього показника до 100 млн пасажирів). У другого найбільшого низькотарифного перевізника Європи - авіакомпанії EasyJet - на напрями тривалістю більше 4 годин (за межами ЄС) припадає близько 5% від загальної маршрутної мережі (всього за 2012 р. EasyJet перевезла 59,2 млн. пасажирів [202].

В Україні ж основне зростання пасажиропотоку припадає не на внутрішні, а на міжнародні перевезення (рис. 2.10).

Зростання міжнародних перевезень забезпечують в основному туристичні маршрути. Значно вплинула на темпи зростання міжнародних перевезень лібералізація відносин з різними країнами. Приклад тому зростання пасажиропотоку між Україною і Росією: особливо на маршрутах Київ-Москва і Сімферополь-Москва. У 2011 р. російська та українська влада домовилися про допуск нових авіакомпаній на маршрут Москва-Київ, а в 2012 р. були зняті обмеження на кількість компаній і рейсів між двома столицями.

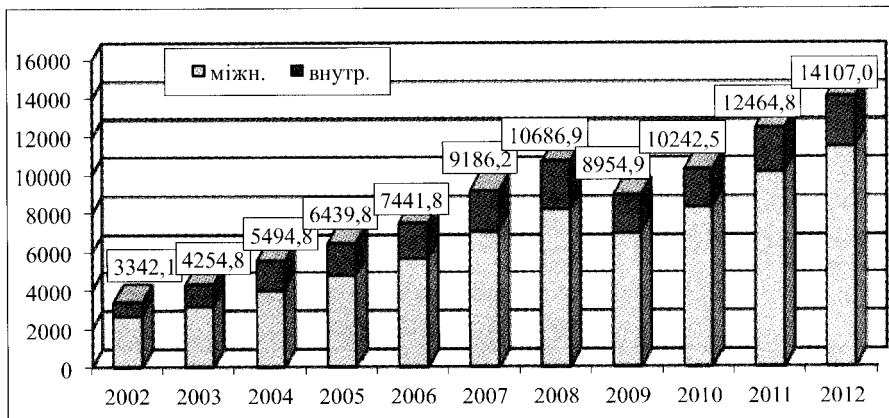


Рис. 2.10. Пасажиропотоки через аеропорти України, тис. осіб

Враховуючи кон'юнктуру ринку послуг аеропортової структури, специфіку діяльності господарюючих суб'єктів, слід відзначити, що в сформованих умовах, ключовим фактором підвищення ефективності функціонування на ринку аеропортових послуг є рівень якості обслуговування. Існуючі стандарти надання послуг аеропортової структури не відповідають сучасним тенденціям ринкової економіки, а також вимогам з боку споживачів.

Основними причинами є: значний моральний і фізичний знос більшості об'єктів аеропортової структури, низький рівень використання інформаційних технологій тощо.

В даний час основними нормативно-правовими регуляторами у сфері якості аеропортових послуг є впроваджувані стандарти Системи Менеджменту Якості ISO 9001, і вимоги до авіаційної безпеки ISAGO, при цьому відсутні норми, що регулюють якість послуг з точки зору клієнтоорієнтованого підходу, а також системи контролю якості послуг аеропортової структури. У ситуації, що склалася суб'єкти ринку аеропортових послуг зіткнулися з проблемою відсутності єдиних підходів, критеріїв і методів оцінки рівня якості аеропортового обслуговування, і, як наслідок, з необхідністю розробки самостійних механізмів регулювання сервісної діяльності.

Високий рівень якості обслуговування всіх споживчих сегментів, означає задоволення їх очікувань і, разом з тим, створення конкурентних переваг, які є запорукою довгострокового ефективного функціонування та розвитку аеропортової структури.

Методика оцінки рівня якості послуг аеропортової структури наведена на (рис. 2.11).



Рис.2.11. Алгоритм оцінки якості послуг аеропортової структури

Перший етап передбачає дослідження основних суб'єктів ринку послуг аеропортової структури: споживачів з виділенням сегментних груп і виробників для визначення відповідальних підрозділів та служб аеропорту з питань оцінки рівня якості послуг. Поряд з авіапасажирами та відвідувачами в оцінці якості брали участь фахівці служби якості аеропорту. Вибір додаткового джерела інформації обумовлений невисокою результативністю анкетування споживачів послуг аеропортової структури внаслідок низької достовірності одержуваних даних і неповернення анкет респондентами.

Пасажири і відвідувачі, як правило, не зацікавлені в результатах дослідження і, крім того, досить неохоче розкривають дані, що дозволяють визначити репрезентативність вибірки (наприклад, вік, соціальний статус, рівень доходу тощо). У той же час працівники служби якості аеропорту не тільки зацікавлені в результатах проведеного дослідження, а й мають професійну підготовку в області якості [186; 203].

Ключовими групами споживачів послуг аеропортової структури, як відзначалося вище, є два сегменти: B2B та B2C. У свою чергу, сегмент B2B сформований в основному авіакомпаніями, які приносять значну частку доходів від авіаційної діяльності. Сегмент B2C представлений в основному пасажирами, які є основним джерелом доходу від неавіаційної діяльності (див. рис. 2.9).

Основні критерії якості послуги аеропортової структури, що впливають на її вибір авіакомпаніями та пасажирами, структуровані автором в табл. 2.18. Щодо визначення відповідальних за контроль якості з боку виробників. Їх список був складений на основі виділених споживачами критеріїв вибору аеропортової структури та обов'язків посадових осіб, які забезпечують реалізацію даних критеріїв.

Згідно з метою та видами діяльності та відповідно до організаційної структури управління Комунальним підприємством «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя» (Додаток Ж) посадовими особами, які забезпечують якість послуг, що надаються споживачам є:

заступник директора з авіаційної безпеки (начальник служби авіаційної безпеки),

начальник служби контролю на безпеку,

начальник служби спеціалізованого транспорту,

начальник аеродромної служби,

начальник бази експлуатації радіотехнічного обладнання і зв'язку,

начальник відділу капітального будівництва,

Критерії вибору аеропортових комплексів споживачами

Авіакомпанії	Пасажири
1	2
Сумісність з мережею маршрутів авіакомпанії	Час наземного обслуговування / Якість наземного обслуговування
Наявність та доступність центрів технічного обслуговування повітряних суден	Вартість паркінгу автомобілів в аеропорту
Розмір ставок та зборів	Вартість транспортування в аеропорт
Ступінь модернізації основних об'єктів інфраструктури аеропорту	Кількість та якість сервісу для неавіаційних послуг
«Ширина», «глибина» та потенціал цільового ринку перевезень при виконанні рейсів з аеропорту	Зручність розкладу
	Зручність трансферу через аеропорт
Доступність слотів в певні часові інтервали	Ціна перевезень
Наявність конкурентів	Кількість маршрутів
Забезпечення трансферних стиковок	Ступінь доступності аеропорту з міста
Маркетингова підтримка	Надійність авіакомпанії-перевізника
Рейтинги оцінювання аеропортової структури	Імідж та транспортна безпека аеропорту
Рівень безпеки в аеропорту	Наявність програм для часто літаючих пасажирів

начальник служби паливо мастильних матеріалів;

начальник групи фірмового обслуговування;

керуючий оздоровчого комплексу «Авіатор»,

завідувач здоров'я пункту,

начальник служби пошуково-рятувального забезпечення польотів,

начальник вантажного складу,

начальник дільниці наземного обслуговування,

начальник центральної диспетчерської аеропорту, керуючий готелем

(табл. 2.19).

Таблиця 2.19

**Декомпозиція функціональних повноважень посадових осіб КП
«Міжнародний аеропорт «Запоріжжя» в контексті забезпечення і
контролю якості послуг**

Посадова особа	Критерії вибору аеропортових комплексів споживачами
Директор підприємства	«Ширина», «глибина» та потенціал цільового ринку перевезень при виконанні рейсів з аеропорту Маркетингова підтримка
Заступник директора з авіаційної безпеки (начальник служби авіаційної безпеки)	Імідж та транспортна безпека аеропорту
Начальник служби контролю на безпеку	Імідж та транспортна безпека аеропорту
Начальник служби спеціалізованого транспорту	Зручність розкладу Забезпечення трансферних стиковок Сумісність з мережею маршрутів авіакомпанії Наявність та доступність центрів технічного обслуговування повітряних суден
Начальник аеродромної служби	Доступність слотів в певні часові інтервали
Начальник бази експлуатації радіотехнічного обладнання і зв'язку	Імідж та транспортна безпека аеропорту
Начальник відділу капітального будівництва	Ступінь модернізації основних об'єктів інфраструктури аеропорту
Начальник служби паливо мастильних матеріалів	
Начальник групи фірмового обслуговування	Кількість та якість сервісу для неавіаційних послуг
Керуючий оздоровчого комплексу «Авіатор»	Кількість та якість сервісу для неавіаційних послуг
Завідувач здоров'я пункту	Якість (час) наземного обслуговування Кількість та якість сервісу для неавіаційних послуг
Начальник служби пошуково-рятувального забезпечення польотів	Імідж та транспортна безпека аеропорту
Начальник вантажного складу	Якість (час) наземного обслуговування Кількість та якість сервісу для неавіаційних послуг
Начальник дільниці наземного обслуговування	Якість (час) наземного обслуговування Кількість та якість сервісу для неавіаційних послуг Вартість паркінгу автомобілів в аеропорту
Начальник центральної диспетчерської аеропорту	Зручність розкладу Забезпечення трансферних стиковок Сумісність з мережею маршрутів авіакомпанії Доступність слотів в певні часові інтервали
Керуючий готелем	Якість (час) наземного обслуговування Кількість та якість сервісу для неавіаційних послуг

Другий етап оцінки якості послуг аеропортової структури «Розробка необхідної первинної документації» передбачає розробку анкет для споживачів послуг аеропортової структури. При цьому при складанні анкет пропонуються питання, пов'язані з оцінкою рівня якості послуг аеропортової структури згрупувати в декілька блоків, з метою визначення ключових напрямків вдосконалення аеропортового обслуговування.

При розробці анкет передбачається використовувати диференційовані методи залежно від типу питань. Аналіз та формалізація якісних параметрів послуг аеропортової структури дозволяють оцінити ступінь задоволеності пасажирів рівнем обслуговування аеропорту. Для пасажирів і відвідувачів були розроблені анкети (Додаток 3).

Головне завдання полягає в визначенні рівня задоволеності споживачів послуг аеропортової структури на кожній стадії технологічного процесу, з метою оцінки результативного показника рівня якості аеропортового обслуговування, а також виявлення вузьких місць. Крім того, для вивчення пропозицій щодо поліпшення роботи об'єктів аеропортової структури в анкеті використовується метод відкритих питань.

Наступним етапом є визначення обсягу вибірки статистичної сукупності на основі середніх значень з метою отримання достовірних даних [204; 205]:

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot t^2}{e^2}, \quad (2.1)$$

де n - обсяг вибірки;

σ - середньоквадратичне відхилення;

t - рівень довірливості;

e - бажана точність (погрішність).

У рамках дослідження було опитано близько 600 пасажирів. Визначений обсяг вибірки на основі середніх значень, з рівнем довірливості 99,7%, середнім квадратичним відхиленням рівним 31,65 і бажаною точністю (похибкою) ± 4 було встановлено, що вибірка є репрезентативною.

Після визначення необхідного обсягу вибірки проводяться польові дослідження, за підсумком яких здійснюється оцінка результатів [204; 205].

За результатами опитування найбільш значимими критеріями вибору аеропортових комплексів споживачами є:

- для авіакомпаній – доступність слотів в певні часові інтервали (10,4 % відповідей);
- для пасажирів – зручність розкладу (10,3 % від загальної кількості відповідей) (табл.2.20)

Таблиця 2.20

Ступінь значимості критеріїв вибору аеропортових комплексів споживачами

Авіакомпанії			Пасажири		
Критерії	Відповіді		Критерії	Відповіді	
	кількість	%		кількість	%
1	2	3	4	5	6
Доступність слотів в певні часові інтервали	36	10,4	Зручність розкладу	130	10,3
Потенціал цільового ринку перевезень при виконанні рейсів з аеропорту	35	10,3	Імідж та транспортна безпека аеропорту	128	10,1
Розмір ставок та зборів (зліт/посадка, наземне обслуговування, паливо, тощо)	34	10,1	Ціна перевезень	126	10,0
Наявність «прямих» конкурентів	33	9,6	Надійність авіакомпанії-перевізника	120	9,5
Сумісність з мережею маршрутів авіакомпанії	32	9,2	Ступінь доступності аеропорту з міста	119	9,4
Рівень безпеки в аеропорту	31	9,1	Час / якість наземного обслуговування	115	9,1
Наявність та доступність центрів технічного обслуговування повітряних суден	30	9,0	Кількість та якість сервісу для неавіаційних послуг	104	8,2
Забезпечення трансферних стиковок	29	8,6	Зручність трансферу через аеропорт	101	8,0
Ступінь модернізації основних об'єктів інфраструктури аеропорту	28	8,0	Кількість маршрутів	95	7,5
«Ширина», «глибина» мережі маршрутів аеропорту	27	7,5	Вартість транспортування в аеропорт	91	7,2
Рейтинги оцінювання аеропортової структури	26	7,1	Вартість паркування автомобілів в аеропорту	82	6,5
Маркетингова підтримка	4	1,1	Наявність програм для часто літаючих пасажирів	54	4,2
Разом	345	100	Разом	1263	100

При сегментації основних споживачів послуг аеропортової структури в сегменті В2С були визначені наступні субсегменти: відпочиваючі, бізнес-туристи (ділові пасажирів), студенти (учні), шоп-туристи, працівники (працюючи за кордоном), фізичні особи (рис. 2.12).

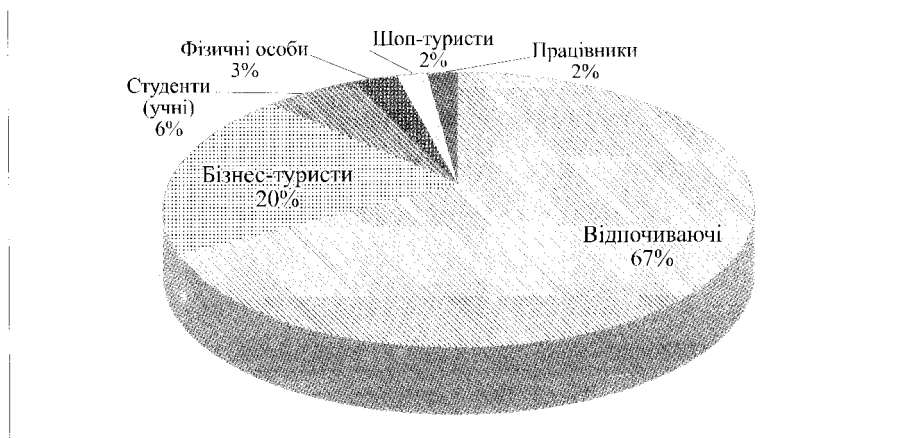


Рис. 2.12. Структура ринку послуг аеропортової структури (субсегменти сегменту В2С)

Основну частку на ринку послуг аеропортової структури займають відпочиваючі за туристичними путівками (67%), для яких визначальними факторами виступають комфорт, висока культура обслуговування, комплекс додаткових послуг, скорочення часу наземного обслуговування, висока швидкість обробки багажу і зниження ризику його пропажі, тобто надання комфортних перевізних послуг з високою швидкістю.

Значним сегментом ринку послуг аеропортового комплексу є бізнес-туристи (20%). Як зазначалося вище, наслідки світової фінансової кризи призвели до зниження контингенту бізнес-пасажирів, що було обумовлено зниженням ділової активності. Споживачі, які здійснюють ділові поїздки і мають високі доходи, одночасно є потенційними клієнтами ринку неділових перевезень, і це необхідно враховувати, для забезпечення відповідності

очікувань пасажирів щодо рівня якості послуг, які надаються об'єктами аеропортової структури.

Визначальним критерієм для таких сегментів як студенти (учні) (6%) і особи, які здійснюють поїздки в цілях трудової міграції (2%), виступив рівень цін (тарифу) на послуги. В якості переваг була визначена можливість варіації наданого комплексу сервісних послуг з метою зниження вартості кінцевих послуг. Студенти та трудові мігранти в найменшій мірі чутливі до рівня якості надаваних послуг (виражається в лояльності до вибору альтернативного виду транспорту).

Фізичні особи становлять незначну питому вагу (2%) споживачів послуг аеропортової структури, однак, вони пред'являють високі вимоги до рівня якості обслуговування об'єктами аеропортового комплексу, зокрема, скорочення часу оформлення багажу та його видачі, послуги вантажників, збереженість багажу, можливість спрощення формальностей пов'язаних з паспортно-візовим і митним оглядом тощо. Окрім цього, при оцінці аеропортового обслуговування дані категорії споживачів відзначають брак інформаційно-довідкових послуг аеропортового комплексу.

Результати опитування респондентів дозволили дослідити рівень задоволеності якістю наданих пасажирських послуг аеропортової структури і виявити сфери обслуговування, які, на думку споживачів, потребують поліпшення (рис. 2.13).

Особливу незадоволеність у пасажирів викликають занадто довгі черги при наданні послуг з реєстрації квитків і оформлення багажу (28 %), більш ніж 18 % пасажирів стикалися із затримками при видачі багажу та 3,5 % опитаних вказали на несправності при транспортуванні багажу. Отже, найвужчою ланкою діяльності є послуги з обробки багажу (49,5 %). Крім цього, значна частка опитаних незадоволена якістю послуг з передпольотного огляду і контролю безпеки (20 %).

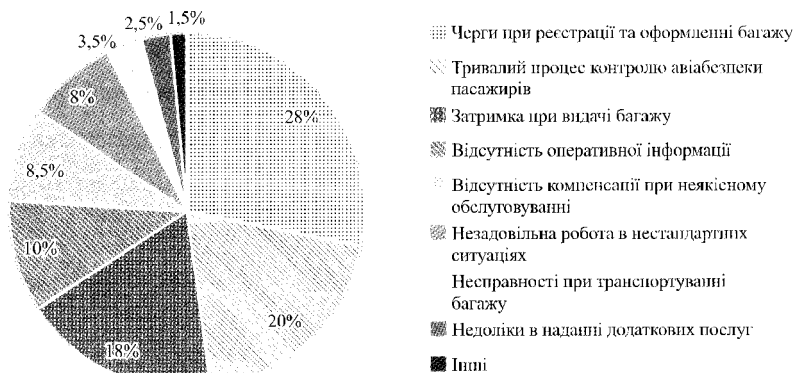


Рис. 2.13. Результати опитування респондентів щодо задоволеності якістю послуг аеропортового комплексу (% від загальної кількості відповідей)

Результати опитування підтверджують і відгуки, які залишають споживачі на форумі [206]. Крім того, досліджено ступінь задоволеності споживачів рівнем якості наземного обслуговування об'єктами аеропортової структури в розрізі авіаційних і неавіаційних послуг (рис. 2.14, табл. 2.21).

Найбільшу незадоволеність викликають у пасажирів низька оперативність наземного обслуговування (49%) і низька культура обслуговуючого персоналу аеропорту (43%). Пасажирами були відзначені ще й такі негативні фактори, як неповнота інформаційного забезпечення – 3,0 %, обмаль стендів інформації – 2,5 %, 1,0 % вказали на необхідність збільшення кас для продажу квитків.

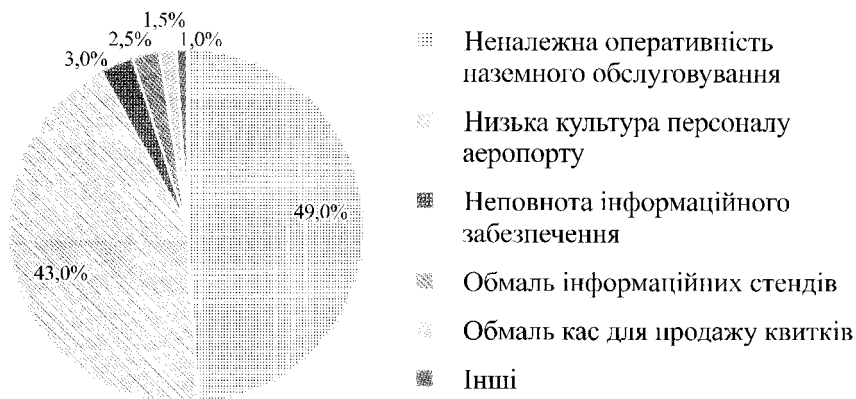


Рис.2.14. Результати опитування респондентів щодо задоволеності якістю авіаційних послуг аеропортової структури (% від загальної кількості відповідей)

Таблиця 2.21

Результати опитування респондентів щодо задоволеності якістю неавіаційних послуг аеропортової структури

Недоліки	% від загальної кількості відповідей
Високі ціни в точках громадського харчування	82,0%
Відсутність багажних візків	15,5%
Вузький асортимент комерційних об'єктів	1,3%
Нестача точок Інтернет доступу	0,2%
Відсутність пунктів обміну валюти	0,1%
Інше	1,0%

При оцінюванні неавіаційних послуг 82,0 % респондентів відзначили високі ціни на послуги громадського харчування, 15,5% були незадоволені відсутністю багажних візків. Вузький асортимент комерційних об'єктів концесіонерів відзначили 1,3% споживачів. Із загального числа опитаних 0,2% (основну частку становить сегмент ділових пасажирів) залишилися незадоволені кількістю точок доступу в Інтернет.

У той же час, слід зазначити, що, на думку зарубіжних дослідників, самообслуговування та мобільність будуть ключовими характеристиками послуг

об'єктів аеропортової структури в найближчій перспективі, що дозволить в значній мірі мінімізувати невдоволення і відчуття невпевненості пасажирів [186].

З метою одержання загальної картини стану аеропорту і розробки пропозицій щодо вирішення виявлених проблем, в роботі проведене опитування представників авіаперевізників (сегмент B2B) щодо задоволеності якістю послуг аеропортової структури за наступними узагальненими напрямками:

- аеродромне забезпечення;
- орнітологічне забезпечення;
- наземне обслуговування повітряних суден (ПС);
- аеропортове обслуговування;
- організація обробки вантажу та пошти;
- забезпечення паливно-мастильними матеріалами (ПММ);
- організація підтримки льотної придатності ПС;
- організація взаєморозрахунків;
- стимулювання польотів перевізника (наявність маркетингових програм, знижок при наземному обслуговуванні тощо);
- організація обслуговування в кризових (нестандартних) ситуаціях;
- нормативне регулювання в галузі надання послуг в аеропортах обслуговування [207].

Також необхідним в процесі оцінювання, на думку авіаперевізників, є оцінка рівня конкуренції при наданні послуг з аеропортового і наземного обслуговування (у тому числі можливість виконання послуг власними силами аеропорту).

Аналіз та оцінка якості аеропортового обслуговування досліджуваних підприємств проведено за шестибальною шкалою від 0 до 5:

"0" – послуга відсутня;

"1" – послуга тільки починає надаватися, незадовільна якість, перебуває в зародковому стані;

"2" – послуга надається, якість надання задовільна, тенденція до погіршення;

"3" – послуга надається, якість надання задовільна, тенденція до поліпшення;

"4" – послуга надається, якість надання добра;

"5" – послуга надається на найвищому рівні

Результати розрахунків наведені та узагальнено у Додатку К, а також у табл. 2.22.

Аналіз результатів оцінювання дозволяє зробити висновок, що очікувані найвищі бали (3,32) отримав «Міжнародний аеропорт «Дніпропетровськ», другу позицію з оцінкою 2,90 бали посідає «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя», «Аеропорт Суми» майже за всіма позиціями отримав найнижчі результати та середній бал – 2,6.

За результатами оцінювання якості послуг, що надає КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя», найвищі бали отримали авіаційні послуги: забезпечення ПММ (4 бали), орнітологічне забезпечення (3,5 бали), аеродромне забезпечення (3,25 балів) та забезпечення запасними аеродромами (3,25 балів).

Нижчі за середні оцінки отримали наступні послуги:

підтримання льотної придатності (1,75 балів);

організація обробки вантажу та пошти (2,2 бали);

організація взаєморозрахунків (2,5 бали);

наземне обслуговування повітряних суден (2,8 балів);

Незважаючи на те, що з 2013 р. послуги з обслуговування пасажирів та вантажу разом з ТОВ «Запоріжхендлінг» надає ТОВ «Українська хендлінгова компанія», за оцінками авіаперевізників, одним з суттєвих недоліків в сфері аеропортового обслуговування є відсутність конкуренції (2 бали).

Оцінювання якості аеропортового обслуговування досліджуваних підприємств

Параметр	Результат оцінювання		
	КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя»	ТОВ «Міжнародний аеропорт «Дніпропетровськ»	ОКП «Аеропорт Суми»
Наземне обслуговування ПС	2,8	3,4	2,4
Аеродромне забезпечення	3,25	4,0	3,0
Орнітологічне забезпечення	3,5	4,0	3,0
Наземне обслуговування (НО) ПС	3,1	3,6	2,7
Аеропортове обслуговування	3,1	3,9	2,6
Організація обробки вантажу та пошти	2,6	3,4	2,2
Забезпечення ПММ	4,0	4,0	3,8
Підтримання льотної придатності	1,75	2,5	1,75
Організація взаєморозрахунків	2,5	3,25	1,75
Забезпечення запасними аеродромами	3,25	3,75	3,0
Нормативне регулювання у галузі надання послуг	3	3	3
Наявність конкуренції при наданні послуг з аеропортового і наземного обслуговування (у тому числі можливість виконання послуг власними силами)	2	1	2
Середня оцінка	2,90	3,32	2,6

Отже, на думку основних споживачів, в сфері аеропортового обслуговування конкуренція відсутня майже повністю. Зокрема, ресстрація пасажирів та центровка ПС здійснюється власними силами. У грудні 2013 р. працівники ТОВ «Запоріжхендлінг» пройшли навчання з центровки ПС.

Наземне обслуговування ПС (крім паливного забезпечення, де конкуренція знаходиться в зародковому стані) також характеризується відсутністю конкуренції. Конкуренції немає і в сфері обробки вантажу та

організації бортхарчування. Зокрема, обробку вантажів аеропорт здійснює власними силами, для чого використовує вантажні погрузчики, однак контейнерні погрузчики відсутні.

Кетеринг забезпечує ТОВ «Авіа-Сервіс», послуги якого на даний момент проходять процедуру державної сертифікації в Державіаслужбі. Також відсутня практика організації власними силами. Основний напрямок впливу на ринок – завантаження бортхарчування на рейс "в обидва кінця", однак реалізація можлива не на всіх рейсах (залежить від дальності та часу польоту).

В сфері організації паливного забезпечення конкуренція, в основному, між постачальниками палива. Практики організації власними силами паливного забезпечення немає. Проблема відсутності конкуренції у сфері аеропортового і наземного обслуговування пов'язана, в першу чергу, з державною політикою. Обслуговування здійснюється національними державними компаніями або підконтрольними їм підприємствами. За результатами оцінювання найбільш перспективні види обслуговування, по яких можлива конкуренція: реєстрація пасажирів; прийом-випуск ПС; прибирання ПС; поставка авіапалива.

В сфері аеродромного забезпечення (3,25 бали) викликає занепокоєння стан покриття РД, МРД, МС, інтенсивна експлуатація яких триває. ПС західного виробництва 1 і 2 класу мають високий показник ACN, у зв'язку з чим вводяться обмеження з режиму експлуатації покриттів, обмежується злітна маса ПС.

Через низькі показники PCN аеродромного покриття авіакомпанії не мають можливості виконувати польоти по ряду комерційно цікавих напрямків. Без лабораторного дослідження, при проведенні сертифікації аеродрому, показник PCN необґрунтовано зменшується, а, отже, аеродромне покриття потребує проведення лабораторного дослідження для виміру даного показника.

Задовільним є стан відповідної розмітки, маркування аеродромного покриття. Проблеми виникають в зимові періоди і пов'язані з несвочасною

очисткою аеродромного покриття від снігу та льоду. Незважаючи на проведення систематичних робіт з підтримання у належному стані відповідно до сертифікаційних вимог, покриття РД, МРД, МС потребують капітального ремонту.

Стан обладнання, що використовується на місцях стоянок ПС (засоби наземного обслуговування, драбинки, упорні колодки, наявність сміттєвих контейнерів, стаціонарні джерела наземного електроживлення) є незадовільним. Обладнання зношене і не оновлюється.

За оцінками опитаних, 3,5 бали отримала послуга «Орнітологічне забезпечення». Незважаючи на наявність статистики по зіткненням ПС з тваринами і птахами на аеродромі та в районі аеродрому, в тому числі через несприятливу орнітологічну ситуацію, прийнятих заходів недостатньо для цілкового вирішення проблеми. За даним видом забезпечення простежується сезонні сплески порушень, що пов'язані з міграцією птахів.

Заходи щодо поліпшення орнітологічної обстановки оцінені опитаними як задовільні (3 бали). Аеропорт виконує комплекс заходів, спрямованих на запобігання зіткнення ПС із птахами. Цьому сприяє те, що авіакомпанії отримали позитивний досвід стягнення збитків, пов'язаних із зіткненням з птахами в районі аеропорту, що додатково стимулює аеропортову структуру приділяти більшу увагу орнітологічному забезпеченню.

Послуга «Наземне обслуговування ПС» отримала оцінку 3,1. У 2012 р. аеропортом разом з авіакомпаніями проведена і продовжує виконуватися спільна робота зі складання та оптимізації ТГО. Основними проблемами в даній сфері є:

- відсутність нормативних вимог щодо наявності в аеропортах ТГО;

- проблема виконання ТГО усіма учасниками процесу. Неузгоджені дії сторін;

- відсутність розуміння (зацікавленості) між аеропортом та авіаперевізниками.

Наземне обслуговування ПС західного виробництва нормативними документами України не регламентується. Вимоги та опис процедур з наземного обслуговування виробляються на підставі керівництв з наземного обслуговування авіакомпаній. Навчання персоналу, що виконує наземне обслуговування ПС західного виробництва, у більшості випадків також виконується силами авіакомпаній. Аеропорт приділяє недостатню увагу підтримці кваліфікації персоналу на належному рівні, в тому числі посилаючись на відсутність вимог нормативних документів.

Недостатньо активно відбувається модернізація, оновлення обладнання, зокрема, GPU, пасажирські трапи. Меншими темпами оновлюються перонні автобуси, спецмашини для обробки ПС проти обледеніння, обладнання для наземного обслуговування ПС.

Відсутні джерела наземного електроживлення і установка повітряного запуску, що значно збільшує ризик збійної ситуації і тривалих затримок рейсів при посадках в аеропорт з несправною допоміжною силовою установкою (ДСУ).

При зростаючому обсязі перевезень, перехід на нові стандарти обслуговування пасажирів та участі авіакомпаній в міжнародних альянсах якість обслуговування пасажирів і багажу забезпечується на низькому рівні.

Однією з основних проблем є низька кваліфікація персоналу, висока плинність кадрів, відсутність фінансування, необхідного для автоматизації процесів.

Нагальна проблема аеропортового комплексу – застарілий аеровокзал. Дефіцит виробничих площ, відсутність інфраструктури для встановлення нового сучасного обладнання (обробка багажу, обслуговування пасажирів).

Однією з основних вимог з боку авіаперевізників є здатність аеропорту в збійних ситуаціях, при ППС зберегти і / або скоротити час обороту ПС. Здавалося б, аеропорт також зацікавлений в скороченні стоянки ПС на землі для збільшення пропускну здатності перону. Однак, аеропорт проти

скорочення часу розвороту і вимагає час "із запасом" для спокійної, неспішної роботи з обслуговування ПС. Одночасно скорочення часу обороту ПС вимагає більшої віддачі від персоналу.

Основні тенденції в сфері організації системи роботи з трансферним багажем – це зростання кількості трансферних пасажирів і багажу, скорочення мінімального стикувального часу в пунктах трансферу. Брак персоналу, його низька кваліфікація, відсутність автоматизованих систем обробки багажу – основні недоліки в даній сфері обслуговування. Як наслідок, неякісна обробка трансферного багажу та обслуговування трансферних пасажирів.

Наявність системи управління ризиками (СУР) є одним з інструментів системи управління безпекою польотів. У регіональних аеропортах з невеликими обсягами роботи СУР зазвичай не впроваджена, на практиці використовуються окремі елементи системи. Основними стримуючими факторами є відсутність бажання у керівництва, відсутність ресурсів та відсутність нормативної бази. А, отже, впровадження СУР потребує додаткового залучення фінансових і трудових ресурсів.

За послугою внутрішнє прибирання ПС тарифи завищені, якість послуг неідеальна. Немає диференціації тарифів залежно від тривалості рейсу, що безпосередньо впливає на обсяг робіт. Немає практики організації власними силами. На даний час АК незадоволені якістю та часом, що витрачається на внутрішнє прибирання салонів ПС. В сфері внутрішнього прибирання ПС (своєчасність і якість послуг) опитаними виділені наступні типові проблеми: відсутність сучасного обладнання / інвентарю / спецзасобів, необхідних для якісної і швидкого прибирання ПС.

На середню оцінку за напрямом «Наземне обслуговування» суттєво вплинула відсутність в аеропорту установки повітряного запуску двигунів (УПЗ) (0 балів).

В сфері аеропортового обслуговування центровка ПС здійснюється власними силами авіакомпаній. Лише у грудні 2013 року співробітники ТОВ

«Запоріжхендлінг» пройшли міжнародне навчання з проведення контролю завантаження та центрування ПС. Основний фактор щодо поліпшення якості даної послуги – значний обсяг перевезень, що дозволяє знизити собівартість послуги, наявність виробничих площ. Близькотермінова перспектива – виконання центрування через DCS.

На тлі проведення реконструкцій аеровокзалу, залишається значна частка невирішених проблем, що не дозволяє удосконалювати технології обслуговування пасажирів і багажу.

Для аеропорту проблема щодо відповідності заявленої пропускну здатності, в першу чергу, полягає в дефіциті стійок реєстрації та контролю безпеки (фінансові проблеми, відсутність площ та інфраструктури). Також одним з факторів, що впливають на збої і зниження швидкості обслуговування пасажирів, є нерівномірне протягом доби завантаження аеропорту.

Незважаючи на впровадження системи реєстрації (з початку 2013 р. ТОВ «Запоріжхендлінг» здійснює електронну реєстрацію в системі REGINA), запущена лише платформа загального доступу, що, безумовно, є позитивним моментом, але при цьому аеропорт намагаються "заробити" на використанні перевізником даної платформи, власної системи реєстрації. Ставки в кілька разів перевищують ставки в зарубіжних аеропортах.

Впровадження автоматизованої міжнародної системи пошуку багажу аеропортом не проводиться.

Обслуговування спеціальних категорій пасажирів знаходиться в зародковому стані. Зберігається тенденція організації мінімального набору послуг для пасажирів з обмеженими можливостями пересування. Як і раніше, аеропорт стягує з авіакомпаній плату за додаткові послуги для пасажирів цієї категорії, в той час як ці послуги повинні надаватися аеропортами безоплатно. Якість послуг не відповідає загальноприйнятим нормам (наприклад: посадка\висадка в\з ПС).

Якість послуг бізнес-зала, VIP-зала та кімнати матері та дитини на думку опитаних є задовільною.

Як і раніше, відсутня достатня інфраструктура для обслуговування пасажирів в збійних ситуаціях. Авіакомпанії зазнають складнощів при наданні послуг з харчування та розміщення в готелях. Основні недоліки якості обслуговування пасажирів в аеровокзалі:

- недостатньо кваліфікований персонал;

- недостатня кількість стійок реєстрації, стійок огляду САБ, виходів на посадку, стійок прикордонного контролю.

Окрім вище переліченого, аеропортовий комплекс не підтримує ініціативу авіакомпаній з впровадження нових сучасних сервісів, таких як, наприклад, електронний ордер різних зборів (EMD).

Позитивними тенденціями в сфері аеропортового обслуговування, які відзначили опитані, є:

- установка і робота у власній системі реєстрації;

- покращення якості обслуговування пасажирів і членів екіпажу обумовлені придбанням автобусу для підвозу пасажирів (вересень 2013 року), встановленням транспортеру для видачі багажу (жовтень 2013 року) та наданням послуг з центровки та контролю завантаження ПС (грудень 2013 року).

В аеропорту відсутня достатня інфраструктура для забезпечення коректної обробки трансферного багажу. Найнижчу оцінку (2 бали) за напрямом «Аеропортове обслуговування» отримала послуга з автоматизованої системи пошуку багажу. Існує проблема відсутності необхідної спецтехніки в сфері організації обробки вантажу та пошти. Враховуючи невеликі і нестабільні обсяги робіт, спецтехніка для обробки великовагових вантажів не закуповується. Для обробки застосовуються підручні, неспеціалізовані засоби.

У зв'язку з тим, що законодавчо не сформульовані вимоги по наявності нормативних документів з управління ризиками, аеропортові структури не

вважають за необхідне їх розробляти і впроваджувати систему управління ризиками в частині організації обробки вантажу та пошти у виробничу діяльність підприємства.

Також законодавчо не сформульовані вимоги з надання NOTOC (Special Load Notification to Captain) на спеціальні вантажі (крім небезпечних), аеропорт не вважає за необхідне оформляти і представляти такий документ перевізникам.

За оцінками опитаних аеропорт не готовий надавати перевізникам послуги з ліквідації наслідків інцидентів, пов'язаних з задекларованими небезпечними вантажами (розлив, протікання, просипка тощо), які не загрожують життю і здоров'ю пасажирів та екіпажу ПС, але можуть завдати пошкодження повітряному судну в процесі наземного обслуговування. Внаслідок цього у перевізника виникають значні фінансові ризики при здійсненні перевезень небезпечних вантажів в / з аеропорту.

Як і в більшості регіональних аеропортів України, у досліджуваного аеропорту відсутня інфраструктура електронного супроводу вантажних перевезень. Відсутність каналу SITATEX перешкоджає розвитку електронних систем бронювання вантажних перевезень і розвитку електронного документообігу між учасниками перевізного процесу та державними органами, що, в кінцевому підсумку, відбивається на термінах оформлення документації та доставки вантажу.

Аеропорт, як організація сертифікована на обробку небезпечних вантажів, щорічно проводить навчання та сертифікацію всіх співробітників, що беруть участь в наземній обробці вантажів, у т.ч. навчання проходять тільки співробітники, які безпосередньо працюють з небезпечними вантажами.

В порушення вимог технічні інструкції ІКАО відсутня документована процедура з надання звітів про інциденти, пов'язані з небезпечними вантажами і про виявлення не задекларованих або неправильно

задекларованих небезпечних вантажів. Факти виникнення інцидентів з небезпечними вантажами не зафіксовано, практика з ліквідації наслідків таких інцидентів відсутня. Виявлені не задекларовані небезпечні вантажі повертаються вантажовідправнику на етапі огляду САБ (якщо перевезення таких вантажів не пов'язане з порушенням кримінального законодавства).

Послуга «Забезпечення ПММ» отримала найвищу оцінку (4 бали). Повільно, але відбувається модернізація ПЗК. Все більше ПЗК входять в мережу ВІНК, що позитивно позначається на їх стані. Однією з основних проблем в аеропортах з невеликими обсягами перевезень залишається утримання великого парку зберігання, де ускладнена схема перевалки пального. Створюються штучні проблеми з доступу до залізничних під'їзних шляхів, до послуг перевалки палива. Деякі ПЗК відмовляють у зберіганні власного палива авіакомпаній, аргументуючи дефіцитом виробничих потужностей. З іншого боку для регіональних аеропортів України нагальною проблемою є залучення додаткових фінансових коштів для закупівлі авіаційного палива та забезпечення незнижуючого залишку палива. Саме з метою безперебійного забезпечення поставок авіаційного пального для заправки ПС аеропорти України (на підставі світового досвіду) переходять на систему роботи за аутсорсингом. На підставі сертифікатів відповідності виданих Державною авіаційною службою Міністерства інфраструктури України в усіх аеропортах України створені альтернативні ПЗК. В КП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя» послуги з авіапаливозабезпечення авіаційних перевезень і робіт виконує ТОВ «Запорізька хендлінгова компанія».

Дисципліна поставок авіапалива у цілому отримала оцінку "добре". Опитувані відзначають разові збої поставок в аеропорту. Оцінка якості авіапалива, якості лабораторного аналізу в ПЗК та якості надання послуги із заправки здійснювалася тільки в плані відсутності інцидентів і збійних ситуацій, пов'язаних з неякісним паливом. Таких ситуацій не зафіксовано.

Одну з найнижчих оцінок отримала послуга «Підтримання льотної придатності» (1,75 бали).

Наявність лінійних станцій технічного обслуговування, АТБ в аеропортовому комплексі (у тому числі навченого персоналу, обладнання для ТО тощо) отримали оцінку "незадовільно". Лінійні станції створюються великими авіакомпаніями тільки в базових аеропортах. А отже в регіональних аеропортах їх немає, створення і сертифікація з допуском на ТО ПС зарубіжного виробництва – досить витратний захід, при цьому обсяг робіт нестабільний. Це є основним стримуючим фактором.

Можливість створення власних ЛСТО та ТО в аеропорту обмежена. В першу чергу, це пояснюється недостатністю виробничих площ і монопольно високою вартістю оренди.

Оцінка якості організації взаєморозрахунків, на думку перевізників є нижчою за середню (2,5 бали). Умови взаєморозрахунків не задовольняють авіакомпанії. Аеропорт застосовує жорсткі заходи (зупинення обслуговування) у разі невиконання умов взаєморозрахунків. Ситуація трохи стабілізувалася після гучних банкрутств перевізників в Україні. При цьому аеропорт прагне мінімізувати фінансові ризики і системно посилює умови взаєморозрахунків.

Перспективним напрямком, але адміністративно і законодавчо неопрацьованим є впровадження електронного документообігу – електронний обмін фінансовими документами.

Активно обговорюються проблеми стимулювання польотів перевізника. Однак підхід до формування та реалізації маркетингових програм є формальним. Єдиний напрямок, що отримав позитивну оцінку є надання перевізникам знижок при наземному обслуговуванні.

У випадках організації обслуговування в збійних ситуаціях для аеропорту існує проблема фінансових ризиків, тобто ПС можуть не випускати до отримання оплати або гарантій оплати (наприклад вимоги розміщення депозитів).

Відповідно до Наказу Державіаслужби керівник аеропорту має право самостійно приймати рішення про надання знижок АК в розмірі до 70%. Однак, на практиці така можливість майже не використовується, оскільки досить складним є обґрунтування надання таких знижок перед контролюючими органами в частині прибутку, що оподатковується.

Забезпечення запасними аеродромами, в цілому оцінено як задовільне (3,25 бали). Як і раніше відсутня достатня інфраструктура для обслуговування пасажирів в збійних ситуаціях.

Для аеропорту властива недостатня увага до аварійно-рятувального забезпечення, недостатнє фінансування. При цьому завдяки відсутності серйозних інцидентів оцінка задовільна. Частина обов'язків з евакуації ПС, що втратив здатність рухатися, покладається на експлуатанта.

Позитивний вплив на стан справ робить наявність галузевих стандартів та сертифікаційні вимоги. При цьому слід зазначити, що нормативне регулювання обмежується лише ліквідацією аварії, і не розглядає питань ліквідації наслідків аварії, як того вимагають нормативні документи ІКАО. Як у виробничій, так і у фінансовій частині виникає безліч протиріч та розбіжностей при тлумаченні і виконанні вимог галузевих нормативних документів.

Діяльність аеропорту характеризує відсутність документів, що регламентують в необхідному обсязі обслуговування ПС та порушення вимог нормативних документів з аеропортового і наземного обслуговування ПС.

Відповідно до світових тенденцій і вимог міжнародних авіаційних організацій, авіакомпанії все більше уваги приділяють якості авіаційного та неавіаційного обслуговування. Вони проводять періодичні аудити контролю якості наземного обслуговування, вимагають від аеропортів підготовки планів коригувальних заходів і усунення виявлених недоліків. Відповідно до проведених розрахунків середня оцінка якості аеропортових послуг КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя» становить 2,90 бали, ТОВ «Міжнародний аеропорт «Дніпропетровськ» – 3,32 бали, ОКП «Аеропорт Суми» – 2,6 бали.

Рівень якості послуг аеропортової структури пропонується оцінювати на основі розробленої шкали оцінювання, відповідно до якої виділено 7 рангів, де І ранг – вкрай низький рівень якості послуги (послуга не надається), УІІ – послуга надається на найвищому рівні (табл. 2.23).

Таблиця 2.23

Шкала оцінювання рівня якості аеропортової послуги

Ранг	Діапазон оцінок	Характеристика послуги
I	0	Вкрай низький рівень якості послуги (послуга не надається)
II	0,1-1,0	Низький рівень якості послуг, деякі послуги перебувають в зародковому стані
III	1,1-2,0	Рівень якості нижче за середній з тенденцією до погіршення
IV	2,1-3,0	Середній рівень якості послуг з тенденцією до поліпшення
V	3,1-4,0	Рівень якості вище за середній
VI	4,1-4,9	Якість надання послуги добра
UII	5,0	Послуга надається на найвищому рівні

За результатами розрахунків з оцінкою 2,90 балів, рівень якості послуг КП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя» віднесений до IV рангу – середній рівень якості послуг з тенденцією до поліпшення. Спостерігаються явні тенденції до поліпшення якості послуг аеропортових структур. Але в той же час, як в плані технологій, підготовки персоналу, так і в плані оснащення, відставання від європейських аеропортів колосальне. Ще раз хотілося б відзначити, що кращим мотиватором і регулятором якості та вартості послуг є наявність конкуренції в аеропортах оперування, яка, на жаль, практично відсутня на вітчизняному ринку авіаційного та неавіаційного обслуговування.

Таким чином, підбиваючи підсумок, слід зазначити, що оцінка рівня якості послуг аеропортової структури є найважливішим елементом системи управління якістю. Вона не тільки дозволяє проводити контроль рівня якості обслуговування аеропорту, надає базу для аналізу і прийняття управлінських рішень, а й забезпечує зворотний зв'язок, необхідні для стійкого розвитку аеропортової структури.

2.3 Діагностика управління аеропортовим комплексом за критерієм ефективності

Сегмент регіональних авіаперевезень залишається найбільш ризикованим по віддачі на вкладені кошти. У середньому на відносно коротких регіональних маршрутах частка туристів нижче – регіональний перевізник будує свій фундамент на діловому пасажирі, добираючи слабкий попит в сегменті випадкових мандрівників. З урахуванням економіки пошук ділового пасажирів на регіональні маршрути виявляється непростим завданням. І проте можливість знизити ризики та підвищити ефективність аеропортової діяльності в процесі розвитку таких маршрутів є.

А тому ситуація потребує обов'язкового оцінювання ефективності діяльності аеропортової структури. І хоча управління ефективністю роботи відноситься до всіх аспектів діяльності аеропортів, включаючи економічну, управлінську, експлуатаційну й технічну діяльність, особливу увагу необхідно приділяти винятково питанням економічної й управлінської ефективності.

Оскільки аеропорти в межах своєї повсякденної діяльності використовують значні ресурси, можуть виникнути проблеми, пов'язані з неоптимальним використанням майна й устаткування аеропорту й додатковими видатками для їхніх користувачів і суспільства в цілому. І, навпроти, високі показники функціонування аеропортів будуть впливати на інших членів авіаційного співтовариства [190].

У документі Doc 9082 (п. 16 розділу I), що стосуються політики ІКАО відносно зборів, державам рекомендується з урахуванням прийнятої форми економічного нагляду розробляти й впроваджували відповідні системи управління ефективністю аеропортових структур [208]. Необхідність впровадження належної системи управління ефективністю не залежить від форми організації аеропортів. Це обумовлено тим, що ефективність роботи аеропорту більшою мірою залежить від управління ним, чим від його структури власності й контролю.

Управління ефективністю являє собою систематичний, багатокроковий підхід усередині організації, що полягає у визначенні стратегії і її здійсненні за рахунок сполучення ресурсів і режиму роботи таким чином, щоб згодом підвищити ефективність роботи даного аеропорту.

Аеропорт зможе в цілому впровадити систему управління ефективністю, здійснивши ряд кроків:

- визначення основних областей виміру ефективності роботи;

- визначення завдань, пов'язаних з ефективністю, з урахуванням інтересів експлуатантів повітряних суден, кінцевих користувачів і інших зацікавлених сторін;

- вибір показників ефективності (і супутніх метричних параметрів);

- визначення цільових параметрів ефективності з урахуванням інтересів експлуатантів повітряних суден, кінцевих користувачів і інших зацікавлених сторін;

- підготовка й реалізація разом з іншими членами авіаційного співтовариства плану, спрямованого на досягнення цільових параметрів ефективності;

- розгляд і, де можливо, впровадження заходів стимулювання ефективності;

- періодична оцінка фактичних показників ефективності з використанням методів порівняльного аналізу;

- опублікування звітів про результати роботи.

Виходячи з вищевикладеного та рекомендацій, що вкладені у документі Дос 9082, автором запропоновано проводити оцінювання ефективності управління досліджуваним аеропортовим комплексом за п'ятьма критеріями:

- безпека польотів;

- якість обслуговування;

- продуктивність;

- рентабельність;

- ефективність виробництва.

Отже, перша складова оцінювання системи управління ефективністю аеропортових структур – це безпека польотів. Безпека польотів (БП) – стан, за якого ризик шкоди чи ушкодження обмежений до прийнятного рівня [209]. Безпека польотів – комплексна характеристика повітряного транспорту та авіаційних робіт, що визначає здатність виконувати польоти без загрози для життя та здоров'я людей [210]. Існують такі рівні БП: прийнятний – який приймається як такий суспільством і світовою спільнотою; заданий – мінімальний рівень БП, що встановлюється нормативно Державіаадміністрацією з урахуванням досягнутого рівня БП парку ПС АТС України; спостережений – зміряне значення рівня БП, що реалізувався [211].

Оцінка стану БП проводиться за кількісними показниками, у якості яких Міжнародна організація цивільної авіації використовує рівень БП, обумовлений абсолютними (число авіаційних подій, число катастроф, число загиблих) і відносними (число подій, що припадають на 100 тисяч годин нальоту або на 100 тисяч польотів, число катастроф на 100 тисяч годин нальоту, число жертв (екіпаж плюс пасажери) на 1 мільйон перевезених або на 100 мільйонів пасажиро-км) і іншими показниками.

Після проведення аудиту FAA (Федеральної авіаційної адміністрації США), через виявлення невідповідностей міжнародним вимогам у квітні 2005 р. Україна була переведена в категорію 2 програми IASA, а всім українським авіакомпаніям було заборонено відкривати нові рейси в США, використовувати додаткові літаки і / або збільшувати частоту на маршрутах, які вже існували на момент завершення аудиту, а також укласти договори code-share з американськими авіакомпаніями.

В результаті проведених заходів щодо підвищення рівня БП, відповідно до результатів аудиту та рішенням FAA, у 2013 р. Україну повернули до категорії 1 програми IASA, згідно з яким Державна авіаційна служба України відповідає всім нормам Міжнародної організації цивільної авіації.

Федеральна авіаційна адміністрація США визнала значний прогрес в галузі авіаційної безпеки в Україні та створення прозорої системи управління авіаційною галуззю. Повернення України до 1 категорії FAA дозволить розширити географію польотів українських перевізників в Сполучені Штати Америки і спростити дозвільні процедури в Канаду, Японію, Австралію.

Згідно з даними Державіаслужби, за результатами аудиту Україна перебуває на 2-му місці серед 10 європейських країн за оцінкою державної системи цивільної авіації і державних функцій контролю над забезпеченням безпеки польотів і на 3-му місці за оцінкою основного авіаційного законодавства [212].

Дотримання навіть найбільш жорстких стандартів авіабезпеки не може повністю запобігти катастрофам, але у 380 перевізників, які пройшли аудит IOSA (стандарт, створений IATA разом з авіаційними відомствами Канади, США та Європи), в 2012 р. не було зафіксовано жодної великої події. А отже, за даними УНІАН, Україна у 2014 р. зможе одержати вищу – першу – категорію безпеки авіаційних польотів, що дозволить розширити присутність вітчизняних авіаперевізників на американському ринку.

Однак, незважаючи на значні досягнення в сфері забезпечення безпеки польотів, в Україні, як і в цілому в країнах СНД, існують певні проблеми. Світова авіація в 2012 р. досягла історичного рекорду безпеки – на 5 млн. польотів на реактивних літаках припала всього одна катастрофа, один інцидент припадає в середньому на 500 тисяч авіарейсів. В країнах СНД, у тому числі і в Україні, даний показник майже в два рази вище – один інцидент на 275 тис. авіарейсів [213].

Основними проблемами, з якими стикаються авіаперевізники, це, в першу чергу, – дефіцит коштів, що негативно впливає на безпеку польотів. Крім того, іншою серйозною проблемою авіакомпаній на просторах СНД є брак пілотів, в першу чергу, командирів повітряних суден.

Також нагального вирішення потребує приведення авіазаконодавства у відповідність до міжнародних стандартів.

В основу запропонованої в роботі системи показників оцінювання безпеки польотів аеропортової структури покладений перелік завдань в сфері управління безпекою польотів ПС [214]. Оцінювання показників безпеки польотів аеропортової структури проведене за 5-бальною системою (табл. 2.24).

Відповідно до проведеного оцінювання, безпека польотів аеропортової структури отримала 4,8 бали. Десять показників з 12 запропонованих отримали максимальний бал та лише два показники «Створення нормативно-правової бази щодо безпеки польотів» та «Професійна підготовка та підтвердження кваліфікації авіаційних фахівців із урахуванням людського фактора» – по 4 бали.

Отриманий високий бал за показником «Безпека польотів» підтверджується і збільшенням витрат, пов'язаних з забезпеченням авіаційної безпеки КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя» (рис. 2.16).

Другою групою в системі показників оцінки ефективності управління регіонального аеропорту є «Якість обслуговування» (див. розд. 2.2 дослідження).

Таблиця 2.24

Оцінка показників безпеки польотів досліджуваних аеропортових комплексів

№ пп	Показник	Оцінка	
		КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя»	ОКП «Аеропорт Суми»
1.	Створення нормативно-правової бази щодо безпеки польотів	4	4
2.	Сертифікація та ліцензування експлуатантів	5	5
3.	Контроль діяльності експлуатантів за виконанням авіаційних правил та нормативно-правових актів	5	5
4.	Нагляд за безпекою польотів	5	5
5.	Інформаційно-аналітична діяльність щодо безпеки польотів	4	4
6.	Організація підготовки, забезпечення та виконання польотів	5	5
7.	Професійна підготовка та підтвердження кваліфікації авіаційних фахівців із урахуванням людського фактора	5	4
8.	Збереження і підтримка льотної придатності ПС	5	5
9.	Організація повітряного руху	5	5
10.	Аеродромне забезпечення польотів	5	5
11.	Метеорологічне забезпечення	5	5
12.	Забезпечення паливно-мастильними матеріалами	5	5
	Середня оцінка	4,83	4,75

За результатами проведених розрахунків середня оцінка якості аеропортових послуг КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя» становить 2,67 бали, «Міжнародний аеропорт «Дніпропетровськ» – 3,32 бали, ОКП «Аеропорт Суми» – 2,6 бали (див. табл. 2.22).

Загальновідомо, що основними показниками ефективності управління є продуктивність праці, рентабельність та ефективність діяльності організації [9, с. 340-353].

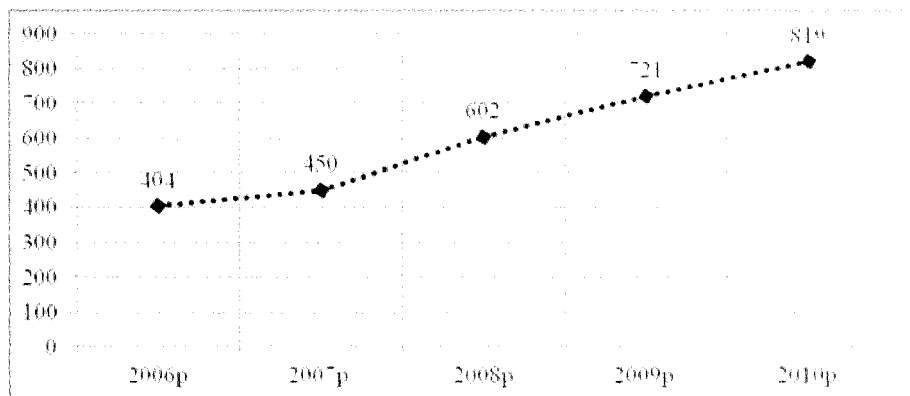


Рис. 2.16. Витрати КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя» на забезпечення безпеки польотів, тис. грн.

Продуктивність праці – це показник, що характеризує її ефективність і показує здатність працівників випускати певну кількість продукцію за одиницю часу. Рівень продуктивності праці характеризується показником виробітку, який найчастіше розглядають як кількість продукції, що вироблена за одиницю часу. Оберненим до виробітку є показник трудомісткості.

В економічних дослідженнях виділяють три методи визначення виробітку:

натуральний метод передбачає визначення виробітку шляхом ділення обсягу виробленої продукції в натуральних одиницях на кількість затраченого часу в нормо-годинах;

вартісний метод передбачає визначення виробітку шляхом ділення обсягу вироблення продукції в грошовому вираженні до затрат часу, вираженого в середньообліковій чисельності працівників, або відпрацьованій ними кількості людино-днів, людино-годин;

трудоий метод передбачає визначення виробітку шляхом ділення обсягу продукції, представленої в затратах робочого часу в нормо-годинах, на кількість працівників.

Рентабельність – це відносний показник, що характеризує рівень ефективності (доходності) діяльності підприємства.

Оцінка рентабельності передбачає визначення:

- рентабельності продажів;
- рентабельності активів;
- рентабельності капіталу;
- рентабельності продукції тощо.

Ефективність виробництва – це узагальнене і повне відображення кінцевих результатів використання засобів, предметів праці і робочої сили на підприємстві за певний період часу.

Загальна методологія визначення економічної ефективності полягає у відношенні результату діяльності до затрачених ресурсів (витрат), тобто одержаного економічного ефекту до витрат на його досягнення.

Розрахунок продуктивності, рентабельності та ефективності аеропортової структури потребує попереднього аналізу результатів діяльності підприємства за певний період (табл. Л.1 – Л.8, Додаток Л).

Вертикальний аналіз свідчить, що значну частку в доходах досліджуваних підприємств займають доходи від здійснення літако-вильотів та доходи від обслуговування пасажирів. Зокрема, в структурі доходів КП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя» частка доходів від здійснення літако-вильотів змінюються від 18,6 % у 2006 р. до 26,6 % у 2012 р. та частка доходів від обслуговування пасажирів збільшилась від 12,8 % у 2006 р. до 22,1 % у 2012 р. При цьому зростання питомої ваги доходу від обслуговування пасажирів за аналізований період становить 9,3 % (рис.2.17).

Значну питому вагу в структурі доходів протягом 2006-2008 рр. займала реалізація ПММ та ТМЦ зі значним зниження даного показника у 2009-2012 рр.) та інші операційні доходи (від 27,7 % у 2006 р. до 15,2 % у 2012 р.). Нестабільними за роками є надходження від реалізації ПММ та ТМЦ (11,6 % у 2009 р. у порівнянні з 2008 р. та 259,4 % у 2010 р. у порівнянні з 2009 р.) та інші операційні доходи (37,6 % у 2009 р. у порівнянні з 2008 р. та 194,6 % у 2010 р. у порівнянні з 2009 р.).

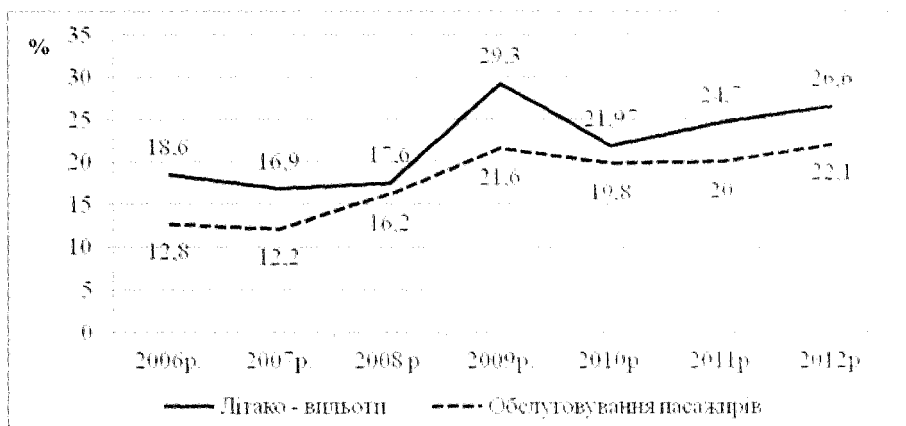


Рис. 2.17. Питома вага доходів від здійснення літако-вильотів та обслуговування пасажирів КП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя», 2006-2012 рр.

Значне зниження доходів КП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя» відбулося у 2009 р. (69,5 % від 2008 р.), як результат загальносвітової фінансової кризи, з подальшим його зменшенням до 9802 тис.грн. у 2012 р. Більш ніж у два рази скоротилися доходи підприємства від обробки багажу та вантажу та у 2010 р. становлять 41,4 % від доходів 2009 р.

Проведений в дослідженні аналіз доходів КП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя» дозволяє зробити висновок про їх зниження в цілому (з 13679,0 тис. грн. у 2006 р. до 9802 тис. грн. у 2012 р.). Аналогічна тенденція прослідковується і в діяльності КП «Аеропорт Суми». Доходи підприємства знизились з 2059,0 тис. грн. у 2010 р. до 1265,8 тис. грн. у 2012 р.

За період, що аналізується, суми доходу від неавіаційних послуг на досліджуваних підприємствах також постійно зменшуються, що не відповідає загальносвітовим тенденціям, а отже, свідчить неефективне використання потенціалу аеропортових структур (табл. 2.25- 2.26).

Таблиця 2.25

Загальна сума доходів та сума доходів від авіаційної та неавіаційної діяльності досліджуваних підприємств, 2010-2012 рр.

Доходи, тис.грн.	КП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя»			ОКП «Аеропорт Суми»		
	2010р.	2011р.	2012р.	2010р.	2011р.	2012р.
Разом, у т.ч.	13290,0	10966,0	9802,0	2059,0	1364,0	1265,8
від авіаційної діяльності	6895,8	5890,5	5715,5	891,8	691,7	646,4
від неавіаційної діяльності	6394,2	5075,5	4086,5	1167,2	672,3	619,4

Таблиця 2.26

Структура доходів КП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя» за видами послуг, 2006-2012 рр.

	2006р	2007р	2008р	2009р	2010р.	2011р.	2012р.
Авіаційні послуги	39,5	36,3	45,9	67,6	51,9	53,7	51,1
Неавіаційні послуги	60,5	63,7	54,1	32,4	48,1	46,3	48,9
Усього	100	100	100	100	100	100	100

В структурі витрат КП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя» значну частку займає заробітна плата та відрахування від неї – від 37,7 % у 2006 р. до 59,6 % у 2009 р та . 58,6 % у 2012 р.; суттєво знизилася питома вага собівартості ПММ (16,1 % у 2006 р. до 0,2 % у 2012 р.); значним є зростання частки витрат на електроенергію – від 2,7% у 2006 р. до 9,7 % у 2012 р. (табл. Л.3 Додаток Л). Найбільшу частку в структурі витрат ОКП «Аеропорт Суми» у 2012 р. становить заробітна плата з відрахуваннями на неї 66,6 % (1658,7 тис.грн.) (табл. Л.7 Додаток Л).

Тенденція зміни доходів підприємств співпадає з тенденцією зміни їх витрат, причому за період 2010-2012 рр. досліджувані підприємства є збитковими (табл.2.27).

Результати діяльності досліджуваних підприємств, 2010-2012 рр.

Аеропорто вий комплекс	2010р.			2011р.			2012р.		
	Доходи	Витрати	Прибуток/ збиток	Доходи	Витрати	Прибуток/ збиток	Доходи	Витрати	Прибуток/ збиток
КП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя»	13290,0	14721,0	-1431	10966	13357,0	-2391	9802,0	11613,0	-1811,0
ОКП «Аеропорт Суми»	84,9	162,1	-77,2	1364,0	2490	-1126	1265,8	2488,0	-1222,2

Зокрема, зниження загальної суми доходів КП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя» з 10966,0 тис. грн. у 2011 р. до 9802,0 тис.грн. у 2012 р. (на 10,6 %) супроводжувалося паралельно зі зменшенням загальної суми витрат за цей же період (на 13,5 %). 2010 р. характеризувався для КП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя» ростом майже всіх витрат. Загальна сума витрат збільшилася на 125,1 %, найбільше зростання відбулося за статтями собівартість ПММ (274,8 %), транспортні витрати (у середньому 145,2 %) та витрати з газопостачання (141,4 %) (табл.Л.4 Додаток Л).

При зменшенні загальної суми витрат у 2011-2012 рр., продовжують зростати витрати за спожиту електроенергію та газ та збільшується їх вага в структурі витрат. Стійку тенденцію до зниження мають витрати, пов'язані з амортизаційними відрахуваннями (рис. 2.18), що свідчить про несефективне використання та незадовільний стан оновлення основних засобів підприємства. Як відзначалося вище продуктивність праці – це показник, що характеризує її ефективність і показує здатність працівників випускати певну кількість продукцію за одиницю часу.

Таке тлумачення продуктивності та методи розрахунку основних показників продуктивності (натуральний, вартісний та трудовий) повністю відповідає потребам оцінки ефективності управління промисловими підприємствами.

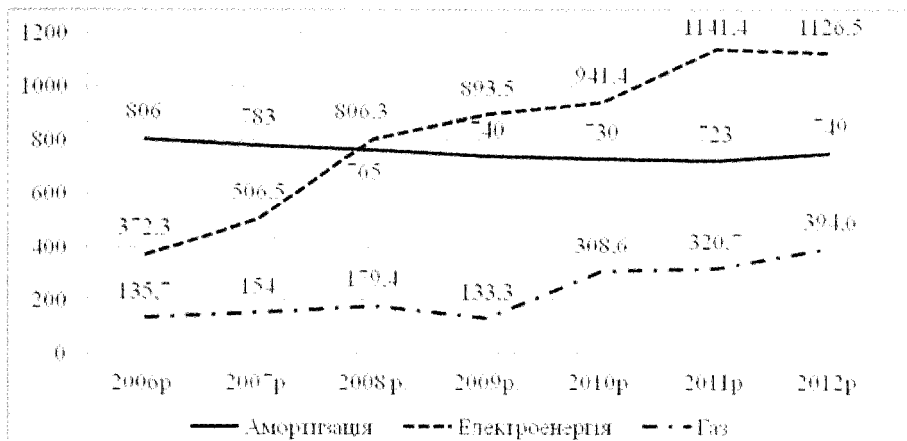


Рис. 2.18. Сума амортизаційних відрахувань, витрати на електроенергію та газ КП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя», 2006-2012 рр., тис. грн.

Однак, використання даної методики щодо оцінки рівня продуктивності праці підприємств сфери послуг не відповідає умовам функціонування та не відображає результати діяльності таких підприємств. Це пояснюється природою будь-якої послуги, в першу чергу, її нематеріальністю.

З точки зору оцінки продуктивності праці усі послуги можна розподілити на три групи:

послуги, які характеризуються одиницями випуску або простим способом вартісної оцінки (побутові послуги, поштові послуги, автосервіс тощо). У даному випадку процедури вимірювання продуктивності праці в найбільшій мірі наближені до тих, що застосовуються у виробничій сфері;

послуги, для яких кінцевий результат важко ідентифікується і піддається вартісній оцінці (послуги освіти, охорони здоров'я, юридичні, інформаційні послуги, послуги аеропортових структур тощо). Теоретичні основи вимірювання продуктивності у цих сферах діяльності знаходяться в стадії розробок та експертних пропозицій;

послуги, для яких продуктивність праці в загальноприйнятому економічному сенсі розраховуватися не повинна (сфера мистецтва, літератури, кіно).

Традиційно у сфері послуг продуктивність праці (виробіток) визначається відношенням вартості послуг без вартості матеріальних витрат на їх надання за певний період до середньооблікової чисельності персоналу сфери послуг за цей же період [215].

Однак, сфера послуг має низку особливо складних проблем. Проблематично не тільки збільшити продуктивність в сфері послуг, а й точно оцінити її.

Показники, які використовують для вимірювання продуктивності праці, повинні відповідати таким вимогам:

забезпечувати найбільш точне співставлення виробленої продукції (надаваних послуг) з витратами праці на її виготовлення;

використовувати єдиний підхід до оцінки продуктивності праці на всіх рівнях; створювати можливість для об'єктивного зіставлення темпів зростання продуктивності праці і темпів зростання заробітної плати;

забезпечувати порівнянність рівнів продуктивності праці різних підприємств і різних галузей;

не допускати повторного рахунку при вимірюванні рівня і темпів зростання середньої продуктивності.

Основними методами вимірювання продуктивності праці є:

натуральний метод (умовно-натуральний метод);

трудоий (нормативний) метод;

вартісний метод [216].

Визначення рівня продуктивності праці працівників на основі трудомісткості продукції і послуг не знайшло широкого використання в сфері послуг. Цей показник застосовується лише для встановлення норм виробітку та обслуговування.

В сфері послуг продуктивність праці працівників може мати три показники:

а) продуктивність праці у вартісній оцінці;

б) продуктивність праці в натуральному вираженні;

в) комплексний показник динаміки продуктивності праці.

Щодо вимірювання продуктивності праці в сфері аеропортових послуг:

а) продуктивність праці у вартісному вимірі визначається як відношення виручки від реалізації аеропортових послуг (за місяць, рік) до середньооблікової чисельності працівників за відповідний період:

$$ПП_{\text{в}} = \frac{В}{Ч_{\text{пр.}}} \quad (2.2),$$

де $ПП_{\text{в}}$ – продуктивність праці у вартісному вираженні;

$В$ – виручки від реалізації послуг за період, грн.;

$Ч_{\text{пр.}}$ – середньооблікова чисельність працівників за відповідний період, осіб;

б) продуктивність праці в натуральному вираженні. Для аеропортової структури продуктивність праці в натуральному вираженні повинна бути розрахована з урахуванням багатоплановості послуги аеропорту як відношення:

чисельності пасажирів, що обслужені, до середньооблікової чисельності працівників. Показує, скільки пасажирів обслуговує один середньосписковий працівник аеропорту за період:

$$ПП_{\text{н}}^{\text{пас}} = \frac{Ч_{\text{пас.}}}{Ч_{\text{пр.}}} \quad (2.3)$$

де – продуктивність праці, розрахована за кількістю пасажирів, нат.один.;

$Ч_{\text{пас.}}$ – чисельність пасажирів за період, осіб;

кількості повітряних суден, що обслужені за даний період, до середньооблікової чисельності працівників. Характеризує кількість повітряних суден, що обслуговує один середньосписковий працівник аеропорту за період:

$$ПП_{\text{н}}^{\text{пс}} = \frac{Ч_{\text{пс}}}{Ч_{\text{пр.}}} \quad (2.4)$$

де – продуктивність праці, розрахована за повітряних суден, що обслужені за даний період, нат.один.;

$Ч_{\text{пс}}$ – чисельність повітряних суден, що обслужені за даний період, один.;

загальної площі аеропортової структури до середньооблікової чисельності працівників. Характеризує кількість м^2 (або інших одиниць виміру площі), що обслуговує один середньосписковий працівник аеропорту за період:

$$\text{ПП}_{\text{н}}^{\text{пл.}} = \frac{\text{Пл}_{\text{заг.}}}{\text{Ч}_{\text{пр.}}} \quad (2.5)$$

де – продуктивність праці, розрахована за показником загальної площі аеропортової структури, що обслугована за даний період, нат.один.;

$\text{Пл}_{\text{заг.}}$ – загальна площа аеропортової структури, що обслугована за даний період, м^2 (Га, тощо);

в) комплексний показник динаміки продуктивності праці являє собою середньгеометричну величину добутку індексів продуктивності праці у вартісній і натуральній оцінці, обчислених за один і той же період:

$$K_{\text{п}} = \sqrt{I_{\text{вс}} \cdot I_{\text{вн}}} \quad (2.6)$$

де $K_{\text{п}}$ – комплексний показник динаміки продуктивності праці, %;

$I_{\text{вс}}$ – індекс зміни продуктивності праці у вартісному вираженні, %;

$I_{\text{вн}}$ – індекс зміни продуктивності праці в натуральному вираженні, %.

Вихідні дані для розрахунку показників продуктивності праці наведено в табл. 2.28.

Розрахунки продуктивності праці за формулами 2.2-2.6 наведені в табл. 2.29-2.30.

Таблиця 2.28

Вихідні дані для розрахунку показників продуктивності праці для досліджуваних підприємств, 2006-2012 рр., осіб

Рік	КП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя»				ОКП «Аеропорт Суми»			
	Чисельність працівників, осіб	Кількість обслуговуваних ПС, од.	Кількість пасажирів, осіб.	Площа аеропортового комплексу, м ²	Чисельність працівників, осіб	Кількість обслуговуваних ПС, од.	Кількість пасажирів, осіб.	Площа аеропортового комплексу, м ²
2006	367	2032	110810	5291993	65	99	535	1379000
2007	364	1917	118463		55	97	528	
2008	357	2014	127379		55	98	532	
2009	332	1343	68093		54	76	285	
2010	323	1478	54628		50	96	304	
2011	264	1611	56850		55	92	332	
2012	219	1488	56788		54	72	265	

Таблиця 2.29

Продуктивність праці КП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя», 2006-2012 рр.

Показник	2006р.	2007р.	2008 р.	2009р.	2010р.	2011р.	2012 р.
Продуктивність праці у вартісному вимірі, тис.грн./чол.	37,3	44,6	50,3	37,6	41,1	41,5	44,8
Продуктивність праці в натуральному вираженні за:							
чисельністю пасажирів, чол./чол.	301,9	325,4	356,8	205,1	209,6	215,3	259,3
кількістю повітряних суден, од./чол.	5,5	5,3	5,6	4,0	4,6	6,1	6,8
-площею аеропортового комплексу м ² / чол.	14419,6	14538,5	14823,5	15939,8	16383,9	20045,4	24164,4

Продуктивність праці ОКП «Аеропорт Суми», 2006-2012 рр.

Показник	2006р.	2007р.	2008 р.	2009р.	2010р.	2011р.	2012 р.
Продуктивність праці у вартісному вимірі, тис.грн./чол.	44,6	43,4	42,5	21,7	41,2	24,8	23,4
Продуктивність праці в натуральному вираженні за:							
чисельністю пасажирів, чол./чол.	8,2	9,6	9,7	5,3	6,1	6,0	4,9
кількістю повітряних суден, од./чол.	1,5	1,8	1,8	1,4	1,9	1,7	1,3
площею аеропортового комплексу м ² /чол.	21215,4	25072,7	25072,7	25537,0	27580	25072,7	25537,0

Комплексний показник динаміки продуктивності праці потребує попереднього розрахунку індексів продуктивності праці у вартісній і натуральній формах (табл 2.31).

Результати розрахунку комплексного показника динаміки продуктивності праці за формулою 2.6 представлені на рис. 2.19.

Середнє значення комплексного показника динаміки продуктивності праці КП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя» за 2006-2010 рр. становить 104,3 %, тобто в середньому щорічно по підприємству продуктивність праці зростала на 4,3 %. Середньорічна продуктивність праці ОКП «Аеропорт Суми» за результатами розрахунків (97,6 %) свідчить про її щорічне падіння на 2,4 %.

Для приведення розрахованих показників до бальної оцінки, що використовується для оцінювання загальної ефективності управління аеропортової структури, за базовий показник динаміки продуктивності праці прийнятий показник темпів зростання продуктивності праці на повітряному транспорті, який дорівнює 1,8 % [217].

Таблиця 2.31

Індекси продуктивності праці досліджуваних підприємств, 2006-2012 рр.

Показник	2007/ 2006	2008 / 2007	2009 / 2008	2010 / 2009	2011/ 2010	2012/ 2012
КП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя»						
Продуктивність праці у вартісному вимірі	119,6	112,8	74,8	109,3	100,9	107,9
Продуктивність праці в натуральному вираженні:						
- за чисельністю пасажирів	107,8	109,6	57,5	102,2	102,7	120,4
- за кількістю повітряних суден	96,4	105,7	71,4	115,0	130,9	111,5
- за площею аеропортової структури	100,7	102,1	107,4	103,1	122,3	120,5
ОКП «Аеропорт Суми»						
Продуктивність праці у вартісному вимірі	97,3	97,9	51,1	189,9	60,2	94,4
Продуктивність праці в натуральному вираженні:						
- за чисельністю пасажирів	117,1	100,1	54,6	115,1	98,4	81,7
- за кількістю повітряних суден	120	100	77,8	135,7	89,5	76,5
- за площею аеропортової структури	118,2	100	101,9	108,0	90,9	101,9

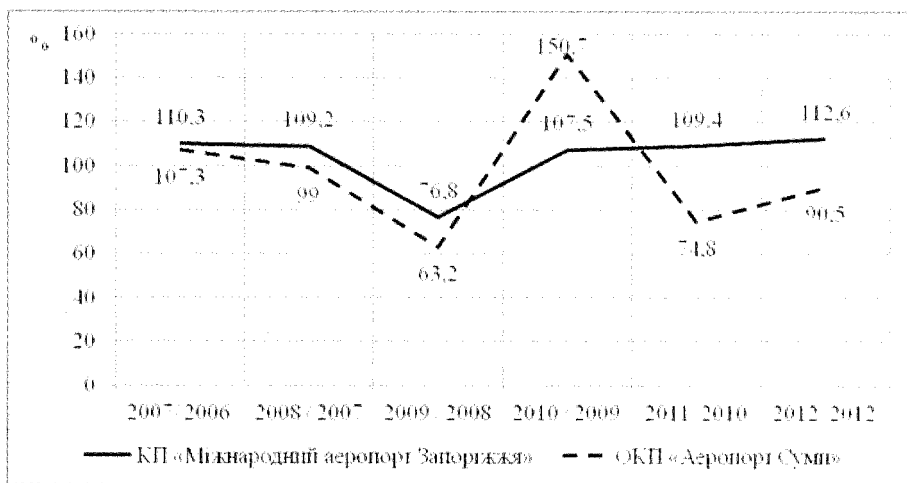


Рис. 2.19. Комплексний показник динаміки продуктивності праці досліджуваних підприємств

Відповідно розрахований середньорічний комплексний показник динаміки продуктивності праці КП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя» отримує 5 балів, ОКП «Аеропорт Суми» – 0 балів. Одним з основних показників, що характеризує рівень ефективності (доходності) діяльності підприємства є рентабельність. Найважливішими показниками рентабельності є рентабельності продажів, рентабельності активів та рентабельності капіталу.

Рентабельність продаж використовується в якості основного індикатору для оцінки фінансової ефективності підприємства. Рентабельність продаж дозволяє об'єктивно оцінити діяльність і фінансову результативність підприємства, та показує яку частину виручки становить прибуток.

Коефіцієнт рентабельності активів (економічна рентабельність) характеризує рівень прибутку, що створюється всіма активами підприємства, які перебувають у його використанні згідно з балансом. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (фінансова рентабельність) характеризує рівень прибутковості власного капіталу, вкладеного в дане підприємство, є одним з основних показників інвестиційної привабливості підприємства, тому що його рівень показує верхню межу дивідендних виплат. Результати розрахунків наведені в табл. 2.32 – 2.33.

Для оцінювання показників рентабельності в бальній системі в якості базових прийняті аналогічні показники ДП «Міжнародний аеропорт Бориспіль» (табл. 2.34).

Базовим показникам (показникам рентабельності ДП «Міжнародний аеропорт Бориспіль») присвоєно максимальне значення – 5 балів. Відповідно, рентабельність продажів КП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя» – 0,3 бали; рентабельність активів – 1,44 бали; рентабельність капіталу – 1,24 бали (табл. 2.35). Середнє значення показників рентабельності КП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя» становить 0,7 бали.

Таблиця 2.32

**Показники рентабельності КП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя»,
2006-2012 рр.**

Показник	Формула розрахунку	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Середнє значення
Рентабельність продажів, %	Чистий прибуток / Дохід від реалізації	0,73	-	2,9	5,8	-	-	-	1,35
Рентабельність активів	Чистий прибуток / Середньорічна вартість активів	0,76	-	3,6	4,9	-	-	-	1,32
Рентабельність капіталу	Чистий прибуток / Середньорічна вартість капіталу	0,8	-	4,8	6,7	-	-	-	1,76

Таблиця 2.33

Показники рентабельності ОКП «Аеропорт Суми», 2006-2012 рр.

Показник	Формула розрахунку	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Середнє значення
Рентабельність продажів, %	Чистий прибуток / Дохід від реалізації	0,61	0,83	0,96	1,01	-	-	-	0,49
Рентабельність активів	Чистий прибуток / Середньорічна вартість активів	0,72	0,78	0,92	2,03	-	-	-	0,64
Рентабельність капіталу	Чистий прибуток / Середньорічна вартість капіталу	0,79	0,84	1,2	1,23	-	-	-	0,58

Ефективність – категорія, яка характеризує віддачу, результативність діяльності субєкта господарювання. Вона свідчить не лише про приріст обсягів виробництва, а й про те, якою ціною, якими витратами ресурсів досягається цей приріст, тобто свідчить про якість економічного зростання.

Таблиця 2.34

Показники рентабельності ДП «Міжнародний аеропорт Бориспіль»

Показник	Формула розрахунку	2010	2011	Середнє значення
Рентабельність продажів, %	Чистий прибуток / Дохід від реалізації	31,4	41,4	36,25
Рентабельність активів, %	Чистий прибуток / Середньорічна вартість активів	5,8	7,5	6,65
Рентабельність капіталу, %	Чистий прибуток / Середньорічна вартість капіталу	8,1	11,7	9,9

Таблиця 2.35

Бальна оцінка показників рентабельності досліджуваних аеропортових комплексів

Аеропорт	Од. виміру	Рентабельність продажів	Рентабельність активів	Рентабельність капіталу	Середнє, бали
«Міжнародний аеропорт «Бориспіль»	%	36,25	6,65	9,9	5
	Бали	5	5	5	
КП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя»	%	1,35	1,32	1,76	0,7
	Бали	0,2	1,0	0,9	
ОКП «Аеропорт Суми»	%	0,49	0,64	0,58	0,29
	Бали	0,07	0,5	0,3	

У найзагальнішій методологічній формі ефективність визначається як співвідношення "результати – витрати" за формулою (2.7).

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Результати}}{\text{Витрати}} \quad (2.7)$$

В розрахунках в якості «результатів» будемо використовувати виручку (дохід) від реалізації, а в якості витрат – власне сукупні витрати. Вихідні дані та результати розрахунку наведені в табл. 2.36 – 2.37.

Таблиця 2.36

**Ефективність діяльності КП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя»,
2006-2012 рр.**

Статті	2006р.	2007р.	2008 р..	2009р.	2010р.	2011р	2012р.
Дохід, всього тис.грн.	13679,0	16221,0	17967,9	12488,0	13290,0	10966,0	9802,0
Витрати, усього тис.грн.	13579,0	16898,0	17449,0	11763,0	14721,0	13357,0	11613,0
Ефективність, %	100,7	96,0	103,0	106,2	90,3	82,1	84,4

Таблиця 2.37

Ефективність діяльності ОКП «Аеропорт Суми», 2006-2012 рр.

Статті	2006р.	2007р.	2008р.	2009р.	2010р.	2011р	2012р.
Дохід, всього тис.грн.	1397,9	1436,7	897,6	79,6	2059,0	1364,0	1265,8
Витрати, усього тис.грн.	2456,2	2512,3	1267,5	178,4	2134,0	2490	2488,0
Ефективність, %	56,9	57,2	70,8	44,6	96,5	54,8	50,9

Середня ефективність діяльності КП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя» за 2006-2010 рр. становить 94,7 %, ОКП «Аеропорт Суми» – 61,7 %. Оцінювання показників ефективності управління аеропортової структури в цілому проводиться за 5-бальною системою, а отже показник ефективності діяльності (виробництва) має бути приведений у відповідність до даної шкали оцінки.

За відсутності бази для порівняння показника ефективності, в роботі пропонується максимальне розраховане значення оцінити в 5 балів, мінімальне значення в 0 балів. Відповідно показник в 106,2 % отримас оцінку 5, показник в 44,6 % – 0, розрахований показник ефективності діяльності КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя» – 3,14 бали, а показник ефективності діяльності ОКП «Аеропорт Суми» – 2,05 бали.

Ефективність управління аеропортовим комплексом розраховується як сума добутків оцінки за певним напрямом оцінювання та коефіцієнтом значущості даного напрямку оцінювання (формула 2.8).

$$E_{\text{упр}} = \sum_i^n \rho_i \cdot \alpha_i \quad (2.8)$$

де ρ_i – оцінка, бали;

α_i – зважений коефіцієнт, частка.

Відповідно до проведених розрахунків ефективність управління аеропортовим комплексом становить 3,6 бали для КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя», 2,16 – ОКП «Аеропорт Суми» (табл. 2.38 – 2.39).

Таблиця 2.38

Ефективність управління аеропортовим комплексом КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя»

	Показники оцінки ефективності управління регіонального аеропорту	Оцінка, ρ_i	Коефіцієнт значущості, α_i	Оцінка за показником (напрямом оцінювання)
1.	безпека польотів	4,83	0,30	1,45
2.	якість обслуговування	2,9	0,25	0,73
3.	продуктивність	5	0,20	1,0
4.	рентабельність	0,7	0,15	0,11
5.	ефективність	3,14	0,10	0,31
Загальна оцінка,				3,6

Рівень ефективності управління аеропортової структури оцінюється на основі запропонованої шкали, відповідно до якої виділено 5 рівнів (табл. 2.40).

Отже, відповідно до запропонованої методики, рівень ефективності управління КП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя» з оцінкою 3,6 бали можна охарактеризувати як середній.

Оцінювання ефективності проводилось за наступними основними напрямками: безпека польотів, якість обслуговування, продуктивність, рентабельність та ефективність діяльності.

Таблиця 2.39

Ефективність управління аеропортовим комплексом ОКП «Аеропорт Суми»

	Показники оцінки ефективності управління регіонального аеропорту	Оцінка, ρ_i	Коефіцієнт значущості, α_i	Оцінка за показником (напрямом оцінювання)
6.	безпека польотів	4,75	0,30	1,43
7.	якість обслуговування	2,1	0,25	0,53
8.	продуктивність	0	0,20	0
9.	рентабельність	0,29	0,15	0,024
10.	ефективність	2,05	0,10	0,21
Загальна оцінка,				2,2

Таблиця 2.40

Шкала оцінювання рівня ефективності управління аеропортової послуги

Рівень	Діапазон оцінок	Характеристика послуги
I	0 – 1,0	Вкрай низький рівень ефективності управління
II	1,01 – 2,0	Низький рівень ефективності управління
III	2,01 – 3,0	Низький рівень ефективності управління з середніми/високими показниками за певними напрямками оцінювання
IV	3,01 – 4,0	Середній рівень ефективності управління
V	4,01 – 5,0	Високий рівень ефективності управління

Для досліджуваних аеропортових структур високою є оцінка за напрямком «безпека польотів». Найнижчою – за напрямком «рентабельність», що пояснюється, по-перше, збитковістю підприємств у 2007 та 2012 рр., по-друге, високим рівнем рентабельності підприємства, що обране за базу порівняння (ДП «Міжнародний аеропорт Бориспіль»).

Проведений в роботі аналіз основних складових ефективності управління та їх оцінка, дозволяє зробити наступні висновки:

управління аеропортовою структурою забезпечує високий рівень безпеки польотів, що пов'язане, в першу чергу, з дотриманням міжнародних норм та вимог в даній сфері;

незважаючи на певні недоліки та проблеми, пов'язані з якістю аеропортової послуги, що потребують нагального вирішення, спостерігаються явні тенденції до поліпшення якості послуг як КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя», так і ОКП «Аеропорт Суми»;

одним з пріоритетних напрямків підвищення ефективності управління є пошук резервів росту продуктивності праці, що дозволить планувати подальший розвиток виробництва і з часом усувати існуючі в організаціях проблеми;

на підприємствах існують суттєві проблеми в сфері управління фінансовою діяльністю, про що свідчать низькі показники рентабельності та ефективності. Основними причинами такої ситуації є пересвищення витрат над доходами та, як наслідок, збитковість підприємства. А, отже, існує потреба в використанні адекватних ситуації сучасних методів управління витратами, грошовими потоками, такими як, наприклад, бюджетування тощо.

Висновок до другого розділу

1. Аналіз національного аеропортового господарства країни дозволив зробити висновок, що ринок транспортних послуг та повітряного транспорту України розвивається відповідно до загальносвітових тенденцій; посилюються інтеграційні можливості вітчизняних транспортників; відкривається перспектива реалізації транзитного потенціалу країни в контексті євроінтеграційного курсу України. Використання статистичних методів та методів питомої ваги дозволили встановити, що частка авіаційного транспорту у загальному обсязі експорту-імпорту товарів за основними видами транспортних засобів залишається незначною: 1,5 % (експорт) і 2,6 % (імпорт); використання повітряного простору України здійснюється в основному за рахунок транзитних перевезень переважно іноземними літаками, частка яких у загальній кількості виконаних польотів у середньому становить 64 %.

2. Проведена оцінка рівня якості послуг аеропортового комплексу для сегментів B2B та B2C - на основі розвитку принципу якості орієнтація на замовника - з використанням маркетингових підходів та порівняльної оцінки результатів за критеріями якості. Отримана інтегральна оцінка у 2,9 балів за п'ятибальною шкалою дозволила відповідно до рейтингової шкали віднести рівень якості аеропортової послуги до середнього з тенденцією до поліпшення. Результати оцінювання дозволяють виявити існуючі проблеми в сфері надання аеропортових послуг та приймати відповідні управлінські рішення щодо поліпшення їх якості.

3. Проведено діагностику ефективності управління аеропортовим комплексом на основі обґрунтування та апробації авторської методики діагностування з використанням комбінації статистичних і маркетингових прийомів дослідження за критеріями безпеки польотів, якості обслуговування, продуктивності, рентабельності, ефективності виробництва.

Практичне використання методики дозволило ідентифікувати: проблемні зони в організації безпеки польотів та їх вагу, недоліки в обслуговуванні споживачів, резерви продуктивності праці в натуральному вираженні з урахуванням багатоплановості послуги аеропорту, рентабельність по окремих бізнес-процесам, пріоритетні напрямки підвищення ефективності управління, а також проводити рейтингову оцінку ефективності управління аеропортового комплексу для компаративних досліджень.

РОЗДІЛ 3

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗРОСТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АЕРОПОРТОВИМ КОМПЛЕКСОМ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ ЯКОСТІ

3.1 Алгоритм розробки та впровадження системи менеджменту якості вітчизняного аеропортового комплексу

Вирішення завдання створення конкурентоспроможної компанії вимагає відповіді на два основних питання. По-перше, як слід вчинити підприємству, що зіткнулося з проблемами високої собівартості, недостатнього збуту, якості, що не відповідає запитам споживачів, низької ефективності управління тощо. По-друге, яким має стати менеджмент підприємства, що поставив перед собою завдання забезпечення конкурентоспроможності?

Н. Г. Ольдерогге, відповідаючи на поставлені питання, пише: «Практично будь-яка компанія під впливом змін з боку зовнішнього господарського оточення стикається з необхідністю зміни своїх структури і функцій. Від того, наскільки вміло компанія проведе цю роботу, безпосередньо залежить її конкурентоспроможність і життєздатність. Відповідь на друге питання не настільки однозначна: корпоративний менеджмент конкурентоспроможного підприємства визначається виробленою за результатами діагностики стратегією розвитку. Складність цього процесу полягає, зокрема, в тому, що зміни в стратегії призводять до виникнення і відповідно до необхідності усунення нових адміністративних, технологічних та інших проблем. Серед них і необхідність зміни системи менеджменту якості» [219].

А отже, подальший розвиток організації, що спрямований на підвищення конкурентоспроможності, у тому числі за рахунок забезпечення високого рівня якості продукції, потребує використання адекватних ситуації підходів. Сучасний менеджмент пропонує низку підходів, які дозволяють вирішити проблему забезпечення конкурентоспроможності та життєздатності підприємства, таких як

реструктуризація, трансформація, реформування, модернізація, реорганізація, управління змінами, концепція менеджменту якості тощо.

Проведений аналіз літературних джерел, що розкривають сутність та особливості використання різних підходів щодо управління організацією з метою її подальшого розвитку [220-242], дозволяє зробити висновки про необхідність використання концепції якості, як такої, що є всеохоплюючою та узагальнюючою у порівнянні з іншими підходами управління (Додаток М).

На думку Тарасової О.В. та Левицької О.В., концепція управління якістю може бути сформульована наступним чином. Управління якістю являє собою безперервний процес впливу на виробництво шляхом послідовної реалізації логічно взаємопов'язаних функцій з метою забезпечення якості. До складу цих функцій входять: взаємодія із зовнішнім середовищем, політика і планування якості, навчання та мотивація персоналу, організація роботи з якості, контроль якості, інформація про якість, розробка заходів, прийняття рішень і реалізація заходів [232].

За іншим баченням, сучасна концепція менеджменту якості має в своїй основі такі основоположні засади: якість – невід'ємний елемент результату діяльності організації в цілому; якість визначається потребами споживача, а не виробника; відповідальність за якість повинна бути адресною; для реального підвищення якості потрібні нові технології; підвищити якість можна лише зусиллями всіх працівників підприємства; контролювати процес завжди ефективніше, ніж результат; політика в сфері якості повинна бути частиною загальної політики підприємства [230].

На думку окремих дослідників, концепція управління якістю, як технологія керівництва процесом підвищення якості, що заснована на використанні системного підходу, складається з трьох частин:

- базової системи;
- системи технічного забезпечення;
- системи вдосконалення і розвитку загального менеджменту якості [231].

Базова система – це засоби, що застосовуються для аналізу і дослідження та ґрунтується на використанні загальноприйнятого математичного апарату та статистичних методах контролю.

Система технічного забезпечення – це прийоми та програми, що дають змогу навчити персонал володінню цими засобами та правильному їх застосуванню.

Системи вдосконалення і розвитку загального менеджменту якості передбачає адаптацію наукових підходів, економічних законів функціонування суб'єктів ринкових відносин, законів організації, структури і принципів управління якістю до конкретних вимог і умов ринку.

Найбільш повно зазначеним вимогам відповідає підхід TQM, який призначений для забезпечення відповідності якості продукції організації вимогам норм, завдань споживачів і діє на всіх фазах життєвого циклу продукту. У менеджменті якості беруть участь всі структури, служби і підрозділи підприємства. При цьому виконуються наступні функції:

- планування якості продукції підприємства та її окремих елементів;

- створення команди, включаючи підготовку кадрів і організацію трудової діяльності;

- підготовка виробництва, тобто забезпечення необхідної для заданого рівня якості кваліфікації виконавців і їх технічного оснащення;

- розробка системи матеріально-технічного забезпечення;

- контроль і поточна оцінка досягнутого рівня якості, включаючи вхідний, операційний і приймальний контроль технологічних процесів і виробничих операцій, а також проведення інспекційного контролю;

- інформаційне забезпечення, включаючи систему збору, обробки і передачі інформації між рівнями управління;

- лабораторне, метрологічне забезпечення технологічних процесів;

- правове забезпечення менеджменту якості.

Основні положення концепції TQM, що являє собою не просто підхід до організації процесів планування, забезпечення і контролю якості продукції організації, можна виразити наступними тезами:

а) керівництво має очолити реорганізацію діяльності фірми, інтегрувати систему управління якістю в загальну модель управління компанією на основі принципів TQM;

б) основна увага – клієнтам: ідентифікація споживачів; визначення потреб клієнтів; розробка системи показників, що визначають ступінь задоволеності клієнтів продукцією організації; формування системи комунікації з клієнтами;

в) в TQM значна увага приділяється процесам планування, в першу чергу, стратегічного. Окрім традиційних виробничо-господарських, цілями організації є такі, як рівень задоволення споживачів, позитивний діловий образ компанії, престиж торгових марок, тощо;

г) в TQM передбачається делегувати більше відповідальності на нижні рівні управління за наявності зворотного зв'язку, який стає основною складовою інформаційної системи підприємства, та самоконтролю і контролю з боку колег, що працюють ефективніше, ніж формальний контроль зверху;

д) при розширенні повноважень і збагаченні функціональних обов'язків виникає необхідність постійної підготовки персоналу, причому не вузької підготовки з окремих професійних питань, а більш широкою освітою;

є) заохочення належної поведінки персоналу шляхом формування відповідної системи мотивації таким чином, щоб система менеджменту якості була інтегрована в загальну систему управління. Тобто система управління організацією підтримується системою мотивації, а вона в свою чергу закріплюється в системі цінностей фірми та організаційній культурі;

ж) критичні значення мають такі показники, як поліпшення якості розробки: відповідність розробок вимогам клієнта, і тривалість циклу розробка –

впровадження. Тобто розробка продукції і послуг повинна швидко реагувати на мінливі потреби та очікування споживачів, які постійно збільшуються;

з) основоположним принципом TQM є концентрація всіх зусиль щодо вдосконалення діяльності підприємства на конкретних процесах, і особливо на процесах, які безпосередньо впливають на якість кінцевої продукції фірми;

к) високі вимоги до якості продукції постачальників;

л) для нормального функціонування системи TQM необхідно розробити і впровадити підтримуючу інформаційну систему, що дозволяє ефективно збирати, зберігати і використовувати дані, інформацію та знання;

м) використання кращого досвіду інших компаній (бенчмаркінгу) щодо підвищення якості та поліпшення системи управління: визначення процесів, які передбачається покращувати, моделювання власних процесів, вивчення кращого досвіду інших підприємств, аналізу та формулювання висновків, використання отриманих результатів;

н) постійна оцінка ефективності роботи системи управління якістю, яка потребує розробки системи критеріїв і порядку проведення оцінювання. Отримані і проаналізовані результати повинні бути використані для подальшого вдосконалення діяльності підприємства.

Принципи та методи TQM є запорукою ефективного впровадження та функціонування системи менеджменту якості на підприємстві (рис. 3.1).

Науковці та практики знають одну просту істину – яке управління – такий і результат. Мається на увазі і продукт, і процеси його створення. Тому від правильно обраних методів управління кваліфікованими менеджерами залежатиме ефективність усієї діяльності підприємства. В попередніх розділах було визнано й обґрунтовано потребу впровадження системи управління якістю в організації.



Рис.3.1. Колесо управління якістю

Принципи управління якістю:

1. орієнтація на споживача;
2. визначальна роль керівництва;
3. залучення співробітників;
4. процесний підхід;
5. системний підхід до управління;
6. постійне поліпшення;
7. підхід до прийняття рішень, заснований на фактах;
8. стосунки з постачальником;
9. мінімізація витрат, що пов'язана з неякісною роботою.

Функції управління якістю:

1. планування якості;
2. організація роботи з якістю;
3. навчання та мотивація персоналу;
4. контроль якості

Методи управління якістю:

1. листки збору даних;
2. гістограми;
3. потокова діаграма;
4. причинно-наслідкова діаграма;
5. діаграма Парето;
6. діаграма кореляції;
7. контрольні карти Шухарта.

Як відзначалося раніше, процес розробки, впровадження системи менеджменту якості на підприємстві і подальше ефективне управління нею виступає також засобом мотивації працівників, оскільки дозволяє:

чітко розподілити обов'язки, повноваження та відповідальність між ними;
справедливо оплачувати працю працівників за кінцевими результатами роботи;

встановлювати кінцевий результат роботи кожного окремо взятого співробітника підприємства;

налагоджувати інформаційні потоки та комунікативні зв'язки, ефективно взаємодіяти з іншими підрозділами у зв'язку з виникненням залежності між ними.

Як наслідок, впровадження системи менеджменту якості дозволяє суттєво підвищити ефективність та результативність управління організаційною структурою в цілому.

Окрім цього, впровадження системи менеджменту якості виступає як процес змін на підприємстві. Перед тим як впроваджувати систему менеджменту якості особливу увагу слід приділити причин опору змінам і розглянути існуючі програми змін. Це допоможе при реалізації стратегії впровадження системи уникнути певних труднощів, пов'язаних з організаційними, технічними, кадровими та іншими змінами.

Процедура впровадження системи менеджменту якості в організації повинна бути чітко визначена і описана поетапно з позиції взаємин працівників підприємства між собою, працівників та менеджменту організації з приводу впровадження та подальшого функціонування системи для того, щоб уникнути непередбачених обставин, пов'язаних з питаннями організації робіт, розподілу посадових обов'язків, виникнення конфліктів тощо.

Впровадження СМЯ на підприємстві повинно враховувати наступні її особливості:

а) по-перше, система менеджменту якості – це система, визначальними компонентами якої є організаційна структура, процедури, процеси і ресурси.

Саме за цими компонентами оцінюється здатність СМЯ забезпечувати її належне функціонування. Відсутність будь-якого з цих компонентів робить систему неповноцінною, а, отже, недієвою. Разом з тим система менеджменту якості – органічна сукупність компонентів, в якій кожен з елементів пов'язаний з іншими певними відносинами;

б) по-друге, система менеджменту якості – система, орієнтована на вимоги споживача до якості продукції. Тому вона повинна включати в себе механізм, що забезпечує постійне вивчення існуючих вимог і очікувань споживача в області якості. Саме тому під час відповідального прийняття рішень у провідних корпораціях світу на нарадах завжди знаходиться за круглим столом вільний стілець – стілець покупця;

в) по-третє, система менеджменту якості є невід'ємною частиною (підсистемою) системи управління підприємством. Вона має безліч внутрішніх і зовнішніх зв'язків, по яких проходить велика кількість сигналів. Ця система ув'язана з іншими підсистемами загальної системи управління організацією, а, саме, з:

цільовою (поставка продукції, ресурсів);

функціональною (стратегічне планування, управління технологічними процесами, збутова діяльність, управління фінансами тощо);

організаційною (гнучкість управління, новаторство при прийнятті рішень);

мотиваційною (компетентність працівників, навчання, наявність комплексної кадрової політики, система преміювання і заохочень);

соціальною (соціальна захищеність працівників, екологічна безпека);

інформаційною (дослідження ринку, наявність операційних баз даних);

філософською (рівень культури, імідж фірми, етика управління);

підсистемою взаємодії із зовнішнім середовищем (зв'язок з пресою, рекламна компанія, лобіювання, співпраця з членами законодавчих органів тощо) [232].

Таке тлумачення системи менеджменту якості дозволяє визначити її місце в системі управління організацією (рис. 3.2).

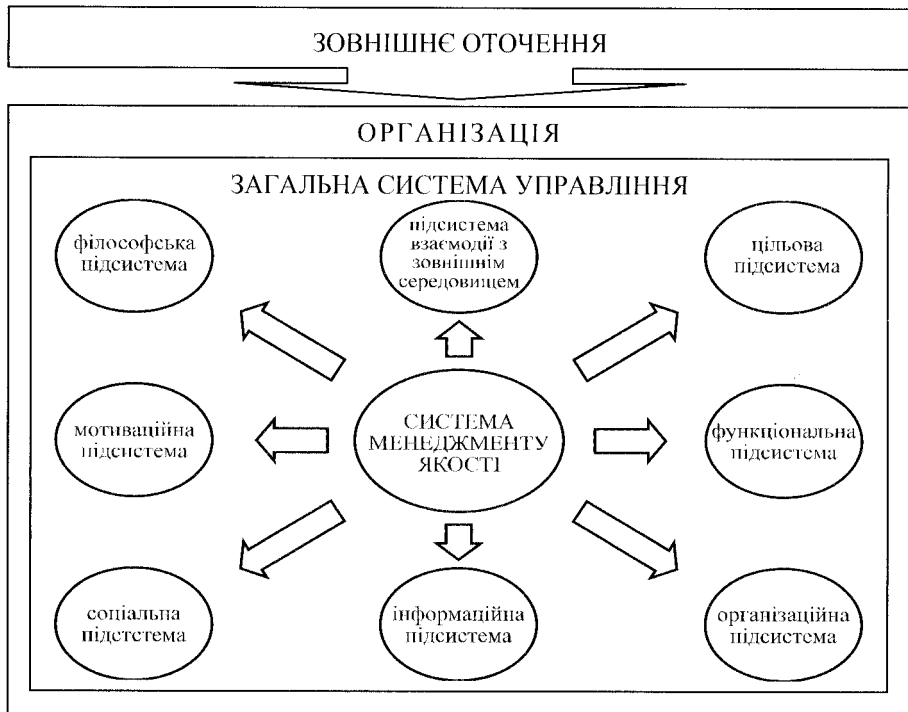


Рис. 3.2. Місце СМЯ в загальній системі управління організації

Система менеджменту якості має свої цілі, функції та ресурси, своє нормативне та інформаційне забезпечення. Зв'язок з іншими підсистемами підприємства здійснюється в процесі робіт, виконуваних протягом усього життєвого циклу продукту.

Стандарти ISO серії 9000 вимагають, щоб система менеджменту якості була взаємопов'язана з усіма видами діяльності підприємства та її дія поширювалася на всі етапи життєвого циклу продукту та процеси від виявлення потреб до їх задоволення.

Виходячи з особливостей об'єкта та предмета роботи, типові етапи життєвого циклу послуги, схематично можна представити у вигляді петлі якості (рис. 3.3).

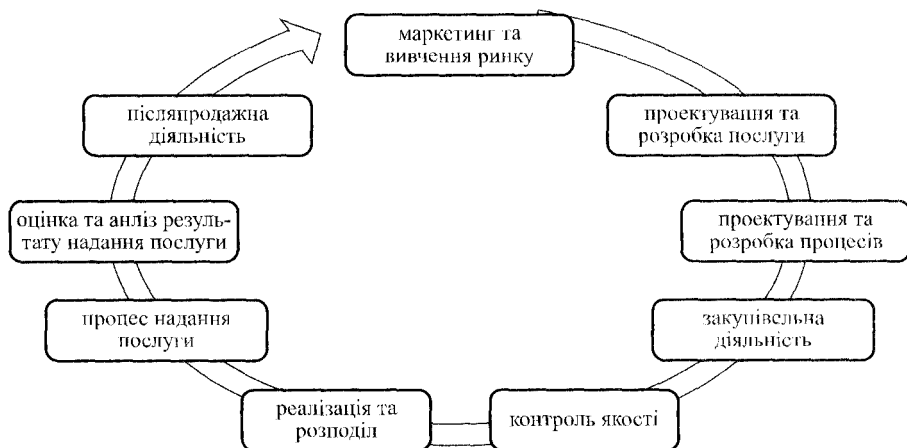


Рис. 3.3. Петля якості послуги

Особливість даної моделі полягає в тому, що виходи кожного етапу життєвого циклу продукту служать входом для наступного; кожен етап закінчується перш, ніж починається наступний, що обумовлює безперервність циклу забезпечення якості. На етапах життєвого циклу продукту здійснюється взаємозв'язок робіт СМЯ з рештою роботами, виконуваними на підприємстві. Крім того, в стандартах ISO серії 9000 є ряд положень про систему менеджменту якості, без яких неможливе її впровадження та успішне функціонування.

До таких положень належать:

керівництво підприємства ініціює, розробляє, впроваджує і підтримує в робочому стані систему менеджменту якості;

в рамках загальної організаційної структури чітко встановлюються функції, що відносяться до системи менеджменту якості;

керівництво підприємства виділяє всі ресурси, необхідні для проведення політики у сфері якості та досягнення поставлених цілей;

всі види діяльності, що виконуються в системі менеджменту якості, документуються;

система менеджменту якості повинна піддаватися регулярному аналізу та оцінюванню з боку вищого керівництва підприємства.

Саме виконання цих положень забезпечить створення практично на будь-якому підприємстві ефективної системи менеджменту якості.

Фактично система менеджменту якості являє собою систему якісного менеджменту організації, що включає: взаємопов'язані і взаємодіючі процеси та процедури; організаційні та технічні заходи; цілі; елементи планування; кваліфікований персонал; механізми управління основними засобами; механізми управління виробництвом; механізми управління проектною діяльністю.

Для того щоб вище керівництво могло вести організацію в напрямку покращення діяльності, в стандартах серії ISO 9000 було визначено вісім принципів менеджменту якості: орієнтація на споживача; лідерство керівників; залучення працівників; процесний підхід; системний підхід до менеджменту; постійне поліпшення; заснований на фактах підхід до прийняття рішень; взаємовигідні відносини з постачальниками.

Організації слід розробити таку систему менеджменту якості, для того, щоб забезпечити: найбільш ефективне використання ресурсів; прийняття рішень на основі об'єктивних свідчень; акцентування зусиль на задоволення споживачів, а також потреб і очікувань інших відповідних зацікавлених сторін; підвищення ефективності функціонування організації.

Створення систем менеджменту якості, безумовно, процес досить трудомісткий і відповідальний. Основою для початку проекту з розробки системи менеджменту якості, впровадженню та підготовці до сертифікації є зацікавленість вищого керівництва організації в забезпеченні стабільної якості продукції та послуг, зростання конкурентоспроможності організації.

Аналіз досліджень науковців та Інтернет-сайтів організацій, що працюють в сфері розробки та впровадження СМЯ [233-241], дозволив

виділити основні етапи розробки та впровадження СМЯ, адаптовані до вимог ISO 9001-2008 наведено на рис. 3.4.

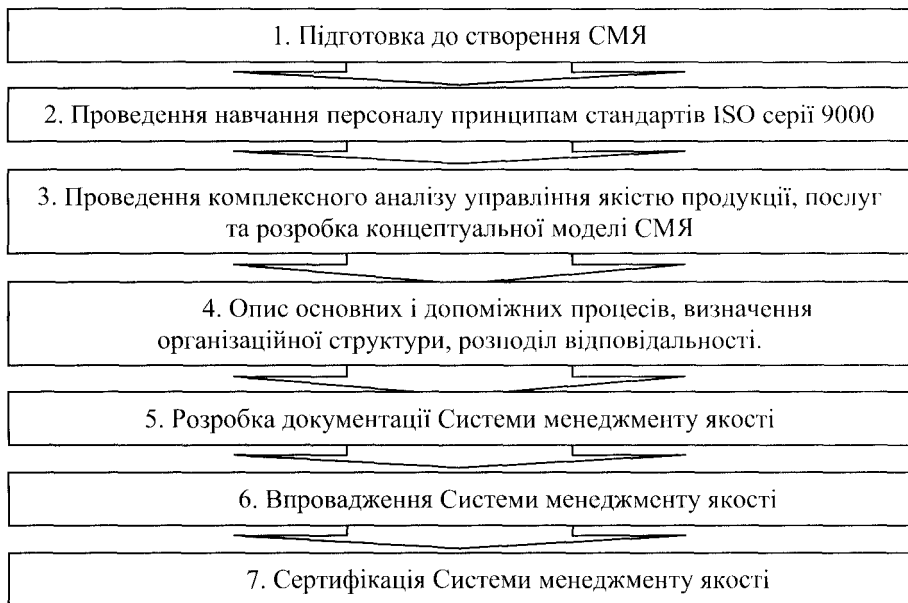


Рис. 3.4. Етапи розробки та впровадження системи менеджменту якості

При підготовці до створення СМЯ на першому етапі керівництво підприємства повинно визначити політику, цілі, зобов'язання в області якості, враховуючи, що політика в області якості – це частина загальної політики і стратегії підприємства, яка слугує основою для встановлення цілей, спрямованих на поліпшення якості продукції.

Керівник підприємства здійснює загальне керівництво роботою та прийняття стратегічних рішень щодо розробки та впровадження стандартів ISO і несе персональну відповідальність за кінцеві результати цієї роботи. Для виконання робіт по створенню СМЯ керівник підприємства наказом призначає представника керівництва, відповідального за якість, організовує службу якості, формує команду з розробки СМЯ і призначає її керівника. Оперативне управління впровадженням покладається на представника

керівництва, відповідального за якість (він же може бути і керівником команди), який регулярно інформує керівництво про процес розробки СМЯ і при необхідності втручається в цей процес для коригування або допомоги.

До складу команди (групи, координаційної ради) з розробки входять фахівці провідних підрозділів підприємства, які повинні пройти навчання за спеціальними програмами, що включає в себе вивчення вимог ISO 9001:2008 та методи створення СМЯ і розробку всієї необхідної документації.

До початку робіт команда складає програму (план) проведення робіт, яка затверджується керівником підприємства. У програмі (плані) визначаються етапи та види робіт, виконавці, терміни і при необхідності вартість виконання.

До програми, як правило, включаються такі види робіт:

розробка політики та цілей організації у сфері якості. Політика має бути задокументована, затверджена керівництвом і доведена до кожного працівника;

розробка (уточнення) організаційної структури СМЯ організації;

визначення переліку бізнес-процесів організації;

визначення (уточнення) повноважень посадових осіб організації в СМЯ та розробка «Матриці розподілу повноважень і відповідальності в СМЯ»;

розробка мотиваційного механізму (форми і методи економічного та морального стимулювання) забезпечення розробки та впровадження СМЯ;

навчання посадових осіб і персоналу організації, які залучаються до робіт з розробки СМЯ [242].

Одним з найбільш суперечливих завдань з точки зору розробки та впровадження СМЯ на підприємстві є задача «визначення (уточнення) повноважень посадових осіб організації в СМЯ та розробка «Матриці розподілу повноважень і відповідальності в СМЯ». У п. 5.5.1 ДСТУ ISO 9001-2009 міститься така вимога: «Найвище керівництво повинне забезпечувати визначення відповідальності та повноважень, а також інформування про це в межах організації» [243]. Однак, дана вимога не конкретизує про чию та які

відповідальність та повноваження тут йде мова, до відома якого персоналу повинні бути доведені встановлені відповідальність і повноваження.

Аналіз публікацій за цією тематикою також не дає однозначної відповіді на поставлені питання. По-перше, майже всі коментарі стосуються попередніх версій даного стандарту, по-друге, відсутні коментарі щодо використання Національних стандартів ДСТУ ISO 9001-2009.

Не прояснює ситуацію і аналіз робіт російських науковців, хоча за кількістю досліджень з даної проблематики вони значно перевищують вітчизняні. Зокрема, В.В. Окрепілов дану вимогу коментує наступним чином: «Від вищого керівництва потрібно, щоб кожен виконавець був забезпечений знанням того, що від нього чекають (його відповідальності), щоб воно дозволило йому робити те, що потрібно (дало повноваження)» [244].

У Настановах з використання стандарту ISO 9001-2009 за сферами діяльності необхідність розподілу відповідальності і повноважень пов'язується тільки з виробничими процесами в [245]; щодо вимог п. 5.5.1 заявлено, що з'ясування того, хто і чим займається в організації – основне завдання при впровадженні СМЯ [246]; стосовно вимог п. 5.5.1 ISO 9001-2008 вказано наступне: «У малому бізнесі зазвичай працює обмежена кількість людей, здатних вирішувати завдання, передбачені даним пунктом стандарту» [247].

Аналіз електронних носіїв інформації в Інтернет-просторі також не допомагають отримати відповіді на поставлені питання [248-251]. Більш коректні, але не вичерпні, роз'яснення вимог п. 5.5.1 ISO 9001-2008 знаходимо в статті В.А. Качалова [252].

На думку автора, з чим не можна не погодитись, переклад вимог п. 5.5.1 стандарту ISO 9001:2008, представлений в ДСТУ ISO 9001-2008, не зовсім точний (правильніше сказати не зовсім повний). Насправді в стандарті йдеться про необхідність встановлення не тільки відповідальності і повноважень персоналу, але ще і його обов'язків (це стосується перекладу стандарту як на російську, так і на українську мови).

В.А. Качалов також окреслює коло працівників, яким надаються повноваження, та які несуть відповідальність у межах своїх обов'язків. Це «співробітники, що беруть участь у проектуванні та розробці продукції, підготовці виробництва, закупівлі, виготовленні, складуванні і контролю продукції, підготовці персоналу, метрологічному забезпеченні тощо, поза сумнівом «потрапляють» в область застосування СМЯ, і на них вимоги стандарту ISO 9001:2008 (у тому числі і вимоги п. 5.5.1) поширюються в повній мірі» [253].

У п. 5.5.1 стандарту ISO 9001:2008 (так само як і в ДСТУ ISO 9001-2009) потрібно, щоб обов'язки, відповідальність і повноваження були встановлені для того персоналу, чий функціональні обов'язки в тій чи іншій мірі «пов'язані» з функціонуванням тієї частини СМК, що сертифікується. Необхідність встановлення обов'язків, відповідальності і повноважень іншого персоналу визначається самою організацією і не входить в область, що охоплена вимогами стандарту ISO 9001:2008 [252].

Щодо відповіді на питання про які обов'язки, відповідальності та повноважень йдеться мова. У п. 5.5.1 стандарту ISO 9001:2008 (ДСТУ ISO 9001-2008) йдеться про ті обов'язки, відповідальності та повноважень, які повинні бути встановлені для відповідного персоналу з метою виконання вимог стандарту ISO 9001:2008. Встановлення або не встановлення обов'язків, відповідальності і повноважень для вирішення інших завдань є виключно внутрішньою правом самої організації, і впливати на результати сертифікації не повинно [252].

На питання «До відома якого персоналу повинні бути доведені обов'язки, відповідальність і повноваження?» В.А. Качалов відповідає наступним чином: «Інформація про встановлені обов'язки, відповідальність і повноваження в галузі менеджменту якості того чи іншого працівника, який бере участь в цьому менеджменті, повинна бути доведена як до нього самого, так і до тих керівників, яким він безпосередньо підпорядковується за напрямками діяльності, що

відносяться до забезпечення функціонування СМЯ. У свою чергу кожен співробітник повинен бути по інформований про обсяги прав, якими володіють відносно нього зазначені безпосередні керівники» [252].

В сукупності (в обсязі всієї організації) повинні бути встановлені повноваження, обов'язки та відповідальність за виконання всіх вимог стандарту ISO 9001:2008. В межах цього завдання розробляють так звані «Матриці розподілу повноважень і відповідальності в СМК».

Зазвичай на підприємствах розробляють матриці тільки для вищого рівня управління, в яких вказують:

- кому в компанії доручено відповідати за виконання вимог відповідного розділу (використовується позначення «В»);

- кому доручено приймати участь в реалізації цих вимог («У»);

- хто повинен отримувати інформацію про результати реалізації цих вимог («І»).

Незважаючи на безперечну доцільність формування та використання даної матриці, її основними недоліками є наступні:

- конкретні повноваження, обов'язки і відповідальність встановлюються тільки для керівників вищих ланок управління, для інженерно-технічних робітників, фахівців, службовців і робітників, незважаючи на те, що основна робота щодо виконання вимог стандарту здійснюється саме цими категоріями працівників, такі норми та положення зазвичай не встановлюються;

- повноваження, обов'язки і відповідальність встановлюються фактично тільки для тих посадових осіб, у яких в відповідному квадраті матриці стоїть буква «В», для всіх інших осіб в загальному випадку залишається повна неясність щодо змісту їх діяльності («У» та «І»), оскільки і «участь» і «інформування» можуть включати декілька задач, підзадач та вимог, і які саме ставляться до тих, кому поставлені літери «У» або «І», з матриці не видно.

Отже, дана матриця, якщо при цьому не визначені матриці нижчого рівня, не дозволяє забезпечити розподіл обов'язків, відповідальності і

повноважень щодо впровадження та реалізації СМЯ в межах певної організації в цілому.

А тому виникає необхідність розробки наступних матриць для:
 конкретного розділу (підрозділу) стандарту (матриці першого рівня);
 конкретних співробітників (матриці другого рівня) (рис. 3.5).

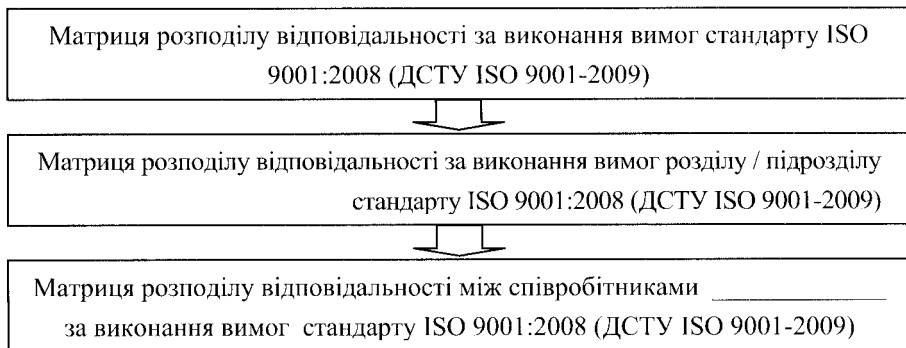


Рис. 3.5. Ієрархія побудови матриць розподілу відповідальності за виконання вимог стандарту ISO 9001:2008 (ДСТУ ISO 9001-2009)

Матриці першого рівня (Матриці розподілу відповідальності за виконання вимог розділу / підрозділу стандарту ISO 9001:2008 (ДСТУ ISO 9001-2009)) розробляють особи, відповідальні за виконання вимог даного стандарту.

Надалі на основі матриць першого рівня шляхом зіставлення покладених на підрозділ завдань в сфері менеджменту якості з положеннями про підрозділ керівник підрозділу має доповнити функції (завдання), які у зв'язку із застосуванням стандарту ISO 9001:2008 стали для даного підрозділу постійними.

Відкориговане положення про підрозділи є основою для формування матриць другого рівня, в яких має бути зазначений характер закріплених за певним співробітником робіт. І, нарешті, у відповідних документах відобразити за кожним із співробітників його обов'язки, відповідальність і повноваження по кожній з закріпленої за ним функції і довести до відома співробітників і їхніх безпосередніх керівників.

Приклад побудови матриць розподілу відповідальності за виконання вимог стандарту ISO 9001:2008 (ДСТУ ISO 9001-2009) ТОВ «Запоріжжєндрлінг» наведено в табл. 3.1 – 3.6.

Формування трирівневої системи матриць дасть змогу визначити:

хто відповідає за виконання вимог стандарту ISO 9001:2008 (ДСТУ ISO 9001-2009), які його відповідальність і повноваження;

в чій функціональні обов'язки входить участь у реалізації цих вимог, в якому обсязі, які їм надані для цього повноваження і яка на них покладена за це відповідальність;

хто отримує інформацію про результати цих дій, необхідну для виконання своїх функціональних обов'язків.

Окрім цього, якщо скласти всі закріплені за співробітниками функціональні обов'язки, відповідальність і повноваження, вони в сукупності мають забезпечити охоплення всіх вимог стандарту ISO 9001:2008, тобто результативне функціонування СМЯ організації в цілому.

СМЯ працюватиме ефективно, якщо весь персонал підприємства від першого керівника до робітника буде розуміти важливість і суть майбутніх змін. Розуміння працівниками організації вимог міжнародних стандартів - це перехід на новий рівень культури, зміна ставлення до повсякденно виконуваних робіт.

Таблиця 3.1
Матриця розподілу відповідальності за виконання вимог стандарту ISO 9001:2008 (ДСТУ ISO 9001-2009)
ТОВ «ЗАПОРІЖЕНДЛІНГ»

Розділ стандарту ISO 9001	Директор	Заступник директора	Заступник директора з АБ	Начальник комерційного відділу	Головний інженер	Начальник складу ПІММ	Начальник служби запчастин ПІС	Начальник служби перевезень	Інженер з ОП
4									
4.1	В	У	І	У	І	І	І	І	І
4.2	В	У	І	В	І	І	І	І	І
5									
5.1	В	У	У	У	У	І	І	І	І
5.2	В	У	У	У	У	І	І	І	І
5.3	В	У	У	У	У	І	І	І	І
5.4	В	У	У	У	У	І	І	І	І
5.5	В	У	У	У	У	І	І	І	І
5.6	В	У	У	У	У	І	І	І	І
6									
6.1	І	В	У	В	В	У	У	У	І
6.2	І	В	У	В	В	У	У	У	У
6.3	І	В	У	В	В	У	У	У	І
7									
7.1	В	У	І	У	У	І	І	І	І
7.2	І	У	І	В	І	У	У	У	І
7.4	І	В	І	У	І	У	І	І	І
7.5	І	В	І	В	У	У	У	У	І
7.6	І	У	І	В	У	У	У	У	І
8									
8.1	І	У	І	В	І	І	І	І	І
8.2	І	У	І	В	В	У	У	У	У
8.3	І	У	І	В	У	В	В	В	І
8.4	І	У	І	В	У	У	У	У	У
8.5	В	У	У	В	У	У	У	У	У

**Матриця розподілу відповідальності за виконання вимог підрозділу 4.2 стандарту ISO 9001:2008
(ДСТУ ISO 9001:2009) ТОВ «ЗАПОРІЖЕНДЛІНГ»**

Підрозділ стандарту ISO 9001	Директор	Заступник директора	Заступник директора з АБ	Начальник комерційного відділу	Головний інженер	Начальник складу ПММ	Начальник служби заправки ПС	Начальник служби перевезень	Інженер з ОП
4.2									
4.2.1	В	У	І	В	І	І	І	І	І
4.2.2	В	У	І	В	І	І	І	І	І
4.2.3	І	У	І	В	У	У	У	У	У
4.2.4	І	І	І	В	У	І	І	І	І

**Матриця розподілу відповідальності за виконання вимог підрозділу 8.2 стандарту ISO 9001:2008
(ДСТУ ISO 9001:2009) ТОВ «ЗАПОРІЖЕНДЛІНГ»**

Підрозділ стандарту ISO 9001	Директор	Заступник директора	Заступник директора з АБ	Начальник комерційного відділу	Головний інженер	Начальник складу ПММ	Начальник служби заправки ПС	Начальник служби перевезень	Інженер з ОП
8.2									
8.2.1	І	У	І	В	В	У	У	У	У
8.2.2	І	У	І	В	У	І	І	І	І
8.2.3	І	У	І	В	В	У	У	У	У

**Матриця розподілу відповідальності за виконання вимог підрозділу 8.5 стандарту ISO 9001:2008
(ДСТУ ISO 9001:2009) ТОВ «ЗАПОРІЖЕНДЛІНГ»**

Підрозділ стандарту ISO 9001	Директор	Заступник директора	Заступник директора з АБ	Начальник комерційного відділу	Головний інженер	Начальник складу ПММ	Начальник служби заправки ПС	Начальник служби перевезень	Інженер з ОП
8.5									
8.5.1	В	У	У	В	У	У	У	У	У
8.5.2	В	У	І	В	У	І	І	І	І

Матриця розподілу відповідальності між співробітниками комерційного відділу ТОВ «ЗАПОРІЖХЕНДЛІНГ»

Функція, що закріплена за підрозділом	Начальник комерційного відділу	Відділ збуту		Менеджер з наземного адміністрування	Референт-перекладач	Служба перевезень			Водій самохідних механізмів
		Менеджер з збуту	Менеджер з збуту			Начальник служби перевезень	Агент з організації перевезень	Водій	
4.2	В	У	У	У	У	У	І	І	І
6.1	В	І	І	І	І	У	І	І	І
6.2	В	І	І	І	І	У	І	І	І
6.3	В	І	І	І	І	У	І	І	І
7.2	В	У	У	У	І	У	У	У	У
7.5	В	У	У	У	І	У	У	І	І
7.6	В	І	І	І	І	У	І	І	І
8.1	В	І	І	І	І	І	І	І	І
8.2	В	У	У	У	У	У	У	У	У
8.3	В	У	У	У	У	В	У	У	У
8.4	В	І	І	І	І	У	І	І	І
8.5	В	У	У	У	У	У	У	У	У

Матриця розподілу відповідальності між співробітниками технічних служб ТОВ «ЗАПОРІЖХЕНДЛІНГ»

Функція, що закріплена за підрозділом	Головний інженер	Склад ПММ			Служба заправки ПС			Водій заправник
		Начальник складу ПММ	Інженер складу	Зливальник-розливальник	Начальник служби	Авіатехнік ПММ	Водій	
6.1	В	У	У	У	У	І	І	І
6.2	В	У	І	І	У	І	І	І
6.3	В	У	І	І	У	І	І	І
8.2	В	У	У	У	У	У	У	У

А тому на другому етапі розробки та впровадження системи менеджменту якості проводиться навчання персоналу принципам стандартів ISO. Навчання персоналу є чи не найголовнішим заходом в програмі побудови СМЯ. Стандарт ISO 9001 розглядає персонал як найважливіший ресурс системи, а загальна вимога до компетентності персоналу звучить наступним чином: «Персонал, діяльність якого впливає на якість продукції, повинен бути компетентним на основі відповідної освіти, підготовки, навичок і досвіду» [243].

Навчання персоналу в організації має бути безперервним циклічним процесом, пов'язаним та розробленим на основі широко відомого циклу PDCA (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Цикл навчання персоналу організації принципам стандартів ISO

При визначенні потреб у навчанні у сфері менеджменту якості необхідно враховувати: ступінь підготовленості персоналу, етап розробки СМЯ, необхідний рівень фахівців, ступінь участі персоналу в розробці СМЯ тощо. Для формування єдиного підходу та розуміння конкретних завдань доцільно розробляти цілий ряд програм навчання, які повинні адаптуватися до потреб даної організації та конкретної групи персоналу.

Виходячи з цього, весь персонал підприємства можна розділити на кілька груп. У першу чергу, це вище керівництво, роль якого полягає в

визначенні політики та цілей у сфері якості, проведенні регулярного аналізу СМЯ для забезпечення її постійної придатності та результативності.

Наступна група - це внутрішні аудитори, активна участь яких необхідна не тільки на етапі розробки документації та її впровадження, але і на більш ранніх стадіях для поточної оцінки як діяльності підрозділів, так і самої документації. Розробка ж документації СМЯ є однією з найбільш трудомістких і тривалих етапів, і відповідальні розробники документів СМЯ теж виділяються як важлива і значуща група персоналу.

Всіх інших учасників процесу впровадження СМЯ пропонуємо розділити за адміністративною ознакою: керівники середнього рівня і рядові співробітники.

На стадії впровадження СМЯ виконання таких етапів як «Забезпечення навчання» та «Оцінювання результатів навчання» доцільно передати професійним консультантам в даній сфері, основними вимогами до яких мають бути глибока інтеграція консультанта в діяльність організації, його детальне знайомство з ключовими процесами і функціями розроблюваної системи, з групами персоналу, відповідальними за їх реалізацію.

В подальшому, з метою економії ресурсів з числа найбільш підготовлених фахівців або керівників організації доцільно обрати викладачів, які будуть проводити семінари з усім персоналом організації. Тематика таких семінарів має бути пов'язана з розумінням загальних вимог стандарту ISO 9001, яким чином ці вимоги повинні виконуватися в конкретному підрозділі, на конкретному робочому місці.

Результатом навчання персоналу підприємства є точне визначення кожним працівником «що робити» і «як це правильно робити».

Окрім вищезазначеного, цикл навчання персоналу повинен опиратися на вимоги стандартів ISO 10018:2012 «Управління якістю. Настанови щодо участі та компетентності персоналу», які встановлюють принципи ефективної участі персоналу під час впровадження систем управління якістю на основі стандарту ISO 9001 [254].

Стандарт ISO 10018 встановлює процедури і методи, що застосовуються для залучення та стимулювання участі персоналу в діяльності з впровадження систем управління якістю, а також описує правила для виконання вимог системи управління якістю, наприклад, описаних у стандарті ISO 9001, оскільки стандарт ISO 10018 може застосовуватися з іншими стандартами на системи управління.

Відповідно до стандарту ISO 10018 сумарна продуктивність систем управління якістю залежить, як від їх належної інтеграції всередині організації, так і від участі компетентного персоналу, в такому випадку система управління якістю організації досягне результатів, узгоджених з її стратегією та цінностями. Тому необхідно визначити і оцінити знання та досвід співробітників і створити таке робоче середовище, яке буде сприяти ефективному залученню співробітників з необхідною сферою повноважень.

У стандарті ISO 10018 використовується підхід, орієнтований на процеси, і описуються методи, плани і результати, що будуть отримані, завдяки участі та компетентності персоналу. За умови контролю цих процесів та їх своєчасної актуалізації вище керівництво зможе приймати рішення, які призведуть до підвищення рівня задоволеності споживачів.

Третім етапом розробки та впровадження системи менеджменту якості є проведення комплексного аналізу управління якістю продукції, послуг та розробка концептуальної моделі СМЯ.

Діагностична оцінка проводиться з метою отримання об'єктивної інформації про організацію роботи в організації, виявленні слабких сторін процесів, можливості підвищення ефективності її діяльності.

Проведення оцінки та діагностики складається з наступних етапів:

аналіз організаційної структури підприємства (обов'язки, відповідальність, оцінка функцій і ролі кожного працівника);

виділення ключових процесів в організації (від яких залежить якість кінцевого продукту або послуги), визначення власників даних процесів - керівників підрозділів;

аналіз повноти та результативності документованих процедур (робочих інструкцій, методик) на ці процеси;

аналіз повноти та результативності реєстрації даних про якість виконання процесів (журнали, звітні форми, контрольні карти); контроль періодичності відміток у цих формах;

оцінка необхідності і достатності дій з контролю та ідентифікації процесів і продукції;

оцінка мотивації і зацікавленості персоналу організації.

Результатом оцінки робочих процесів в організації має бути звіт про проведену перевірку, що заснований на виявленні слабких та сильних сторін процесів, і містить рекомендації щодо поліпшення діяльності організації, який передається керівнику компанії.

Проведений комплексний аналіз управління якістю послуг є підґрунтям для розробки концептуальної моделі системи менеджменту якості (рис. 3.7)

У запропонованій моделі СМЯ, яка повністю відповідає вимогам стандарту [243] всі елементи «Відповідальність керівництва», «Управління ресурсами», «Вимірювання, аналізування та поліпшення» та «Процеси надання аеропортової послуги» тісно пов'язані між собою, забезпечують підвищення результативності та ефективності діяльності аеропортової структури в цілому та системи менеджменту якості зокрема.

При цьому декомпозиція елементів СМЯ проведена відповідно до [255; 256]. Виділення відповідальних за виконання певних завдань та власників процесів проведено відповідно до Організаційної структури управління КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя» (див. Додаток Ж).

Опис основних і допоміжних процесів, визначення організаційної структури, розподіл відповідальності – є четвертим етапом запропонованої системи розробки та впровадження системи менеджменту якості.

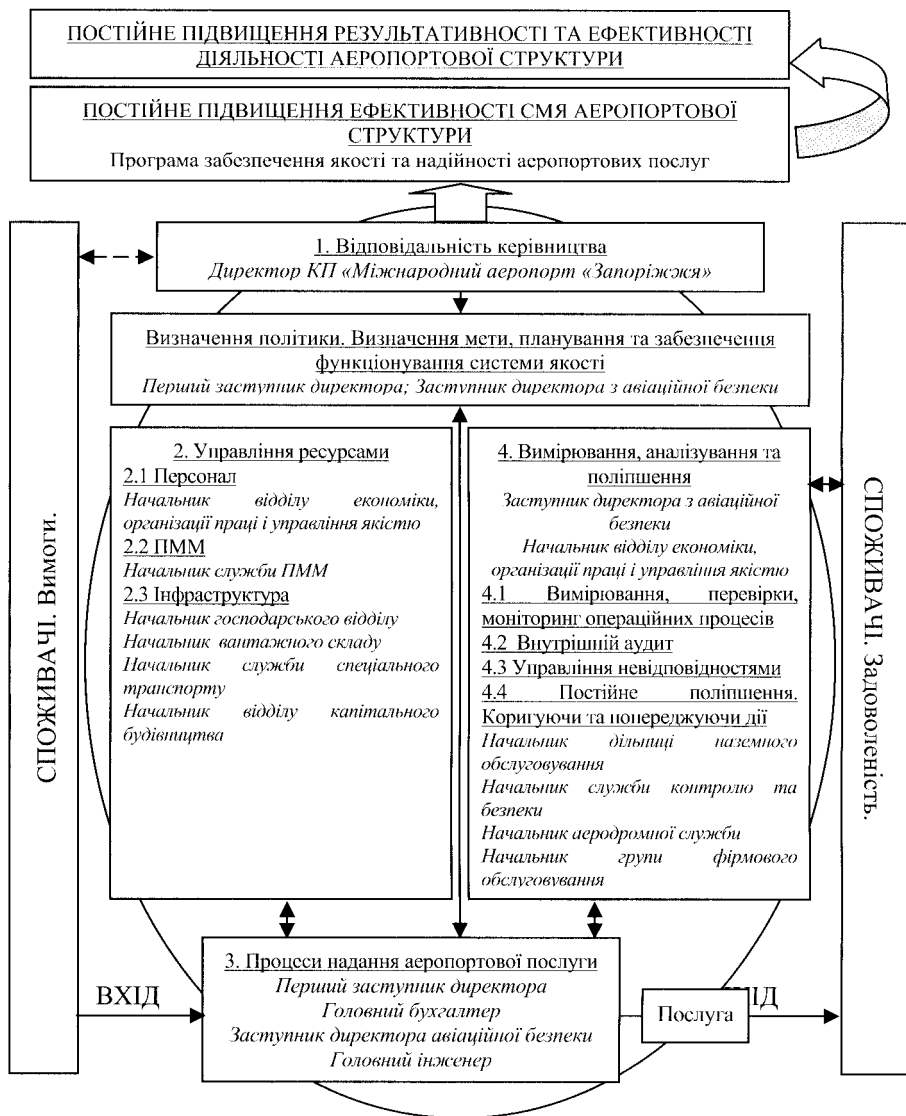


Рис. 3.7. Концептуальна модель системи менеджменту якості
КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя»

При розробці системи менеджменту якості діяльність компанії описується як сукупність взаємопов'язаних процесів, що виконуються різними підрозділами. Процеси життєвого циклу – це, безумовно, основні процеси СМЯ. Управління "процесами життєвого циклу" має забезпечуватися всіма необхідними для цього ресурсами і на всіх рівнях управління, що передбачає визначення та організацію управління так званих забезпечуючих процесів.

Крім того, розвиток і вдосконалення процесів СМЯ вимагає генерації спеціального керуючого впливу, що забезпечується розробкою обов'язкових документованих процедур. У першу чергу визначаються і описуються ті бізнес-процеси, управління якими керівництво вважає найбільш важливим для СМЯ, і виконання яких пов'язано з досягненням поставлених цілей у сфері якості. Виходячи з вищевикладеного процеси системи менеджменту якості в організації представлено як систему, що складена із трьох основних елементів (рис. 3.8).

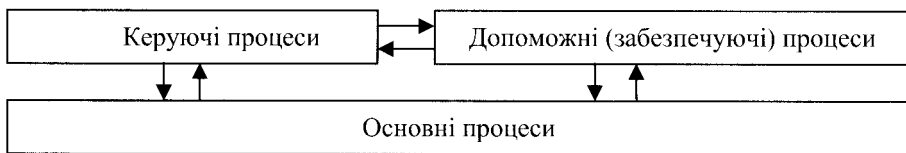


Рис. 3.8. Основні процеси системи менеджменту якості в організації

В основу опису бізнес-процесів покладено дані, що отримані в результаті опитувань, і документуються в текстовому і графічному видах. Опис бізнес-процесів визначає етапи здійснення процесу, власників процесів, виконавців, вхідні і вихідні дані, а так само показники результативності процесу (рис. 3.9). Таким чином, в рамках життєвого циклу продукту виконувані процеси визначають побудову організаційної структури організації та організаційної структури СМЯ, яка в загальному вигляді представлена на рис. 3.10. Відповідно, СМЯ об'єднує в собі організаційну структуру, структуру документації та інформаційну структуру, а також процеси, що впливають на якість.

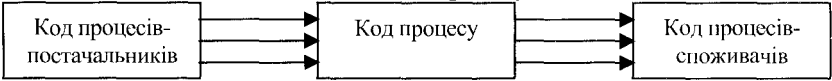
Код процесу	ISO 9001:2008	Найменування процесу
Зміст процесу		Мета процесу
деталізує назву процесу, уточнюючи які підпроцеси як види діяльності складають процес		визначає необхідний (бажаний) результат функціонування процесу
«Власник» процесу		
Керівник (менеджер) процесу		
Входи процесу		Виходи процесу
ресурси, що надходять зовні та такі, що потребують перетворення		Результат перетворення входів (ресурсів)
Постачальники		Споживачі
Взаємодія процесу 		
Контрольовані параметри процесу		Методи контролю
характеристики процесу, що підлягають моніторингу та контролю		методи, що використовуються для моніторингу та контролю
Показники результативності		Показники ефективності
показники, що характеризують ступінь досягнення мети процесу та запланованих результатів		показники, що відображають відношення досягнутого результату до витрат

Рис. 3.9. Модель процесу системи менеджменту якості

Виконання всіх процесів для всіх елементів організаційної структури документується. При цьому ефективність функціонування системи якості на кожному рівні підтверджується відповідними даними про якість.

Наступний етап включає в себе розробку документації, як одного з основних елементів функціонування СМЯ. Визначаючи форми і види взаємодій і встановлюючи порядок введення і виведення інформації, вона забезпечує виконання функцій СМЯ.

В мінімально необхідний для сертифікації комплект документів системи менеджменту якості входить:

- політика і цілі у сфері якості;
- керівництво з якості;

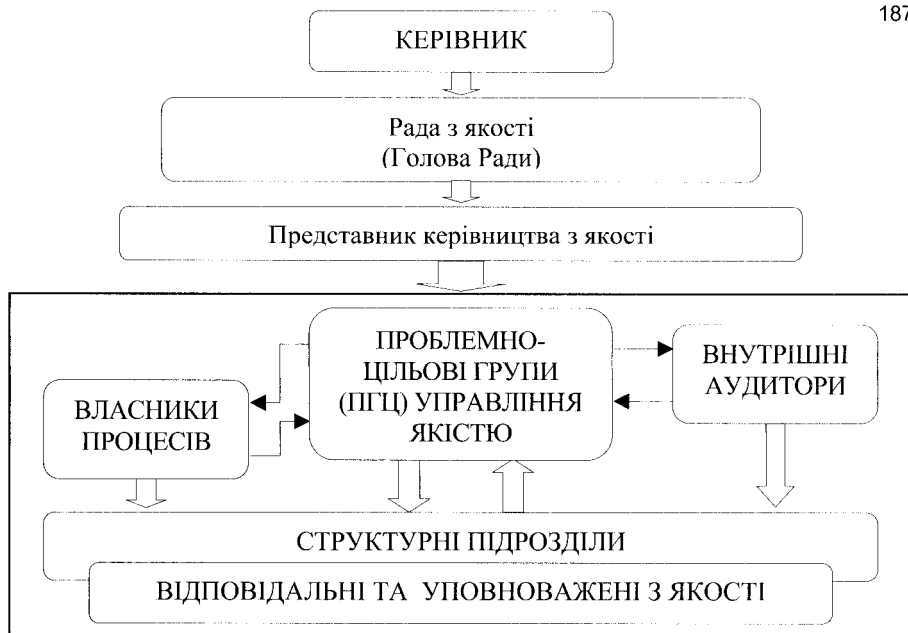


Рис. 3.10. Організаційна структура СМЯ

6 обов'язкових документованих процедур (управління документацією, управління записами, коригувальні дії; попереджуючі дії, управління невідповідною продукцією; внутрішні аудити):

- карти процесів;
- записи з якості;
- положення про підрозділи;
- посадові інструкції.

При організації робіт з розробки документації СМЯ рекомендується передбачити виконання наступних заходів:

координація робіт, що забезпечує повну взаємну ув'язку документованих процедур, що розробляються;

систематичний контроль ходу робіт з боку керівництва підприємства і періодичний розгляд ходу робіт;- підготовка аудиторів з внутрішньої перевірки СМЯ до завершення робіт з її створення і впровадження.

На підставі розроблених документованих процедур служба якості готує остаточну редакцію Настанови з якості, яка включає в себе: область застосування СМЯ; документовані процедури, розроблені для СМЯ або посилання на них; опис взаємодії процесів, включених до СМЯ.

Надалі всі регламентуючі документи, такі як положення про функціональні і виробничих підрозділи, посадові інструкції, повинні бути приведені у відповідність до розроблених документованих процедур і Настанови з якості.

Процес проектування документації СМЯ у загальному вигляді представлений на рис. 3.11.

Характер і глибина документації повинні відповідати:

- вимогам, встановленим у контрактах, законодавчих і нормативних актах;
- потребам і очікуванням споживачів та інших зацікавлених сторін.

Документація СМЯ узгоджується з усіма виконавцями і затверджується керівництвом підприємства.

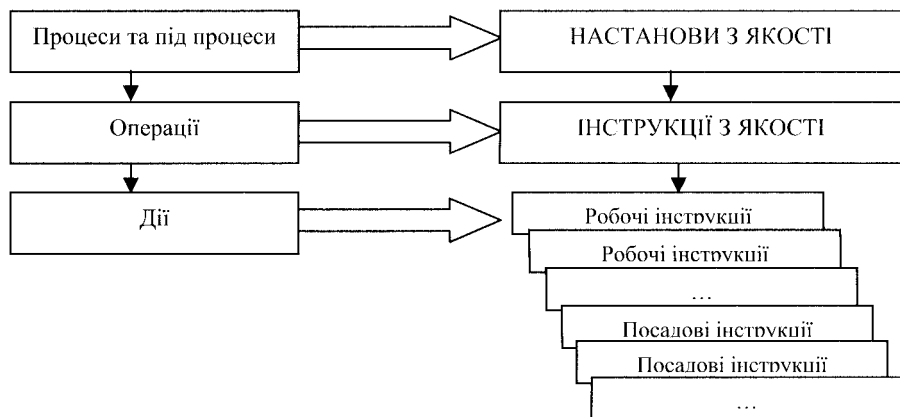


Рис. 3.11. Проектування документації СМЯ

Одним з найважливіших етапів є впровадження системи менеджменту якості, який включає в себе:

- впровадження розробленої документації СМЯ;
- вимір за заданими показниками;

- навчання співробітників;
- навчання внутрішніх аудиторів;
- проведення внутрішніх аудитів;
- розробка і проведення коригувальних і запобіжних дій;
- проведення аналізу функціонування СМЯ з боку керівництва.

З моменту впровадження СМЯ всі підрозділи працюють за документованими процедурами і ведуть в обов'язковому порядку записи про якість. Невідповідності, виявлені в процесі впровадження СМЯ, повинні аналізуватися службою якості з метою встановлення причин їх появи і коригування при необхідності відповідної документації.

Для визначення дієвості створеної СМЯ служба якості проводить внутрішні перевірки (аудити). Вони показують, наскільки СМЯ, представлена Керівництвом по якості, документованими процедурами, описом процесів і робочими інструкціями, відповідає вимогам стандарту (перевірка адекватності), і яка ступінь розуміння, виконання та дотримання співробітниками підприємства запланованих заходів (перевірка відповідності). Адекватність встановлюється при перевірці діючої документації з якості на предмет повноти відображення в ній вимог стандарту ISO 9001:2008. Перевірка відповідності здійснюється шляхом порівняння фактичного виконання процедур з їх вимогами.

При виявленні будь-якої проблеми з виконання вимоги стандарту або процедури аудиту необхідно обговорити її з тими, кого це безпосередньо стосується, і з'ясувати причину невиконання даної вимоги. Якщо виконання цієї вимоги дійсно необхідно, то керівник підрозділу вживає заходів (коригувальні дії) з його виконання працівниками підрозділу. Можливо, що дана вимога не є необхідною, та її невиконання ніяк не впливає на якість роботи, тоді коригувальна дія виражається у вигляді внесення змін до документованої процедури.

За результатами внутрішнього аудиту складається звіт, в якому вказується, які невідповідності та недоліки були виявлені. Одне із завдань проведення внутрішніх перевірок полягає в забезпеченні можливості поліпшення СМЯ.

При впровадженні СМЯ керівництво підприємства проводить аналіз ефективності її функціонування на підставі звітів, підготовлених службою якості. Відповідно, служба якості здійснює збір, обробку та аналіз зареєстрованих даних про якість, що надаються всіма підрозділами підприємства. Для аналізу даних про якість застосовуються різні методи, рекомендовані ISO 9004:2009 (ДСТУ ISO 9004:2012) [255].

Аналіз функціонування СМЯ здійснюється на всіх рівнях за певними напрямками з метою встановлення причинно-наслідкових зв'язків і оцінки альтернативних пропозицій щодо запобіжних та коригувальних дій, які можуть відноситися до різних аспектів діяльності підприємства. За результатами аналізу вносяться відповідні зміни до документації СМЯ.

На останньому етапі розробки та впровадження системи менеджменту якості здійснюється її сертифікація.

Основні види робіт та заходи щодо проведення сертифікації системи менеджменту якості представлені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Етапи сертифікації системи менеджменту якості організації

Найменування етапів	Види робіт	Заходи
Сертифікація СМЯ	1. Вибір органа, що сертифікує	Визначення органа, що сертифікує. Подача заявки на проведення сертифікації. Укладення договору
	2. Передача пакету документів	Підготовка необхідного пакету документів. Передача документації в орган сертифікації
	3. Зовнішній аудит	Підготовка до зовнішнього аудиту. Проведення сертифікаційного аудиту. Виявлення невідповідностей
	4. Усунення невідповідностей	Аналіз невідповідностей. Внесення змін до документації СМЯ. Передача виправленого пакету документів в сертифікаційний орган. Отримання сертифікату

З огляду на те, що сертифікацію СМЯ проводять різні міжнародні та національні органи, підприємству необхідно здійснити вибір органу сертифікації, з яким укладається контракт і подається заявка за встановленою формою. Підприємство передає до органу сертифікації необхідний пакет документів СМЯ для попередньої перевірки.

Після отримання зауважень по документації служба якості вносить до неї відповідні зміни та узгоджує дату проведення зовнішнього аудиту на підприємстві. Далі, після усунення невідповідностей видається сертифікат відповідності на певний, встановлений нормативними актами термін, протягом яких орган сертифікації здійснює нагляд за функціонуванням СМЯ на підприємстві, проводячи щорічно інспекційний контроль. У разі виявлення серйозних порушень дію сертифіката може бути призупинено.

Отже, ефективність функціонування системи менеджменту якості багато в чому визначається на етапі її розробки та впровадження та потребує постійного діагностування, аналізу та оцінювання.

3.2 Моніторинг процесів системи менеджменту якості аеропортового комплексу

Раніше відзначалося, що одна з найважливіших задач будь-якого підприємства – підвищення ефективності, зокрема, ефективності управління. Її досягнення передбачає усунення недоліків, коригування дій, постійного вдосконалювання продукції та послуг, що надаються підприємством, зниження їх вартості, підвищення продуктивності та якості, створення нових продуктів та послуг.

Діяльність підприємства і заходи щодо її вдосконалення та підвищення ефективності мають бути підтримані відповідною системою управління. На рис. 3.12 представлена модель процесно-орієнтованої системи управління підприємством, яка складається з трьох взаємопов'язаних моделей: підприємства, як об'єкта управління; системи управління підприємством;

системи якості підприємства. Особливістю даної моделі є використання саме процесного підходу, як основи розробки кожної з підсистем, що формують систему управління підприємством.



Рис. 3.12 Модель процесно-орієнтованої системи управління підприємством

В основу розробки кожної з підсистем відповідно до їх мети та завдань покладено:

а) процесної моделі підприємства:

- основні та допоміжні процеси;
- організаційна структура;
- положення з документообороту;

б) процесної моделі системи управління підприємством:

- концепція управлінського обліку;
- концепція контролінгу;
- функціонально-вартісний аналіз;
- положення по управлінню;

в) процесної моделі системи менеджменту якості підприємства:

- положення стандартів ISO та відповідних національних стандартів;
- концепція TQM.

Основою управління як окремим бізнес-процесом, так і їх групою є показники ефективності, такі як:

- витрати на виконання бізнес-процесу, включаючи його фактичну собівартість, розраховану на основі застосування, наприклад, методології ABC (Activity Based Costing - функціонально-вартісний аналіз);

- часові характеристики бізнес- процесу;
- показники якості бізнес-процесу [236].

Модель системи менеджменту якості та комплексна модель підприємства в цілому повинні бути підтримані відповідною інформаційною системою.

У рамках системи менеджменту якості розробляються та використовуються методики, що встановлюють вимоги до виконання всіх пов'язаних із наданням послуги процесів, таких як маркетинг, проектування і безпосередньо надання послуги (рис. 3.13).

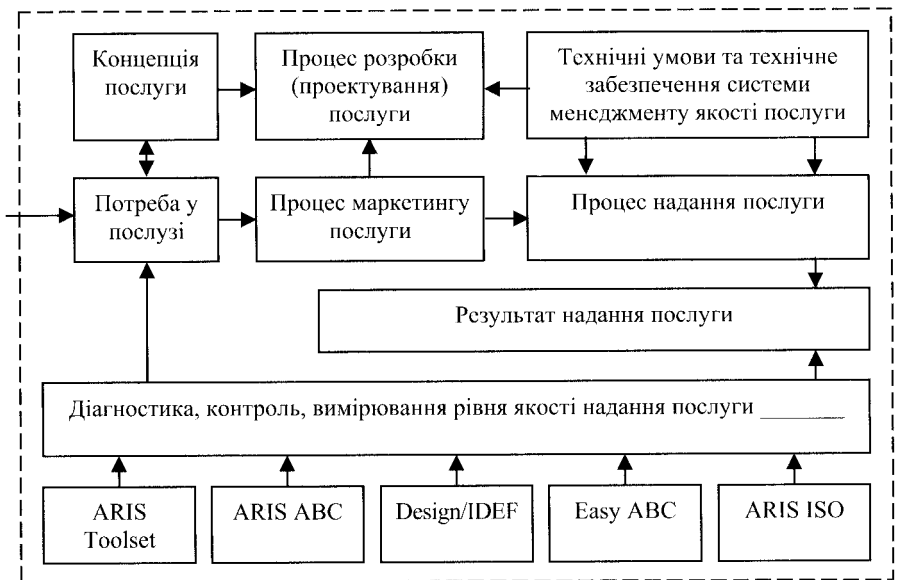


Рис. 3.13 Структура системи менеджменту якості послуги

"Моніторинг" (від лат. *Monitor* – застережливий) – «метод дослідження об'єкта, що припускає його відстеження і контролювання його діяльності (функціонування) з метою прогнозування останньої» [257]. Моніторинг забезпечує тривале і систематичне спостереження за станом процесу

менеджменту якості і має на увазі необхідність організації системи збору, зберігання, аналізу, прогнозу і передачі результатів, будучи складовою частиною управління. Моніторинг може бути представлений як процес, як метод і як система [258].

Розглядаючи моніторинг як процес, можна виділити його наступні функції: циклічну спрямованість, збір, систематизацію, оцінку та аналіз інформації, обґрунтування прогнозу розвитку. Моніторинг як процес ототожнюється з циклом Демінгу або PDCA [259], при якому відбувається його:- планування (визначення індикаторів, коридорів показників, способів вимірювання, часових інтервалів);

- здійснення моніторингу (діагностика процесів, тобто вимірювання показників процесів у встановлені часові інтервали за певною методикою);
- перевірка результатів моніторингу (аналіз результатів вимірювань за встановленими методами);
- коригування (поліпшення) – зміна та уточнення значень коридорів значень показників, організація збереження ретроспективних даних.

Згідно з методологією реалізації даного циклу, основними компонентами процесу моніторингу можуть вважатися:

- система показників кожного з процесу менеджменту якості організації, що відображає основні характеристики перетворення входів процесу в його виходи;
- допустимі значення показників процесів менеджменту якості (діапазон), отримані в результаті вимірів, оцінок і / або прогнозів;
- методи оцінки показників процесів менеджменту якості, що включають збір, аналіз, інтерпретацію та прогнозування поведінки об'єкту;
- інформаційні технології, що підтримують проведення моніторингу та забезпечують зберігання і комп'ютерний аналіз даних моніторингу для підтримки прийняття управлінських рішень.

Розглядаючи моніторинг як метод управління, необхідно виділити його цілі та інструменти реалізації. Головна мета організації моніторингу процесів менеджменту якості організації – забезпечення клієнтів кожного з процесів актуальною, достовірною та повною інформацією для прийняття ефективних управлінських рішень і вироблення стратегії управління.

Інструментарій моніторингу повинен адекватно відображати стан відслідковуються процесів і сприяти виявленню причин варіацій параметрів. Безумовно, найбільш точно результати контрольних процедур можуть бути оцінені математично обґрунтованими статистичними методами, що дозволяють визначити природу, масштаб і причини мінливості, сприяючи тим самим вирішенню завдань управління [258].

Моніторинг як система складається із сукупності відомостей про реалізацію процесів менеджменту якості, контрольних процедур, методів оцінки та діагностики, що характеризуються:

- інформативністю (повнота відомостей про процес);
- оперативністю (досить високою швидкістю отримання показників);
- технологічністю (відтворюваність методу і можливість його багаторазового повторення при забезпеченні надійності отриманих результатів);
- точністю і чутливістю (досягається за рахунок використання об'єктивних процедур і демонструє сприйнятливість до зміни окремих показників).

Таким чином, до основних характеристик моніторингу процесів менеджменту якості організації, на наш погляд, слід віднести:

- уніфікацію показників процесів для підприємства (з урахуванням галузевої специфіки);
- багаторазове повторення, вимір і дослідження динаміки стану процесів менеджменту якості;
- визначення та / або адаптацію методів діагностики показників процесів менеджменту якості;
- формування бази даних стану процесів менеджменту якості організації;

- статистичну обробку даних процесів менеджменту якості організації;
- можливість прогнозування поведінки процесів менеджменту якості організації при визначенні вхідних параметрів.

Реальна система менеджменту якості включає 20 основних елементів, що увійшли до міжнародних стандартів ISO 9001 [243]. Тому моніторинг процесів СМЯ повинен проводитися за даними елементами, які, відповідно, визначають і основні вимоги до систем менеджменту якості (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Об'єкти моніторингу процесів СМЯ ISO 9001

Елементи ISO 9001		
I. Управління системою менеджменту якості	II. Робочий процес	III. Забезпечуюча діяльність
1.Відповідальність керівництва	Продаж та маркетинг 6.Аналіз контракту	Ресурси якості 15.Закупівля (постачання) 16.Методи контролю 17.Підвищення кваліфікації персоналу Дані про якість 18.Ідентифікація та відслідковування продукції 19.Управління реєстрацією даних про якість 20. Статистичні методи
2.Система менеджменту якості	Проектування 7.Управління проектуванням	
3.Управління документацією та даними	Операційна діяльність 8.Управління процесами 9.Контроль та випробування 10.Управління продукцією, що поставлена покупцеві 11.Статус контролю випробувань 12.Управління невідповідностями	
4.Коригуючі та попереджуючі дії	Розподіл 13.Передача, упаковка, збереження, постачання	
5.Внутрішній елемент якості	Післяпродажна підтримка 14.Обслуговування та підтримка клієнтів	

При розгляді підприємства з точки зору процесного підходу і реалізації управління процесами необхідна організація подвійного циклу моніторингу: внутрішнього циклу моніторингу для кожного з виділених процесів (у тому числі і процесу вимірювання, контролю, діагностики та аналізу) і зовнішнього циклу моніторингу, який діагностує роботу ланцюжка процесів менеджменту якості підприємства при виготовленні кінцевого продукту.

При організації як зовнішнього, так і внутрішнього циклу необхідно здійснити розробку показників процесу та їх фіксацію в певні часові проміжки, визначити коридори флуктуації показників і методи їх діагностики, можливі причини відхилень показників і способи їх коригування.

Моніторинг процесів менеджменту якості організації потребує розробки такої інформаційної системи, що доповнює поставлене завдання визначення параметрів процесів менеджменту якості необхідністю врахування вимог сполучених стандартів, які впливають на реалізацію процесів. Залежно від типів інформаційних систем, що інтегруються в загальну систему управління, показники повинні відображати реалізацію прийнятих положень, наприклад, при оцінці операційного процесу необхідно враховувати відсоток порушень вимог екологічної безпеки, умови дотримання вимог техніки безпеки, тощо.

Стосовно до моніторингу процесів менеджменту якості підприємства основними принципами організації моніторингу є:

цілеспрямованість, тобто орієнтація на вирішення оперативних управлінських завдань підприємства;

системність – дослідження і діагностика кожного з процесів менеджменту якості в рамках реалізації циклу Демінга (PDCA) всього підприємства;

об'єктивність – розробка показників кожного з процесів, їх вимірювання та оцінка повинні бути обґрунтовані, точні і надійні для впровадження в систему моніторингу процесів менеджменту якості;

динамічність – здійснення моніторингу процесів менеджменту якості має бути організоване з певною періодичністю [260]

Ефективність моніторингу залежить від точності вимірювань, методів контролю та способів діагностики процесів менеджменту, тобто моніторинг як процес має бути об'єктивним та статистично керованим. Застосування методів статистичного управління процесами як основи моніторингу забезпечить його достовірність, аналіз стабільності процесу, виявлення «вузьких місць» процесів та їх взаємодії для коригування в рамках циклу PDCA. Накопичення та

використання статистичних даних реалізації процесів менеджменту якості дозволить провести як моніторинг одиничного процесу, так і моніторинг всього ланцюжка процесів випуску продукції у встановлених часових інтервалах.

Відповідно до мети, основних характеристик, інструментарію та виділених принципів алгоритм моніторингу процесів менеджменту якості включає в себе наступні функціональні блоки (рис. 3.14):

- а) аналіз вимог стандартів менеджменту якості;
- б) ідентифікація процесів менеджменту якості підприємства;
- в) внутрішній цикл моніторингу процесів менеджменту якості;

Щодо показників процесів менеджменту якості підприємства. У стандарті ISO 9000:2005 наведено визначення результативності («ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів») та ефективності процесу («співвідношення між досягнутим результатом і використаними ресурсами») [261]. Деякі дослідники [262] пропонують оцінювати також додаткові параметри, наприклад, ризики процесу, час, витрачений на виконання процесу, ступінь впливу на навколишнє середовище тощо.

Таким чином, одиничним показником процесу менеджменту якості може вважатися встановлений якісний / кількісний параметр, що об'єктивним чином відображає реалізацію процесу в динаміці при заданих ресурсах і піддається вимірюванню та аналізу.

Отже, будь-який процес СМЯ може бути оцінений за наступними групами показників:

- результативність процесу, як рівень досягнення запланованого результату процесу з урахуванням ризиків (вірогідність досягнення запланованого результату);
- ефективність процесу: вартість (витрати, що пов'язані з виконанням процесу) та час, що витрачений на процес;
- додаткові характеристики: вплив на зовнішнє оточення тощо (рис. 3.15).

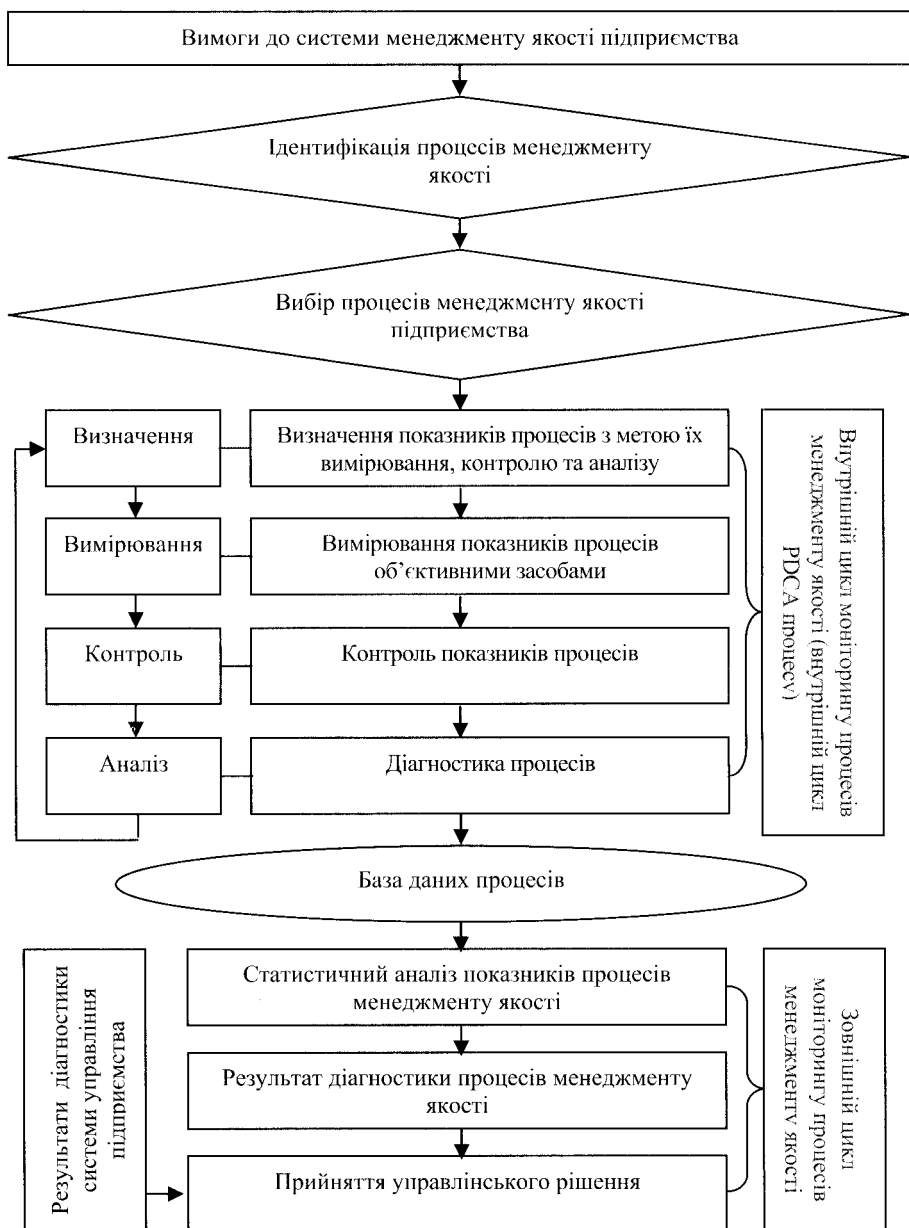


Рис. 3.14 Алгоритм моніторингу процесів менеджменту якості організації

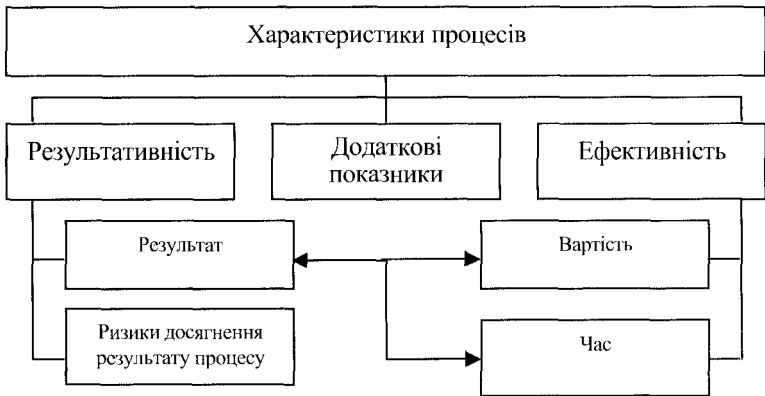


Рис. 3.15 Критерії ефективності процесів менеджменту якості підприємства

З урахуванням виділених показників процесів менеджменту якості модель вимірювання результативності та ефективності процесу СМЯ у загальному вигляді представлена на рис. 3.16.

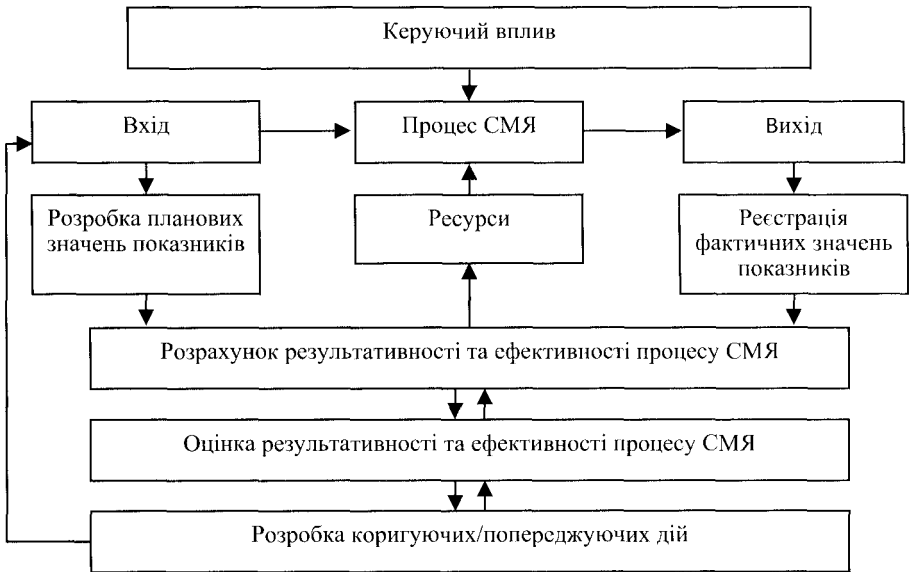


Рис. 3.16. Модель вимірювання результативності та ефективності процесу СМЯ підприємства

Незважаючи на універсальність запропонованої класифікації показників процесів менеджменту якості підприємства та моделі вимірювання результативності та ефективності процесу СМЯ підприємства, спосіб визначення значущих параметрів процесів менеджменту якості залежить від багатьох чинників: галузевої приналежності підприємства, специфіки діяльності, прийнятої політики якості, способу планованого моніторингу. Особливості технологічних процесів зумовлюють необхідність врахування масштабності і типу операційної діяльності, технічні характеристики постачальників, можливу оцінку процесів одночасно на виході (власником процесу) і на вході (клієнтом процесу), результативність інноваційних процесів, оцінку якості продукції на відповідність стандартам якості, ефективність кадрової політики, вплив на здоров'я людей і навколишнє середовище тощо;

г) формування баз даних показників процесів менеджменту якості;

д) зовнішній цикл моніторингу процесів:

багатомірний статистичний аналіз даних (у тому числі і аналіз часових рядів) для виявлення виходу показників процесів за встановлені коридори значень, визначення причин відхилень (порушень), розрахунок ступеня критичності процесу;

формування діагностичного висновку за результатами динамічного моніторингу;

прийняття управлінських рішень з урахуванням результатів діагностики системи управління підприємства в цілому.

Як відзначалося раніше складність і значний обсяг робіт із створення сучасної системи управління та інформаційної системи її підтримки вимагають використання спеціальних програмних інструментальних засобів, а також розробки технологій їх застосування (див. рис. 3.12).

Необхідність використання інформаційних платформ та програм, що їх забезпечують, підтверджують дані щодо витрат робочого часу, які витрачаються на непродуктивні операції в процесі проведення моніторингу (табл. 3.9) [258].

Середній відсоток робочого часу, що витрачається на непродуктивні операції в процесі проведення моніторингу

Операція	Витрати робочого часу, %
Пошук та очікування документів	20%
Узгодження та затвердження документів	20%
Передача документів між підрозділами	10%
Підготовка стандартних звітів про рух документів	10%

В останні роки основним пріоритетом для багатьох компаній була швидкість впровадження прикладних інформаційних системи. На жаль, саме це залишається основним пріоритетом для багатьох з них і сьогодні, хоча багато аналітиків визнають, що значні потенційні можливості оптимізації все ще існують в основоположних бізнес-процесах, підтримуваних інформаційними системами компаній. Сьогодні ні самі інформаційні системи, ні додаткові засоби аналізу не можуть використовуватися для аналізу слабких місць у бізнес-процесах компанії. Разом з тим, необхідно проводити збір і накопичення даних про продуктивність бізнес-процесів для моніторингу ефективності їх виконання та визначення ефективності роботи підтримуючих їх інформаційних систем.

Успіх проекту по створенню, підтримці і розвитку системи управління підприємством багато в чому залежить від вибору тих чи інших інструментальних засобів.

Перед тим, як почати вибирати програмний продукт, необхідно відповісти на три основні питання: що потрібно описати; в якому обсязі потрібно описати; як буде контролюватися виконання? При відповіді на перше питання слід визначити, які області системи управління необхідно описувати, чи необхідно комплексний опис всієї системи.

Відповідь на друге питання повинна дати уявлення про те, чи буде система управління описуватися для окремого бізнесу, підрозділу або для всієї організації в цілому. Третє питання визначить обмеження, які можуть

накладатися на програмний продукт для того, щоб надалі могла бути здійснена його інтеграція з виконавчою системою.

Маючи відповіді на дані питання, можна значно звузити коло можливих програмних продуктів. Далі вже слід вибирати продукт, ґрунтуючись на таких критеріях, як:

можливість використання в різних сферах управлінської роботи,
 способи представлення результатів,
 інтерфейс і ергономічність,
 наявність документації та технічної підтримки,
 вимоги до апаратного та програмного забезпечення,
 вартість.

Огляд можливостей деяких систем бізнес-моделювання (Додаток Н) дозволяє зробити висновок, що повний цикл управління бізнес-процесами: від опису стратегії до контролінгу підтримує платформа ARIS Business Performance Edition.

Система дозволяє отримання великого набору звітності за розробленими моделями. Усі звіти можуть бути вивантажені в Word, Excel, html- файли, текстові файли тощо. Система підтримує інтеграцію з IC, SAP, Oracle, MS BizTalk Server, DMS (Lotus, Documentum, Web Sphera), Ultimis, а також з іншими засобами моделювання та аналізу бізнес-процесів - AllFusion, ERStudio, Power Designer, OracleDesigner, Rational Rose тощо.

Порівняння нотацій ARIS/IDEF та продуктів, що їх підтримують (ARIS Toolset/BPWin) дозволило зробити висновок, що для крупних та/або довготривалих проектів (наприклад, впровадження системи безперервного поліпшення бізнес-процесів, ISO, TQM) більше підходить ARIS. У цьому випадку підготовчі роботи зі створення регламентуючої документації можуть зайняти від одного до трьох місяців, що є необхідним елементом наступної успішної роботи [263].

Отже, програмний пакет ARIS, який підтримує процесний підхід і допомагає аналізувати, моделювати і оптимізувати всі процеси, що забезпечують високу якість є ідеальним інструментом для ефективної розробки систем менеджменту якості, орієнтованої на процеси, здійснення моніторингу її функціонування і для сертифікації за ISO серії 9000.

ARIS (Architecture of Integrated Information System) – це сукупність технологій, які забезпечують проектування, управління, застосування та реалізацію бізнесу у вигляді «ділових» процедур бізнес-процесів підприємства, а також проектування і створення інтегрованих інформаційних систем підтримки бізнес-процесів. Оскільки система менеджменту якості є складовою частиною системи управління підприємством, ARIS- технології є ефективним інструментом для створення, застосування і вдосконалення СМЯ. Фокусування на бізнес-процесах дозволяє представляти, документувати і вдосконалювати як самі процеси, так і систему менеджменту якості, інфраструктуру та систему безпеки [264].

ARIS можна використовувати як мінімум в двох різних ситуаціях. Перша – або при великомасштабній системній перебудові бізнес - структури організації як такої, або при формуванні нової структури. Другий варіант використання ARIS – для моніторингу бізнес-процесів організації з подальшою їх оптимізацією.

Методологія ARIS передбачає певний підхід до формалізації інформації про діяльність організації та представлення її у вигляді графічних моделей, зручному для розуміння і аналізу. Створювані моделі являють собою документовану сукупність знань про систему управління, включаючи організаційну структуру, які відбуваються процеси, взаємодії між організацією та суб'єктами ринку, склад і структуру документів, послідовність кроків процесів, посадові інструкції відділів та їх співробітників.

ARIS підтримує структуру інтегрованих систем управління, що відповідають декільком стандартам, а саме: ISO 9000, QS 9000, VDA Bd.6, ICO 14000, EMAS, EN 45011, EN 45013, EN 46001, EN 46002, GMP, EU тощо.

Інтегрована інструментальна середа ARIS є системою і складається з комплексу взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих модулів, які виконують різні функції та відображають підхід компанії до управління бізнес-процесами:

Strategy Platform – використовується для проектування бізнес-стратегії, впровадження стратегії в бізнес-процеси і оперативного моніторингу стратегічних цілей;

Design Platform – використовується для розподіленого моделювання, оптимізації, публікації бізнес-процесів та управління IT-архітектурою;

ARIS Controlling Platform – використовується для контролінгу бізнес-процесів і впровадження узгодженої корпоративної системи управління всього підприємства;

Implementation Platform – використовується для підготовки моделей бізнес-процесів до SAP NetWeaver, створення SOA, управління процесом розробки програмного забезпечення та управління діловими правилами.

Основні характеристики кожної з перелічених платформ та їх продукти наведені в Додатку П.

А отже, можливості ARIS дозволяють широко використовувати їх для створення, впровадження, сертифікації та моніторингу процесної моделі системи менеджменту якості на основі міжнародних стандартів ISO серії 9000 та 9001.

Управління бізнес-процесами є циклом, що являє собою послідовність виконання п'яти основних кроків [263]. Програмні засоби ARIS дозволяють прискорити опис процесів, скоротити обсяг рутинної роботи, уніфікувати еталонні процеси і їх виконання, автоматизувати синхронізацію спроектованих моделей процесів з системами, що автоматизують виконання бізнес-процесів (табл. 3.10).

Використання програмних засобів ARIS відповідно до етапів управління бізнес-процесами

Етап	Сутність етапу	Програмні засоби ARIS
1. Стратегічне визначення бізнес-процесів	На етапі стратегічного визначення бізнес-процесів відбувається загальне вироблення цілей організації, окремих напрямків діяльності. Керівники підприємства формують ключові завдання, визначають процеси верхнього рівня; тут же визначаються області відповідальності за процеси.	Підтримується системами проектування бізнес-процесів. Зокрема, в сімействі ARIS це продукти ARIS BSC Solution, ARIS Business Optimizer, також в ARIS Toolset передбачено моделювання стратегічних цілей компанії, ланцюжків створення цінностей і процесів верхнього рівня.
2. Проектування процесів	Етап проектування процесів передбачає створення моделей процесів "як є" і "як повинно бути". Бізнес-аналітик (консультант) на цьому етапі в системі підтримки та проектування бізнес-процесів описує детальні процеси.	У сімействі продуктів ARIS до засобів проектування відносяться ARIS Business Architect, ARIS Business Designer, ARIS Toolset і його полегшена версія ARIS Easy Designer.
3. Впровадження бізнес-процесів	Спроектовані бізнес-процеси повинні бути впроваджені в компанії. Підтримка впровадження - це не тільки планування процесу впровадження, але і фактичний перенесення моделей і пов'язаних з ними словників (наприклад, організаційних діаграм) на реальні інформаційні системи, покликані надалі керувати виконанням бізнес-процесів.	ARIS містить засоби для перенесення моделей, спеціалізовані інструменти для управління впровадженням процесів за допомогою різних BPM-систем, модулів і SOA-плат, а також засоби відображення моделей на програмні продукти (ARIS for SAP NetWeaver, ARIS UML Designer).
4. Виконання бізнес-процесів	Фактичне виконання бізнес-процесів в автоматизованих системах дозволяє проводити аналіз процесів та їх подальшу оптимізацію.	
5. Моніторинг бізнес-процесів	На етапі моніторингу система обробляє цю інформацію, проєктуючи її на модель процесу. Бізнес-аналітик або керівник отримує повідомлення про порушення нормального ходу процесів, виявляє вузькі місця, знаходить найбільш завантажених виконавців і оцінює інші показники ходу процесів.	В ARIS до засобів проведення моніторингу відносять ARIS Toolset та Process Performance Manager

Отже, основними програмними засобами платформи ARIS, які можуть бути використані в процесі здійснення моніторингу та максимально адаптовані до вимог стандартів ISO – ARIS Toolset та Process Performance Manager.

ARIS Toolset дозволяє представити основні етапи процедури моніторингу процесів СМЯ організації у вигляді графічної моделі в форматі eEPC (extended Event – driven Process Chain) (рис. 3.17).

Послідовність функцій відображається у вигляді моделі процесу, де для кожної функції визначені початкові і кінцеві події. За допомогою події описується існуючий стан інформаційного об'єкта, що дозволяє здійснювати контроль або впливати на технологію протікання бізнес-процесу. Події разом з функціями грають ключову роль в eEPC-моделях бізнес-процесів. Вони змінюють стан інформаційних об'єктів моделі даних і, отже, пов'язують модель даних з поданням даних. Події активізують функції і є результатом їх виконання. Процедурна модель являє собою подіємо-орієнтовану eEPC – модель, яка охоплює всі безліч процесів-прототипів, описує в базі даних ARIS кожен крок – від стратегічного планування до здійснення загального управління якістю.

Перший етап процедури моніторингу – стратегічне планування. Мета стратегічного планування – визначити актуальні стратегічні організаційні цілі, які формуються після аналізу стратегічних сфер бізнесу та організаційного оточення. Виходячи із стратегічних цілей, визначаються завдання для їх досягнення, одним з яких є створення СМЯ.

ARIS Toolset впроваджується як стратегічний інструмент для документування, моніторингу і безперервного поліпшення кожного бізнес-процесу підприємства. На підготовчому етапі створення СМЯ оцінюються специфічні особливості організації, пов'язані зі створенням, впровадженням, сертифікацією та моніторингом СМЯ за стандартами ISO серії 9000 та призначається керівник проекту і визначається організаційна політика з якості.

Однією з основних задач, що вирішуються на підготовчому етапі є розробка попередніх процедур по проекту та управління проектом.

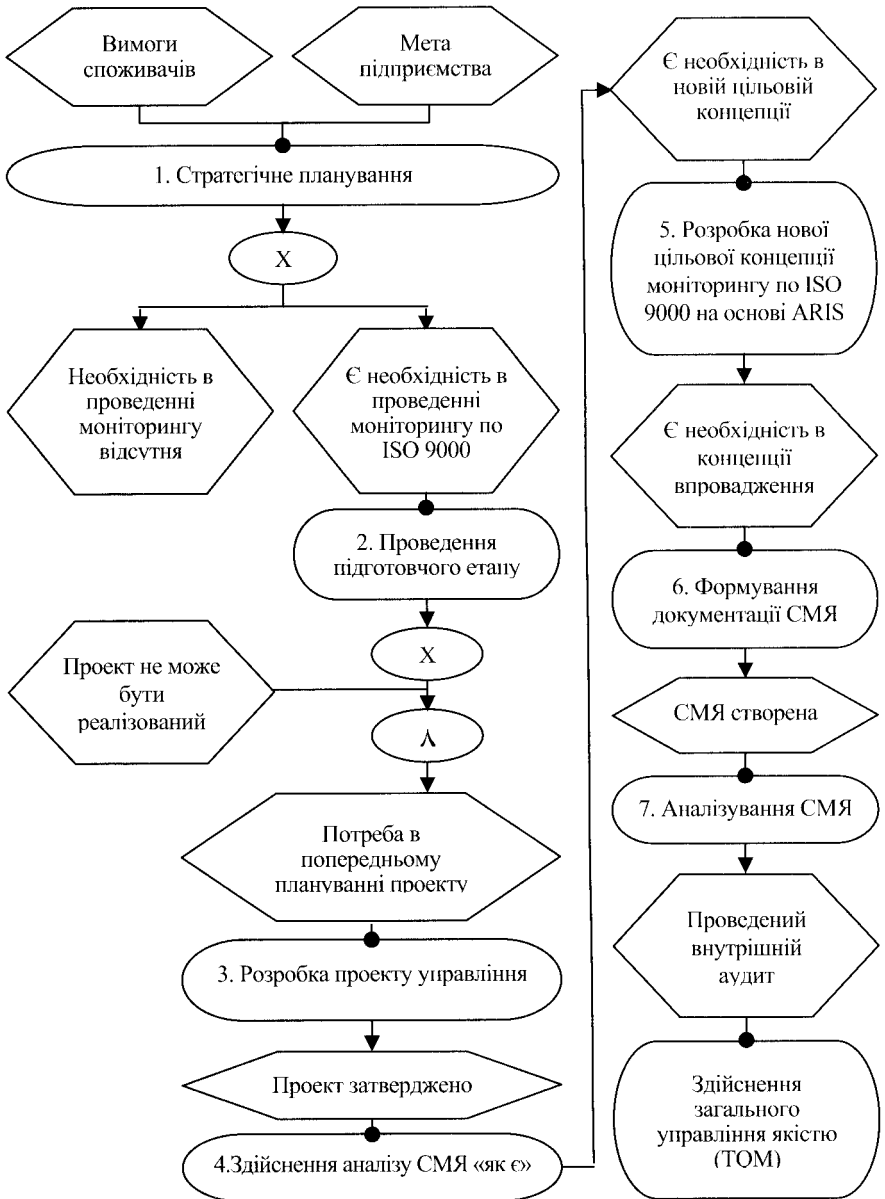


Рис. 3.17. Процедура моніторингу СМЯ підприємства в форматі сЕРС

- — функція, що має більш детальний опис; ⬡ — подія;
 (X) — правило, що виключає «або»; (Λ) — правило «та»

Відповідно процедурну модель ARIS можна адаптувати до вимог моніторингу за ISO серії 9000.

На етапі аналізу «як є» передбачає виявлення специфіки підприємства по відношенню до впроваджуваної СМЯ:

які існуючі бізнес-процеси можуть бути використані у створенні документації, що відповідає стандартам ISO серії 9000;

які існуючі бізнес-процеси потребують доопрацювання;

які додаткові бізнес-процеси слід описати.

На етапі аналізуються існуючі документи та інформаційні потоки, що відносяться до якості. На етапі створення цільової концепції моніторингу, методи, які використовують ARIS Toolset, документуються в Посібнику з якості, який містить загальний опис типів основних моделей і об'єктів, а також символів і обмежень. Найважливіше значення мають такі типи моделей ARIS як органіграми, моделі ланцюжка доданої вартості, eEPC-моделі. На даному етапі також описується попередня архітектура процесів та з метою отримання уявлення про відповідність ідентифікованих процесів вимогам стандартів, їх необхідно пов'язати з елементами системи якості.

На етапі створення СМЯ процес документування здійснюється відповідно з архітектурою процесів даного підприємства. Процеси моделюються «зверху – вниз» за допомогою моделей ланцюжків доданої вартості. Ланцюжки розбиваються на окремі процеси (Рис. Р.1, Додаток Р), які розподіляються рівнями. Потім процеси представляються як eEPC – діаграми. ARIS Toolset дозволяє кожній функції eEPC-моделі додати текстовий опис. Якщо далі процес потребує кількісного аналізу, можна ввести показники часу і витрат [275].

Розробка всієї необхідної документації, у разі коли бізнес-процеси виконуються згідно розробленої документації, передує внутрішньому аудиту СМЯ. Мета внутрішнього аудиту не відстеження помилок, а допомога відділам у здійсненні СМЯ-процесів відповідно з документацією. Аудити також дозволяють виявити можливі помилки в документації, а отже,

поліпшити процеси. Оскільки ARIS Toolset ґрунтується на електронній базі даних, то заміна або зміна документації спрощується, і скорочуються терміни поширення її нових версій.

Після того як СМЯ успішно реалізована і пройшла внутрішній аудит, підприємство готове до сертифікації СМЯ. Оскільки концепція TQM вимагає постійного вдосконалення організаційних процесів і постійної критичної оцінки стану справ на підприємстві, її необхідно розглядати з точки зору результативності та ефективності процесів системи менеджменту якості. Тобто саме концепція TQM є підґрунтям для проведення процедури моніторингу на підприємстві.

eEPC-модель включає як функції, необхідні в створенні документації СМЯ, орієнтованої на процеси, так і практичні інструкції з впровадження ARIS Toolset. Додаючи або видаляючи окремі етапи, виділяючи на них необхідні ресурси, ARIS Toolset можна адаптувати до загальних технічних вимог підприємства. Якщо зв'язати Toolset з програмною системою управління проектами, можна буде безпосередньо з процедурної eEPC- моделі створити плани проекту [260].

Модель процедури моніторингу (див. рис. 3.16) може бути представлена у вигляді ланцюжка доданої вартості (Value added chain diagram), всі етапи якої описуються через eEPC-моделі та формують другий рівень представлення функцій (рис. 3.18). Кожна функція має поглиблений опис, включаючи дані про вхід і вихід, а також внутрішні і зовнішні людські ресурси. Будь-яка функція, що потребує використання ARIS Toolset, доповнюється eEPC-діаграмою, з описом методів і функцій ARIS Toolset, які необхідні для вирішення даної задачі.

Тобто в ARIS Toolset передбачено моделювання стратегічних цілей компанії, ланцюжків створення цінностей і процесів верхнього рівня. Логічно вбудованою в платформу ARIS є програма ARIS Process Performance Manager, яка дозволяє безпосередньо здійснювати процес моніторингу СМЯ організації.

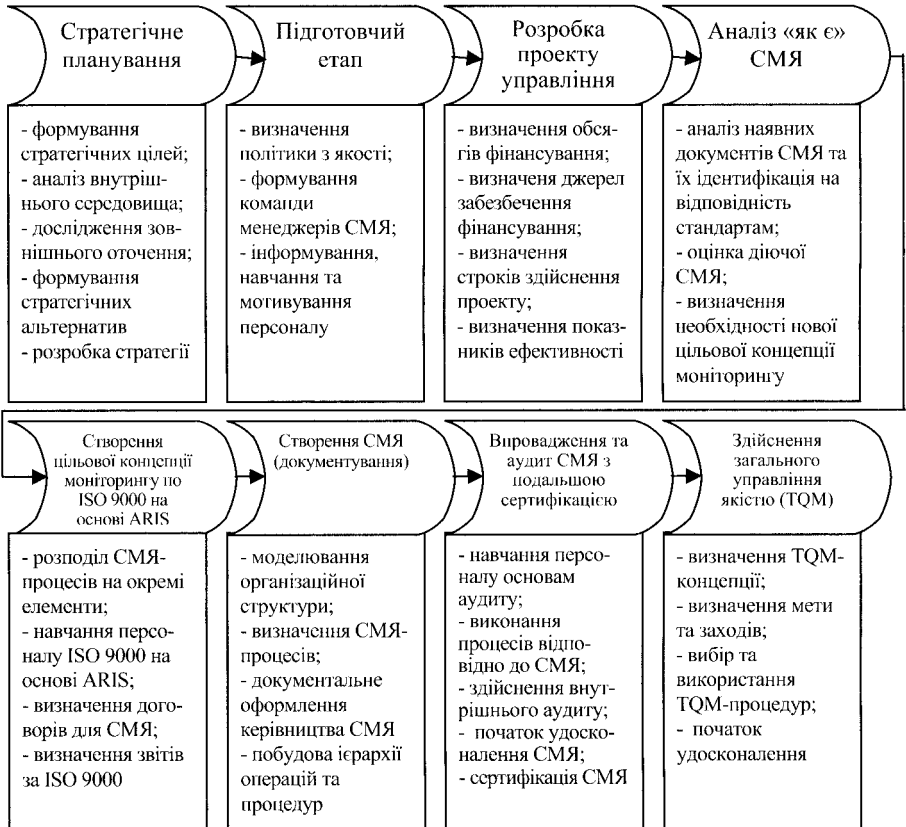


Рис.3.18. Модель ланцюжка доданої вартості процедури моніторингу

Основні переваги програма ARIS Process Performance Manager полягають у наступному. По-перше, ARIS Process Performance Manager автоматично збирає дані про продуктивність безпосередньо з бізнес-процесів компанії, зокрема дані з декількох різних інформаційних систем, роблячи таким чином можливим їх аналіз. Ця інформація може збиратися з інформаційних систем, наприклад, таких як ERP-, SCM- і CRM-системи, а також із систем класу workflow. При цьому головну роль тут відіграють бізнес-процеси, автоматизовані з використанням інформаційних систем фірми SAP (рис. 3.19).

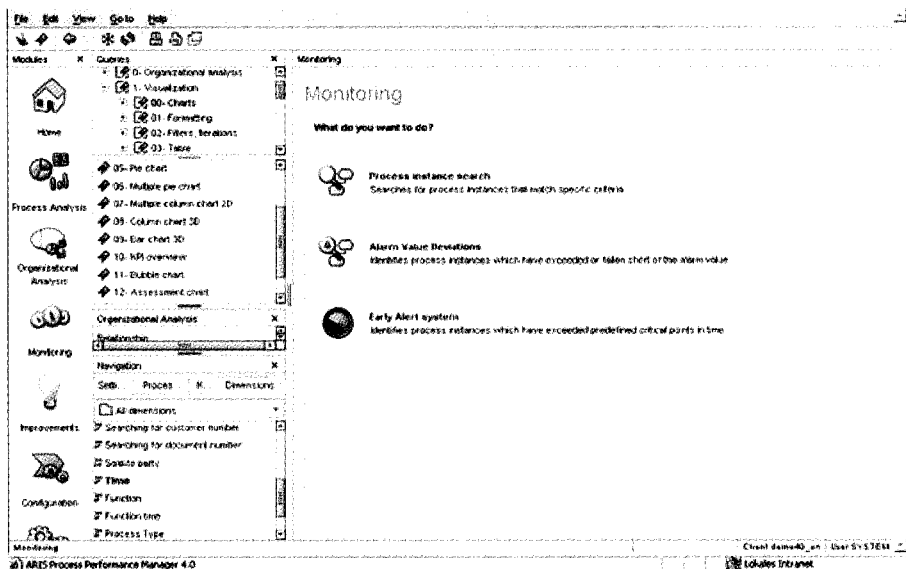


Рис. 3.19. Проактивне отримання інформації - Online-Monitoring & Early Alert

ARIS Process Performance Manager, зокрема, модуль Process Mining, забезпечує отримання інформації, що допомагає визначати «вузькі місця» при виконанні бізнес-процесів і оптимізувати час і вартість їх виконання, та працює як система раннього попередження, яка проводить моніторинг бізнес-процесів в реальному часі (рис.3. 20).

По-друге, ARIS Process Performance Manager є інструментальним засобом, що дозволяє витягувати дані про виконання бізнес-процесів із прикладних інформаційних систем. Зокрема, дозволяє оцінювати ефективність виконання корпоративного бізнес-процесу, що охоплює кілька різних інформаційних систем. Згодом ефективність вжитих заходів з оптимізації бізнес-процесу можна контролювати за допомогою ARIS Process Performance Manager. Таким чином, цей програмний продукт забезпечує основу для постійного поліпшення виконання бізнес-процесів.

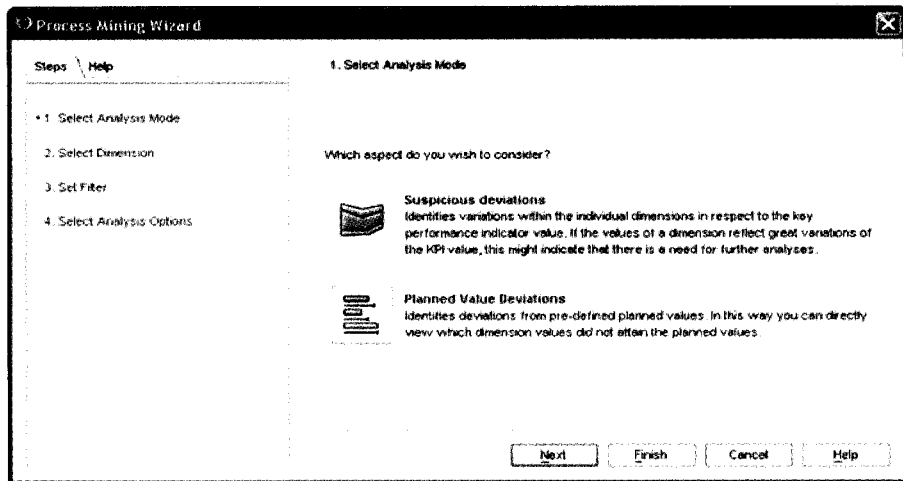


Рис. 3.20. Пошук проблем за допомогою модуля Process Mining

Існує цілий ряд стандартних адаптерів для використання ARIS Process Performance Manager з різними інформаційними системами. Можна також розробляти адаптери і для індивідуально розроблених інформаційних систем.

По-третє, ARIS Process Performance Manager дозволяє вимірювати і оцінювати переваги, одержувані при проведенні організаційних перетворень в компанії, а також оцінювати ефективність роботи інформаційних систем, налаштованих під специфічні потреби організації. Цей програмний продукт дозволяє швидко приймати управлінські рішення з проведення організаційних змін та, як наслідок, на фінансові результати організації. При вирішенні задач поставок продуктів і послуг ARIS Process Performance Manager дозволяє вимірювати «час поставки продуктів і послуг замовнику». При цьому стає прозорим весь процес поставки, починаючи від вимог замовників до поставки їм продуктів або послуг, і виявляються можливості використовувати всі потенційні можливості оптимізації цього процесу. Інноваційні переваги ARIS Process Performance Manager дозволяють досліджувати бізнес-процеси компанії за допомогою внутрішнього бенчмаркінгу, що надалі дозволить домогтися прискорення циклів продажів і поліпшення обслуговування замовників.

Далі. ARIS Process Performance Manager генерує графічні моделі бізнес-процесів і таким чином відповідає на запитання про підтримувані інформаційними системами сценарії виконання бізнес-процесів. Він визначає значення індексів цих бізнес-процесів на регулярній основі, наприклад, час і частоту виконання бізнес-процесів. Користувач може легко візуалізувати ці вимірювання за допомогою різних засобів аналізу, використовуючи, наприклад, порівняння з попередніми періодами, аналізи трендів або індексні порівняння різних організаційних підрозділів. ARIS Process Performance Manager також дозволяє вжити заходи щодо усунення «вузьких» місць при виконанні бізнес-процесів і визначити значення запланованих показників. При відхиленні від цих значень відбувається виконання заздалегідь запланованих заходів з ліквідації виявлених відхилень. Інтерфейс з ARIS Toolset дозволяє додавати такі функції, як моделювання і розрахунок вартості процесів.

І, нарешті, ARIS Process Performance Manager дозволяє регулярно перевіряти бізнес-процеси і виявляти їх «вузькі» місця в сенсі порядку виконання самого бізнес-процесу або роботи підтримуючої його інформаційної системи. Він надає істотну інформацію про кількісні та якісні характеристики виконання бізнес-процесу. Можна почати з загального огляду ключового бізнес-процесу компанії, а потім, звернувшись до окремими показниками його роботи, поступово спуститися до кожної окремої процедури. За допомогою бенчмаркінгу можна визначити продуктивність або виділити кращий практичний досвід роботи різних структурних підрозділів або різних інформаційних систем. За допомогою Process Performance Manager можна визначати, наскільки ефективними виявляються заходи з поліпшення бізнес-процесів, що вживаються менеджерами.

Впровадження інформаційної системи на підприємстві пов'язане з фінансовими витратами та потребує певного часу, що дозволяє для оцінки ефективності використовувати показники реалізації інвестиційного проекту.

Згідно з міжнародними стандартами бізнес-планування одним із основних показників економічної ефективності інвестиційних проектів є чиста поточна (приведена/ дисконтована/ теперішня) вартість (цінність/дохід) (Net Present Value (NPV)).

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{NCF_i}{(1+r)^i} - \sum_{i=1}^n \frac{Inv_i}{(1+r)^i} \quad (3.1)$$

де NCF_i – чистий грошовий потік для i -го періоду,

Inv_i – інвестиції для i -го періоду;

r – ставка дисконтування (вартість залученого капіталу);

i – період здійснення проекту.

Термін, протягом якого інвестор може відшкодувати початкові затрати, забезпечивши при цьому бажаний рівень доходності, називається терміном окупності інвестицій.

$$DPP = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{NCF_i}{(1+r)^i}}{\sum_{i=1}^n \frac{Inv_i}{(1+r)^i}} \quad (3.2)$$

Вартість однієї ліцензії на програмний продукт ARIS становить 2600 євро. Технічний супровід оплачується додатково і складає 22% від вартості продукту [266].

Національний банк України на дату розрахунків встановив офіційний курс гривні до іноземної валюти: 1640.6802 грн. за 100 EUR [267]. Орієнтовні витрати на реалізацію проекту з впровадження інформаційної системи моніторингу СМЯ наведено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Витрати на реалізацію проекту з впровадження інформаційної системи моніторингу СМЯ КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя», грн.

Витрати	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Розробка проектно-кошторисної документації	39000	20000	-
Витрати на ліцензію	42657,685	42657,685	42657,685
Технічне обслуговування	9384,691	9384,691	9384,691
Основні фонди проекту	40000	100000	20000
Пуско-налагоджувальні роботи	7000	25000	25000
Навчання персоналу	7125	9500	9500
Сертифікація персоналу	-	5000	20000
Разом	145167,4	211542,4	126542,4

Чистий прошовий потік – це сума амортизаційних відрахувань та прибутку даного періоду. Відповідно до Податкового Кодексу електронно-обчислювальні машини, інші машини для автоматичного оброблення інформації, пов'язані з ними засоби зчитування або друку інформації, пов'язані з ними комп'ютерні програми (крім програм, витрати на придбання яких визнаються роялті, та/або програм, які визнаються нематеріальним активом), інші інформаційні системи, комутатори, маршрутизатори, модулі, модеми, джерела безперебійного живлення та засоби їх підключення до телекомунікаційних мереж, телефони (в тому числі стільникові), мікрофони і рації, вартість яких перевищує 2500 грн амортизуються строком, що визначається правовстановлюючим документом, але не менше двох років. Нарахування амортизації здійснюється прямолінійним методом [268].

Сума амортизаційних відрахувань на третій рік реалізації інвестиційного проекту становить 124375,46 грн. (табл. 3.12).

Відповідно до середніх результатів впровадження інформаційних систем: на 15-25% зростає продуктивність праці і на 20-50% зменшуються строки виконання заказів [263].

Таблиця 3.12

Сума амортизаційних відрахувань за проектом впровадження інформаційної системи моніторингу СМЯ, грн.

	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Витрати на ліцензію	42658	42658	42658
Технічне обслуговування	9384,7	9384,7	9384,7
Основні фонди проекту	40000	100000	20000
Пуско-налагоджувальні роботи	7000	25000	25000
Разом витрати, що амортизуються	99042	177042	97042,38
Сума амортизаційних відрахувань	33014	92028	124375,46

Зростання продуктивності праці призведе до аналогічного зменшення кількості працівників підприємства, зменшення фонду заробітної плати з відповідними відрахуваннями та, як наслідок збільшення суми прибутку.

За 2006-2012 рр. сума заробітної плати та нарахування на неї КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя» у середньому становить 6,9 млн. грн. Орієнтовно для досліджуваного підприємства зростання продуктивності праці вивільняє кошти, пов'язані з витратами на оплату праці та відповідно збільшує суму прибутку щорічно в середньому на 137,5 тис. грн. Ставку дисконтування (вартість залученого капіталу) визначаємо з урахуванням облікової ставки НБУ на момент розрахунку (12,5 %), індексу інфляції (16,2 %) [269].

Чиста поточна вартість є додатною величиною, що свідчить про ефективність інвестиційного проекту (табл. 3.13).

Відповідно строк окупності проекту:

$$DPP = \frac{393996,8}{299870,6} = 1,31 \text{ року} \quad (3.3)$$

Таблиця 3.13

Розрахунок чистої поточної вартості проекту впровадження інформаційної системи моніторингу СМЯ, грн.

Рік	Притоки				Дисконтовані відтоки	Разом
	Прибуток	Амортизація	Разом притоки	Дисконтовані притоки		
1-й	137548	33014	170562	132526,8	112795,18	19731,62
2-й	137548	92028	229576	138601,96	127714,52	10887,44
3-й	137548	124375,46	261923,5	122868	59360,892	63507,11
Разом	412644	249417,5	662061,5	393996,8	299870,6	94126,17

Чиста теперішня вартість (NPV) інвестиційного проекту з впровадження інформаційної системи моніторингу СМЯ становить 94,1 тис. грн., строк окупності 1,31 року, що свідчить про доцільність реалізації даного проекту.

Отже, використання ARIS-технологій для створення та супроводу системи менеджменту якості як складової частини системи управління підприємством дозволяє:

- проводити класифікацію бізнес-процесів;
- створювати повні і узгоджені моделі бізнес-процесів та їх автоматизовану підтримку в актуальному стані;
- автоматично документувати бізнес-процеси;

- забезпечувати автоматизовану підтримку створення та супроводу документації СМЯ ;
- автоматизувати процес надання інформації при проведенні аудиту СМЯ;
- використовувати єдиний інформаційний простір для виконання таких проєктів, як реінжиніринг бізнес-процесів, проєктування організаційних інформаційних систем, функціонально-вартісний аналіз, імітаційне моделювання тощо;
- автоматизувати процес переходу від менеджменту якості до TQM;
- управляти організаційними знаннями та досвідом.

Дані переваги дозволяють своєчасно та ефективно здійснювати моніторинг процесів системи менеджменту якості.

У такому разі важливим постає вибір і пристосування інструментів забезпечення зростання ефективності управління аеропортовим комплексом з використанням організаційних, економічних важелів.

3.3 Організаційно-економічне забезпечення підвищення ефективності управління аеропортовим комплексом

Виходячи з вищевикладеного та на основі проведеного аналізу, в роботі з огляду на необхідність підвищення ефективності системи управління аеропортового комплексу визначена основна мета в сфері управління якістю – формування виробничого, економічного та кадрового потенціалу задля досягнення якісно нового рівня обслуговування повітряних суден, пасажирів, вантажів та багажу.

Дана мета повинна забезпечити все зростаючий потік пасажирів як у міжнародному, так і внутрішньому напрямках, про що свідчить поліноміальний тренд перевезення пасажирів авіаційним транспортом у Запорізькому регіоні до 2021 р. (рис. С.1 Додаток С). Для досягнення даної мети визначені пріоритетні напрями її реалізації (табл.3.14).

Таблиця 3.14

Пріоритетні напрямки розвитку аеропортової структури

Напрямки розвитку	Задачі розвитку
Підвищення рівня безпеки	Підвищення рівня безпеки польотів
	Підвищення рівня авіаційної безпеки
Розвиток аеропортової інфраструктури	Модернізація аеродрому
	Реконструкція аеровокзалу
	Реконструкція міжнародного терміналу
	Реконструкція привокзального майдану
	Реконструкція адміністративної будови
	Модернізація об'єктів служби ПММ
	Будівництво нового терміналу
Підвищення ефективності управління	Залучення нових авіакомпаній та розширення мережі маршрутів
	Удосконалення тарифної політики
	Розвиток неавіаційних видів діяльності
	Оптимізація використання виробничих ресурсів
	Формування та реалізація політики управління нерухомим майном
	Впровадження систем бізнес-планування та бюджетування
	Впровадження інформаційної системи управління
	Удосконалення системи управління персоналом

а) Підвищення рівня безпеки. Забезпечення безпеки польотів та авіаційної безпеки у відповідності з міжнародними вимогами, стандартами та нормами є головним пріоритетним напрямом діяльності аеропортової структури. Найважливішою складовою забезпечення безпеки є технічна озброєність відповідних служб, робота яких постійно направлена на підвищення рівня безпеки.

1) Підвищення рівня безпеки польотів. Безпека польотів забезпечується безперервною оперативною діяльністю основних виробничих служб аеропорту, технічна озброєність яких потребує постійного оновлення та модернізації, зокрема технічного переозброєння спецтранспорту та обладнання. Досягнення поставлених задач можливе шляхом підготовки та реалізації Програми технічного переозброєння спецтранспорту та Програми технічного переозброєння обладнання.

2) Підвищення рівня авіаційної безпеки. Служба авіаційної безпеки забезпечує безпеку життя та здоров'я пасажирів, членів екіпажу ПС, наземного персоналу аеропорту, здійснює охорону ПС та об'єктів аеропорту тощо. Технічна

озброєність служби авіаційної безпеки потребує постійного оновлення та модернізації. Досягнення поставлених задач потребує підготовки та реалізації Програми технічного переозброєння служби авіаційної безпеки.

б) Розвиток аеропортової інфраструктури. Аеропортова інфраструктура включає в себе об'єкти аеродрому та інші об'єкти аеропорту, що забезпечують обслуговування ПС, пасажирів, багажу, вантажів, пошти та роботу допоміжних служб аеропорту.

На сьогодні більша частина об'єктів інфраструктури КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя» обмежують можливості з прийому та обслуговування ПС, пасажирів, багажу, вантажів та пошти; не дозволяє надавати послуги аеропорту на сучасному рівні; мають високу ступінь зносу та морально застарілі.

Перехід на новий якісний та кількісний рівень потребує реконструкції аеродрому, аеровокзалу, міжнародного терміналу, привокзального майдану, вантажного терміналу. Реконструкція адміністративної будівлі та модернізація об'єктів служби ПММ сприятиме вирішенню завдань на інших пріоритетних напрямках.

1) Модернізація аеродрому. Аеродром має обмеження на прийом деяких типів ПС. Зокрема, у зв'язку з незадовільним станом аеродромного покриття має місце примусова буксировка ПС з низько розташованими двигунами, що суттєво збільшує час обслуговування, знижує пропускну спроможність та не відповідає сучасним стандартам аеропортових послуг.

В межах даного напрямку заплановано реалізацію інвестиційного проекту «Реконструкція аеродрому і будівництво нового терміналу в аеропорту Запоріжжя» (Додаток Т).

Метою проекту є покращення експлуатаційних характеристик аеропорту, обладнання його сучасними засобами безпечного зльоту та посадки повітряних суден, підвищення його конкурентоздатності за рахунок збільшення пропускну спроможності з 180 до 360 пасажирів на годину а також створення більш комфортних умов для авіапасажирів та більш

привабливих умов для залучення нових авіакомпаній та туристичних фірм, що в кінцевому рахунку призведе до збільшення пасажиропотоку та перевезення вантажу в аеропорту Запоріжжя. Загальна вартість проекту 94,0 млн. дол. США. при потребі в інвестиціях у 100%.

2) Реконструкція аеровокзалу. Аеровокзал характеризується низькою пропускною спроможністю, а також не забезпечує комфортного обслуговування пасажирів. Зона прибуття пасажирів та видачі багажу знаходиться поза будівлею аеровокзалу, стан будівлі не дозволяє організувати в достатній мірі доступ пасажирів до сервісних послуг.

3) Реконструкція міжнародного терміналу. Технічний стан будівлі міжнародного сектору незадовільний та потребує капітального ремонту. На сьогодні витрати з утримання та технічного обслуговування будівлі несе виключно КП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя». Фактичні користувачі приміщень, серед яких пограничні та митні структури, що є державними структурами, використовують дане майно на безоплатній основі та без компенсації витрат. У зв'язку з даною ситуацією з власниками та користувачами приміщення для проведення капітального ремонту та реконструкції необхідно вирішити ряд юридичних та організаційних питань. Пропускна спроможність міжнародного сектору нижче необхідного рівня. Дані проблеми не дозволяють організувати якісне та комфортне обслуговування пасажирів, скоротити час обслуговування та в цілому перешкоджають розвитку маршрутної мережі аеропорту.

З метою вирішення зазначених проблем необхідними є розробка та реалізація Плану заходів з проведення капітального ремонту та реконструкції міжнародного терміналу аеропортової структури, що дозволить підвищити якість обслуговування пасажирів міжнародних рейсів, зменшити час на їх обслуговування, збільшити пропускну спроможність та розширити маршрутну мережу аеропорту.

4) Реконструкція привокзального майдану. Організація комфортних умов для пасажирів та тих, хто їх супроводжує, облаштування необхідної кількості місць для парковки автомобілів, поліпшення архітектурного вигляду аеропорту є факторами формування позитивного іміджу аеропортової структури та, як наслідок, дозволить підвищити якість послуг, що надається аеропортом.

Привокзальний майдан не відповідає сучасним функціональним та естетичним вимогам, а отже є необхідність в проведенні реконструкції та його благоустрої. З метою реконструкції та благоустрою привокзального майдану доцільним є розробка Плану заходів з реконструкції та підготовка проектно-кошторисної документації.

5) Будівництво вантажного терміналу. Комерційний склад знаходиться на значній відстані від аеродрому, що збільшує експлуатаційні витрати на доставку вантажів, а також збільшує час обслуговування. Крім того будівля складу не відповідає сучасним вимогам обслуговування вантажоперевезень. Будівництво нового вантажного терміналу на території «Міжнародного аеропорту «Запоріжжя» потребує розробки Плану будівництва вантажного терміналу та підготовки проектно-кошторисної документації, реалізація яких дозволить вийти на якісно новий рівень наземної обробки вантажів та пошти, зменшити експлуатаційні витрати та час обслуговування, збільшити пропускну спроможність аеропорту.

6) Реконструкція адміністративної будівлі. Офісні приміщення, що розташовані в адміністративній будівлі аеропорту не відповідають статусу підприємства, оскільки потребують капітального ремонту. Нагальною є реконструкція адміністративної будівлі зі збільшенням її площі для централізованого розміщення більшої частини служб КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя». Вирішення даного завдання потребує формування Плану заходів з реконструкції адміністративної будівлі, реалізація якого дозволить знизити експлуатаційні та транспортні витрати, підвищити ефективність управління підприємством, поліпшити умови праці робітників.

7) Модернізація об'єктів служби ПММ. Трубопроводи складу ПММ за строком експлуатації вичерпали свій ресурс та не відповідають вимогам в сфері промислової безпеки. Інші об'єкти ПММ також потребують оновлення. Дані проблеми не дозволяють надавати якісні послуги з паливного забезпечення ПС, що може негативним чином вплинути на рівень доходів від реалізації авіапалива, які становлять значну частину виручки КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя».

Модернізація об'єктів служби паливно-мастильних матеріалів відповідно до Плану модернізації дозволить підвищити якість послуг з паливозабезпечення, підвищити рівень безпеки польотів, забезпечити відповідність нормам промислової безпеки.

в) Підвищення економічної ефективності діяльності аеропортового комплексу. Підвищення економічної ефективності діяльності КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя» потребує вирішення комплексу задач, направлених на підвищення доходів, оптимізацію витрат та удосконалення системи управління підприємством.

Підвищенню доходів сприятиме збільшення обсягів діяльності шляхом залучення нових та утримання існуючих авіакомпаній, розширення маршрутної мережі, удосконалення тарифної політики та розвиток неавіаційних видів діяльності.

З метою оптимізації витрат підприємства пропонується здійснити оптимізацію використання виробничих ресурсів та реалізацію політики управління нерухомим майном. Для удосконалення системи управління підприємством в цілому необхідно провадження інформаційних систем управління, систем бізнес-планування та бюджетування, а також удосконалення системи управління персоналом.

1) Залучення авіакомпаній та розширення маршрутної мережі. Першочерговою задачею економіки КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя» є збільшення обсягів надаваних послуг за рахунок відкриття нових рейсів та

напрямів. Вирішенню даного завдання сприятиме комплексна робота із залучення авіаперевізників та розширення маршрутної мережі, створення сприятливих умов для організації роботи авіакомпаній (в першу чергу базової), розвиток транзитних вантажних та пасажирських перевезень на міжрегіональних та національних напрямках. Реалізація даних задач сприятиме збільшенню обсягів послуг, зростанню прибутковості та рентабельності діяльності підприємства.

Обсяги та джерела фінансування, терміни реалізації визначаються Маркетинговою політикою та мають бути закріплені у Плані маркетингу підприємства.

2) Удосконалення тарифної політики. На даний час тарифи на основні аеропортові послуги аеропортового комплексу (у тому числі КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя») встановлюються на державному рівні [270] та носять фактично збитковий характер. Відшкодування збитків та отримання прибутку аеропорт здійснює за рахунок тарифів на інші послуги, що затверджені підприємством, та через ціну реалізації авіаційних ПММ. Така ситуація негативно впливає не тільки на фінансову стійкість КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя», але й на його конкурентоспроможність. Рішення даної проблеми полягає в реалізації ефективної тарифної політики шляхом розробки щорічної фінансово-економічно обґрунтованої системи тарифів та зборів.

У даному питанні важливою та обов'язковою є співпраця з державними структурами, що виконують функцію регулятора аеропортових тарифів і зборів в Україні. Запропоновані заходи дозволять створити конкурентоспроможну систему тарифів, підвищити фінансову стійкість підприємства, знизити залежність економіки підприємства від діяльності з реалізації ПММ.

3) Розвиток неавіаційних видів діяльності. Незважаючи на загальносвітову тенденцію до збільшення доходів аеропортових структур від надання неавіаційних послуг, для вітчизняних підприємств, у тому числі і для КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя», неавіаційні види діяльності на

даний час не є пріоритетними та не приносять суттєвих доходів у зв'язку з незначними їх обсягами.

Розробка та реалізація Плану розвитку комплексу неавіаційних послуг дозволить збільшити обсяги та ефективність за вже існуючими та сформувані нові напрями неавіаційної діяльності та в результаті підвищити доходи підприємства, покращити якість та комфорт обслуговування пасажирів.

4) Оптимізація використання виробничих ресурсів. У зв'язку зі значною часткою постійних витрат в загальному обсязі витрат КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя», підвищення ефективності економічної діяльності може бути досягнуто за рахунок оптимізації використання виробничих ресурсів – матеріальних, паливних, енергетичних тощо.

Впровадження систем економії ресурсів та ресурсозберігаючих технологій в поточній діяльності підприємства на основі підготовки та реалізації Програми ресурсозбереження дозволить знизити витрати на виробничі ресурси, підвищити рентабельність діяльності та конкурентоспроможність підприємства.

5) Формування та реалізація політики управління нерухомим майном аеропортового комплексу. У зв'язку із запланованими реконструкцією та модернізацією об'єктів аеропортового комплексу, значно збільшиться балансова вартість майна КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя», відповідно збільшиться сума амортизаційний відрахувань, що в свою чергу вплине на величину тарифів аеропорту.

Реалізація Плану заходів з управління нерухомим майном дозволить оптимізувати експлуатаційні витрати та підвищити ефективність використання майна підприємства.

6) Впровадження систем бізнес-планування та бюджетування. Існуючі системи обліку витрат, планування економічних і фінансових показників КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя» не збалансована та не структурована. Процедури формування та узгодження бюджету, контролю його виконання та аналізу відхилень недостатньо відпрацьовані. Не визначена відповідальність

керівників структурних підрозділів в процедурі формування та виконання бюджету, відсутня система їх мотивації. Наслідком чого є недостатня ефективність управління фінансово-економічною діяльністю КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя».

Розробка та реалізація Плану впровадження систем бізнес-планування та бюджетування, впровадження систем бізнес-планування та бюджетування, що передбачають систему контрольних та оціночних показників діяльності, а також системи формування та виконання бюджетів поточної діяльності та інвестиційних бюджетів сприятиме підвищенню контролю над фінансово-економічною діяльністю КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя», зростанню ефективності його діяльності та удосконаленню системи управління підприємством.

7) Впровадження інформаційної системи управління. В КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя» відсутня інформаційна система управління бізнес-процесами. Однак, в сучасних умовах без впровадження ІТ-технологій неможливо перейти на якісно новий рівень управління підприємством.

Як відзначалося в попередньому розділі дослідження одним з нових засобів в сфері ІТ-технологій є інтегроване середовище ARIS, що відноситься до категорії комплексних засобів, призначених для проектування та управління підприємством; моделювання, аналізу та оцінки бізнес-процесів; документування бізнес-процесів відповідно до вимог міжнародних стандартів; розробки, впровадження та супроводу корпоративної інформаційної системи.

Розробка та реалізація Плану впровадження інформаційної системи управління дозволить підвищити контроль над всіма сферами діяльності підприємства, у тому числі над фінансово-економічною, сприятиме зростанню ефективності діяльності КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя» та дозволить перевести на якісно новий рівень управління підприємством в цілому.

8) Удосконалення системи управління персоналом. Досягнення стратегічних цілей та вирішення поставлених задач потребують формування

відповідного кадрового потенціалу. Основними проблемами КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя» в даній сфері є: низький рівень комп'ютерної грамотності працівників; відсутність ефективної системи мотивації, та як наслідок, низький рівень продуктивності праці; відсутність функціонуючої системи формування кадрового резерву. Недоліки наявної системи управління персоналом негативним чином впливають на рівень ефективності управління діяльністю підприємства та потребують послідовного вирішення проблем шляхом формування та реалізації Політики управління персоналом. Очікуваними результатами є підвищення рівня продуктивності праці та ефективності управління діяльністю підприємства.

Ефективна реалізація поставлених завдань потребує відповідного організаційного, ресурсного та інформаційного забезпечення.

Як відзначалося, метою діяльності будь-якого аеропортового комплексу є надання якісних та своєчасних послуг, як авіаційного так і неавіаційного характеру. Відповідно до запропонованої класифікації послуг аеропортового комплексу, економічна структура управління аеропортовою діяльністю складається з двох основних елементів: управління авіаційною діяльністю та управління неавіаційною діяльністю (рис. 3.21).

Розвиток неавіаційних видів діяльності в регіональних аеропортах стає нагальною необхідністю не тільки для збереження і розвитку аеропортової мережі та підвищення рівня безпеки польотів (оскільки дозволяє залучити до фінансування відповідних заходів додаткові джерела), а й для стимулювання економіки регіонів, на території яких розміщені аеропорти.

Для ефективного управління регіональним аеропортовим комплексом необхідно проводити спеціальні дослідження, щоб визначити напрямки, пріоритети, перспективи та показники розвитку як авіаційного, так і неавіаційного бізнесу аеропорту; розробляти довгострокові плани розвитку територій та інфраструктури, інтегрувати мету збільшення частки неавіаційних доходів в систему стратегічних цілей аеропорту (рис. 3.22).

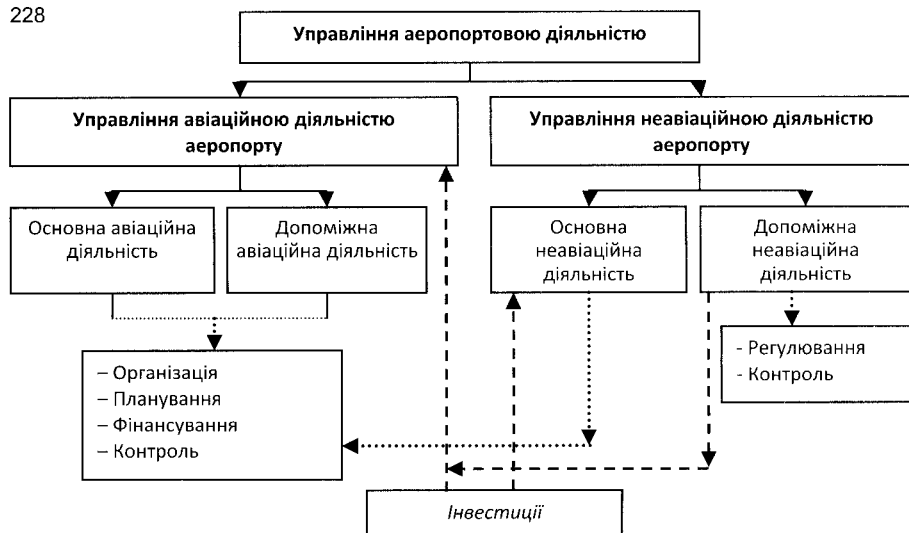


Рис. 3.21. Економічна структура управління аеропортовою діяльністю

.....► – функції та права аеропортового комплексу по відношенню до певного виду діяльності;

- - -► – інвестиційні потоки

Результати таких робіт необхідні для розробки ефективної бізнес-моделі розвитку аеропорту, вибору правильної ринкової стратегії, підвищення прибутковості майнового комплексу та залучення потенційних інвесторів. Реалізація проєктів, спрямованих на підвищення економічної ефективності аеропортів, дозволить значно збільшити інвестиційну привабливість їх майнових комплексів і створити умови для реалізації інвестиційних проєктів в галузі та в країні в цілому.

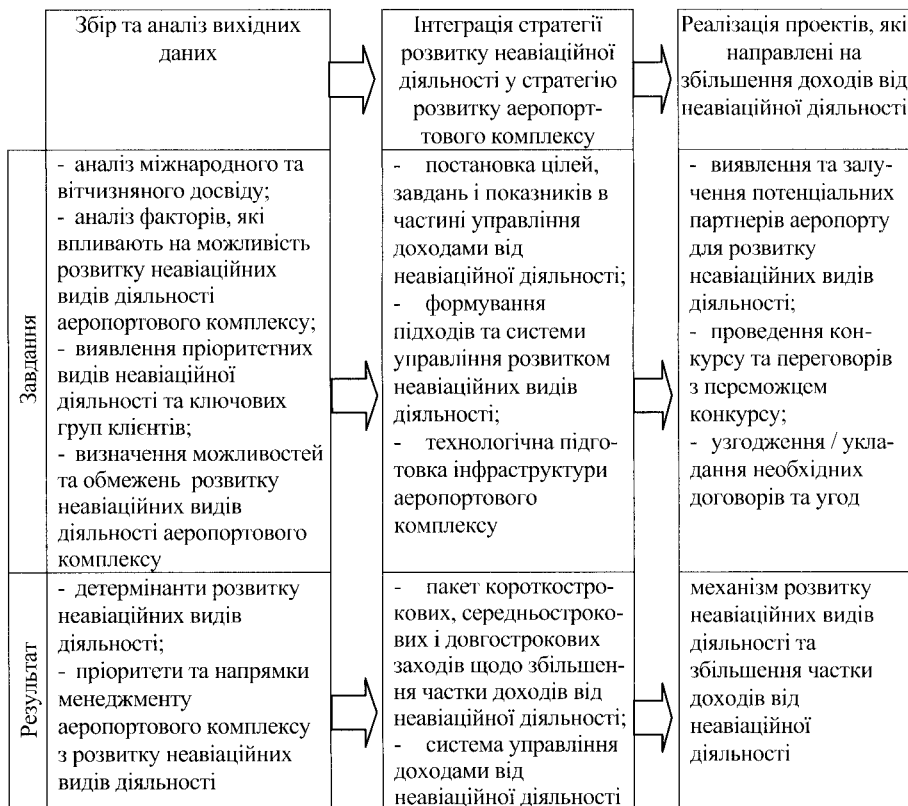


Рис. 3.22. Послідовність інтеграції стратегії розвитку неавіаційної діяльності у стратегію розвитку аеропорту

Розробляючи перспективну структуру бізнесу, перш за все, необхідно визначити, які види діяльності будуть розглядатися аеропортом в якості профільних. Якщо проаналізувати структуру бізнесу аеропорту, то стає очевидним, що в довгостроковій перспективі аеропорти повинні спеціалізуватися всього на двох бізнесах: управлінні розвитком аеропорту і розвитку та утриманні аеропортової інфраструктури. Інші ж види діяльності в той чи інший період часу повинні бути виділені в самостійні бізнеси або здійснюватися спеціалізованими сервісними компаніями.

В табл. 3.15 представлено перелік основних об'єктів та відповідних процесів, які рекомендовано передати аеропортом на аутсорсинг.

Перелік основних об'єктів аутсорсингу аеропортового комплексу

Об'єкти аутсорсингу	Основні процеси
1	2
Складська інфраструктура	
Склади; стелажі для імпортного (експортного) вантажу; холодильні камери; сховище; спеціальні зони зберігання; вантажні митні склади та інші розподільчі склади.	Процеси зберігання вантажу
Транспортна інфраструктура	
Зони для завантаження (розвантаження) вантажних автомобілів, ПС; контейнерні площадки; вантажні автомобілі; дороги; гаражі та інше.	Транспортування вантажу
Маніпуляційна інфраструктура	
Ліфти; підйомники; візки; роликові піддони; електронавантажувачі; інше маніпуляційне обладнання.	Маніпуляційні процеси
Пакувальна інфраструктура	
Зони комплектації (розукомплектації); тара, пакувальне обладнання; маркувальні засоби тощо.	Пакування, маркування, комплектування тощо
Інформаційна інфраструктура	
Засоби оргтехніки; засоби комунікації; програмне забезпечення організації та управління вантажопотоками; засоби кодування та інше.	Інформаційна підтримка процесів вантажопереробки, кодування (декодування), моніторинг руху вантажного потоку
Фінансова інфраструктура	
Зони для здійснення фінансових операцій; зони митного оформлення вантажу; зони для здійснення страхування вантажу та інше.	Ліцензування, квотування, страхування, митне очищення вантажу та інше.

На основі даних (табл. 3.16) запропоновано комплекс послуг, що може бути наданий аеропортом при тісній співпраці з аутсорсерами.

Таблиця 3.16

Спектр пропонованих послуг аеропорту при співпраці з аутсорсерами

Назва послуги
Ліцензування та квотування вантажів, що прямують у міжнародних напрямках
Підготовка митної та іншої необхідної комерційної документації
Оформлення необхідних сертифікатів, санітарних та інших свідоцтв
Організація та проведення декларування вантажів
Організація документообігу при транспортному обслуговуванні (оформлення необхідної товарно-транспортної та при необхідності іншої документації)
Страховання вантажів
Проведення взаєморозрахунків між учасниками транспортно-логістичного процесу обслуговування вантажу «від дверей до дверей»
Представлення повного спектру складських послуг
Організація інтер- та мультимодальних перевезень вантажу
Транспортно-експедиторське обслуговування (прийом замовлень, оформлення транспортної та фінансової документації, супровід)
Інформаційна інтеграція всіх учасників логістичного ланцюга
Контроль руху вантажів на усіх етапах обслуговування на основі GPS, GPRS технологій
Моніторинг ринку вантажних перевезень і планування роботи аеропорту

Виділяючи непрофільні види діяльності, аеропорт повинен забезпечити належну якість надаваних йому послуг і належну йому частку доходів від «допоміжних» бізнесів. Від створення ефективних механізмів взаємодії з виділеними бізнес-одинацями в кінцевому підсумку залежить успіх бізнесу аеропорту.

На сьогоднішній день можна виділити такі основні механізми регулювання діяльності бізнес-одинаць: продаж концесій, участь у капіталі, надання в оренду аеропортової інфраструктури, централізація і контроль збуту послуг (агентські угоди) та хендлінг.

Продаж концесій – найпоширеніший серед західних аеропортів механізм регулювання діяльності бізнес-одинаць. Суть його полягає в тому, що аеропорт продає право займатися якимось видом діяльності на його території, а за це компанія платить аеропорту частину свого прибутку. На жаль, в Україні використання цього механізму ускладнене з причин законодавчого характеру.

Участь у капіталі – другий можливий механізм регулювання бізнес-одиниць. Він припускає, що аеропорт стає одним із власників компанії і таким чином контролює її роботу. Назвати даний метод ефективним можна лише з великою натяжкою. Адже якщо аеропорт бере участь в капіталі бізнес-одиниці невеликою часткою, то його можливості регулювати, а тим більше контролювати її діяльність, вкрай невеликі. Якщо ж він бере участь значним капіталом, то він фактично керує, а отже втрачається ефект від виділення одиниці в окремий бізнес.

Найбільшого поширення на сьогодні набуває механізм надання в оренду аеропортової інфраструктури. Однак використання цього механізму вимагає досить глибокого опрацювання умов оренди. Проблема в тому, що сьогодні аеропорти отримують від оренди істотно менше, ніж орендарі від своїх бізнесів на території аеропорту. Саме з цим пов'язане прагнення багатьох аеропортів самостійно вести такі непрофільні для них види діяльності, як організація та управління підприємствами громадського харчування, роздрібна торгівля, готельна справа тощо.

Наступний механізм – це укладення агентських угод. При використанні цього варіанта аеропорт укладає агентські угоди з сервісними компаніями і виступає в якості виключного агента з продажу їх послуг, отримуючи при цьому агентську винагороду.

Практики та прикладів впровадження цього механізму в Україні поки практично немає. Для західних же компаній він просто не актуальний, оскільки по суті, ідея агентських договорів є обхідним варіантом в умовах, коли не працюють концесійні механізми. Проте, для вітчизняних аеропортів застосування агентських угод вельми перспективно.

Основна проблема агентських договорів полягає у відсутності чисто правових механізмів примусу всіх сервісних компаній до надання послуг через аеропорти. Однак у більшості випадків аеропорт має певні важелі адміністративного впливу для того, щоб диктувати свої умови.

І нарешті, останній механізм – це хендлінг. Хендлінгова компанія – це агент підприємств аеропортового комплексу, яка працює з авіаперевізниками, укладаючи договір на організацію аеропортового і наземного обслуговування, представляючи інтереси авіакомпаній при взаєминах з підприємствами аеропорту. Всі технологічні процеси координуються службою супервайзерів.

Всі дії з обслуговування регулярних рейсів і VIP-чартерів регламентуються загальними для всіх правилами цивільної авіації. Повітряним суднам забезпечується наземне обслуговування в аеропортах: заправка літака паливом, водою, завантаження бортового харчування, постановка в ангар, прибирання салону. Пасажирам - паспортний і митний контроль, реєстрація.

Існують хендлінгової агенти і в бізнес-авіації. Ці компанії супроводжують і регулюють обслуговування літака і пасажирів з урахуванням рівня літаків бізнес-класу і виконуваних на них VIP-рейсів. При обслуговуванні рейсів бізнес-авіації компанія, що надає послуги хендлінгу, враховує особливості сектора VIP-чартеру і приватних авіаперевезень. Оскільки літаки ділової авіації не прив'язані до розкладу, то хендлінгові агенти забезпечують оперативну підготовку літаків, відповідно можливих змін часу польоту / вильоту, несподіваним змінам маршруту.

На компанії лежить і робота по внесенню оперативних змін у графік обслуговування повітряного судна, з врегулювання складнощів спілкування персоналу аеропорту з англомовними екіпажами повітряних суден.

Агенти, що пропонують хендлінгової послуги для бізнес-авіації, контролюють і координують практично всі етапи обслуговування літака і пасажирів. Супервайзер супроводжує рейс ще на етапі отримання дозволів на проліт і посадку повітряного судна за маршрутом прямування. В обов'язки хендлінгового агента входить швидке вирішення будь-яких питань і організація необхідних процедур з питань зміни маршруту та отриманням необхідних для цього дозволів.

До хендлінгових агентів можна звернутися і в разі необхідності бронювання готелю для членів екіпажів та за наданням транспорту для екіпажу або пасажирів бізнес-рейсів. Також надаються послуги з координації дій кейтерингу або пропонується доставка харчування на борт. Хендлінгові компанії є активним учасником процесу надання авіаційних послуг і в його завдання входить не тільки відповідність зростаючим потребам існуючих клієнтів, але і забезпечення запитів нових авіаперевізників.

Український ринок хендлінгу наразі сильно монополізований. На вітчизняному ринку діють кілька сильних учасників, які мають в своєму розпорядженні розгалужену мережу локальних представництв. Поява нових фігурантів, що сприяє посиленню вільної конкуренції, є позитивною тенденцією вдосконалення українському ринку авіаційних послуг. Не зважаючи на зменшення кількості польотів ділової авіації, хендлінгові компанії оперативно адаптуються до нових економічних умов. Комплекс послуг які надаються хендлінговими компаніями постійно удосконалюється, також збільшується кількість авіакомпаній, які користуються даними послугами.

Проаналізувавши всі механізми взаємодії з виділеними бізнес-одинацями, можна сказати, що для неавіаційних видів діяльності більш простим і ефективним механізмом все ж є оренда, а для авіаційних видів діяльності можна порекомендувати використання механізми агентської угоди та хендлінгу.

Потрібно також відзначити, що ряд неавіаційних послуг, не пов'язаних з діяльністю аеропорту (пральні, готелі тощо) може бути просто виведений за рамки структури підприємства. При цьому діяльність виділених одиниць може будуватися виключно на контрактних принципах.

Таким чином найбільш поширеніше застосування як у світовій практиці, так і в Україні набуває механізм аутсорсингу, тобто передача непрофільних видів діяльності спеціалізованим компаніям та підприємствам з метою підвищення ефективності діяльності аеропорту (рис.3.23).

В практиці управління аеропортовими комплексами в Україні це

відображається у відмові від надання авіаційних допоміжних послуг та неавіаційних послуг сертифікованим суб'єктам комерційного обслуговування (СКО). При чому сертифікація СКО відбувається на підставі встановлених нормативів і правил сертифікаційною комісією Державної авіаційної служби Міністерства інфраструктури України.

Стосовно застосування світової практики у міжнародному аеропорту «Запоріжжя» можна виділити наступні етапи переходу до системи роботи на принципах аутсорсингу:

Перший етап (1943 – 1994 роки). Існування Запорізького об'єднаного авіаційного загону у склад якого входив не тільки аеропорт з допоміжними службами але й базова авіакомпанія з льотним персоналом та парком ПС (рис.3.24).

Другий етап (1994 – 2014 роки). Часткова відмова Міжнародного аеропорту «Запоріжжя» від авіаційних допоміжних послуг та неавіаційних послуг і передача їх СКО. На даному етапі відбулося відокремлення Запорізького аеропорту та створення авіакомпаній ВАТ «Константа» та ВАТ «Мотор-Січ».

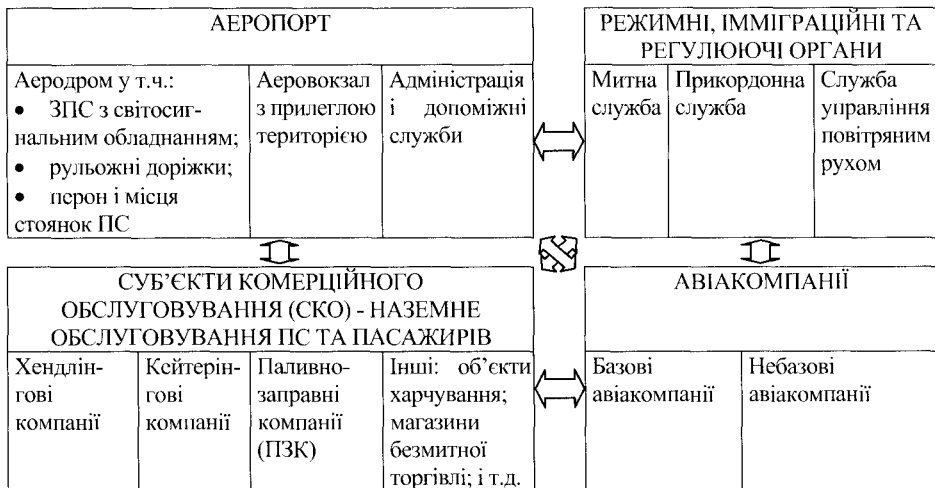


Рис. 3.23. Світова практика взаємодії суб'єктів авіаційної діяльності у міжнародних аеропортах



Рис. 3.24. Схема взаємодії суб'єктів авіаційної діяльності у КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя» (до 1994 р.)

Передача Запорізьким аеропортом функцій з авіапаливозабезпечення авіаційних перевезень і робіт (паливо-заправний комплекс, а саме послуги з прийому, зберігання, проведення лабораторного контролю якості авіаційного пального, видача на заправки в паливозаправники і заправки ПС), обслуговування пасажирів і багажу (реєстрація та оформлення пасажирів, оформлення перевізної документації, перевозка та посадка пасажирів у ПС, завантаження та вивантаження багажу, використання засобів механізації на пероні та ін.), наземного адміністрування (виконання функцій супервайзера та представника авіакомпанії при надання послуг з обслуговування ПС) та кейтерінга (забезпечення бортового харчування пасажирів та членів екіпажу) сертифікованим суб'єктам комерційного обслуговування (рис.3.25).

Це дало змогу зробити наступні позитивні кроки:

оптимізувати чисельний склад персоналу підприємства (з 367 осіб у 2006 р. до 219 осіб у 2012 р. при чому зменшення відбулось не тільки завдяки скороченню обслуговуючого персоналу з 323 до 196 осіб, але й управлінського персоналу з 34 до 23 осіб;

скоротити видатки на утримання і обслуговування споруд;

збільшення надходжень від орендної плати та плати за надання авіаційних послуг (авіаційна безпека, охорона та контроль режиму тощо).

Третій етап (пропозиція на майбутні періоди). Повна передача Міжнародним аеропортом «Запоріжжя» додаткових авіаційних послуг та неавіаційних послуг на засадах аутсорсингу СКО. В тому числі пропонується передача послуг VIP-залу (бізнес обслуговування пасажирів), наземного обслуговування ПС (забезпечення водою, туалет-сервіс, противольодової обробки ПС (деайсінг), буксирування та надання послуг електроживлення ПС), вантажного складу, готелю, розміщення паркувального майданчику, надання послуг з розміщення рекламних носіїв тощо (рис.3.26).

Передача непрофільних функцій надасть змогу Міжнародному аеропорту «Запоріжжя» зосередитись на покращенні якості надання основних авіаційних послуг (забезпечення зльоту та посадки ПС, аеронавігаційного та метеорологічного забезпечення, забезпечення орнітологічного стану, забезпечення стоянки ПС, обслуговування пасажирів у аеровокзалі), покращені стану авіаційної безпеки та безпеки польотів.

У свою чергу СКО, яким будуть передані вищенаведені функції повинні будуть обов'язково пройти процедуру державної сертифікації на відповідність якості послуг, що надаються, забезпечення авіаційної безпеки та безпеки польотів. Періодичність перевірок СКО в аеропорту буде гарантувати постійно високий рівень їх відповідності.

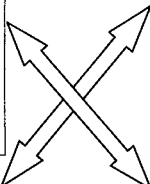
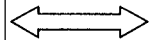
Таким чином, буде гарантована відповідність усіх суб'єктів авіаційної діяльності аеродромного комплексу Міжнародного аеропорту «Запоріжжя» вимогам високої якості послуг, що надаються, забезпеченню авіаційної безпеки та безпеки польотів. Що у свою чергу надасть можливість створення системи TQM (загальної системи менеджменту якості аеропортового комплексу).

АЕРОПОРТ		
Аеропорт у т.ч.: ЗПС з сателітним обладнанням; рульові доріжки; перон і місія стоянок ПС. <i>Функції:</i> забезпечення зльот-посадки ПС; забезпечення стоянки ПС.	Аероказал прилетючої території. <i>Функції:</i> обслуговування пасажирів у аероказалі; забезпечення авіаційної безпеки; послуги готелю.	Адміністрація і допоміжні служби у т.ч.: ПСТО; БЕРТОС; УКБ; АГЧ; ВОХОР; САБ
		Служби з наземного обслуговування у т.ч.: комерційний склад; VIP-зал; технічна бригада; служба спецтранспорту. <i>Функції:</i> обслуговування вантажів; обслуговування бізнес-пасажирів; забезпечення водою та туалет-сервісом ПС; буксирування ПС; дейсінг ПС; прибирання ПС.



СУБ'ЄКТИ КОМЕРЦІЙНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ПС ТА ПАСАЖИРІВ		
ОБСЛУГОВУВАННЯ ПС ТА ПАСАЖИРІВ		
ТОВ «Запорізька хендлінгова компанія» <i>Функції:</i> авіапаліт, забезпечення авіаційних перевезень і робіт (ПЗК); обслуговування пасажирів і багажу; наземне адміністрування.	ТОВ «Авіа-сервіс» <i>Функції:</i> забезпечення бортовим харчуванням; робота об'єкта пасажирів і багажу.	ТОВ «Українська хендлінгова компанія» <i>Функції:</i> обслуговування пасажирів.
		ТОВ «АНП» <i>Функції:</i> магазин безмитної торгівлі.

РЕЖИМНІ, ІМІГРАЦІЙНІ ТА РЕГУЛЮЮЧІ ОРГАНИ		
Державна митна служба України	Державна прикордонна служба України	Служба управління повітряним рухом (ДП «Укранероу»)»



АВІАКОМПАНІЇ ТА ІНШІ КОРИСТУВАЧІ АЕРОДРОМУ			
Базові авіакомпанії АК ВАН «Мотор-Сін» ВАН «Константа» власна матеріально-технічна база; <i>Особливості:</i> власний обслуговуючий персонал.	ДП «УАТК» <i>Особливості:</i> власна матеріально-технічна база; власні місія стоянок; власний обслуговуючий технічний персонал.	ДП «МіГремонт» <i>Особливості:</i> власна матеріально-технічна база; власні місія стоянок; власний обслуговуючий технічний персонал.	Небазові авіакомпанії «ЗДАРЗ» ДП «МіГремонт» <i>Особливості:</i> власна матеріально-технічна база; власні місія стоянок; власний обслуговуючий технічний персонал.

Рис. 3.25. Схема взаємодії суб'єктів авіаційної діяльності у КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя» (станом на 2014р.)

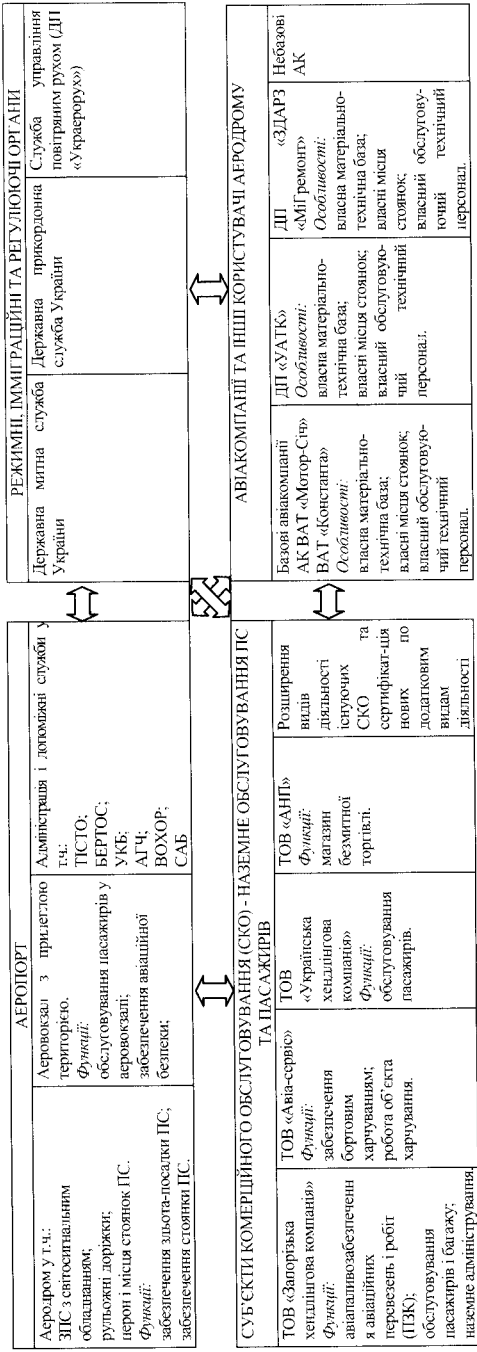


Рис. 3.26. Запропонована схема взаємодії суб'єктів авіаційної діяльності у КП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя» (подальший розвиток системи роботи на основі аутсорсингу)

Основною проблемою розвитку будь-якого аеропорту, тим паче, регіонального, є пошук можливих джерел фінансування. Їх вибір залежить в першу чергу від організаційно-правової форми аеропорту (табл. 3.17).

Таблиця 3.17

Механізми фінансування проєктів розвитку аеропортової структури

Критерії залучення	Організаційно-правова форма	Власні кошти	Позикові кошти	Засоби стратегічного інвестора	Державні інвестиції
Достатність	Державна (комунальна)	-	+/-	-	+/-
	Акціонерна				
	В держ. власності (51% і більше)	-	+/-	+/-	-
	В приватній власності	-	+/-	+/-	-
Можливість залучення	Державна (комунальна)	+	+	-	-
	Акціонерна				
	В держ. власності (51% і більше)	+	+	-	-
	В приватній власності	+	+	+	-

При державній (комунальній) формі власності або акціонерній з часткою державної власності вище 50% розраховувати на кошти стратегічних інвесторів або виключно на кошти державного інвестора не доводиться. Найбільш вірогідними джерелами фінансування в такому випадку будуть власні кошти аеропорту та/або позикові кошти.

У тому випадку, коли аеропорт знаходиться у приватній власності, цілком можливе залучення коштів стратегічного інвестора.

Якщо ж говорити про достатність залучених коштів для проведення необхідних змін, то практика показує, що залучення виключно коштів інвестора, будь то стратегічний інвестор чи держава, як правило, виявляється недостатньо для реалізації якісного проєкту розвитку. Тому важливо, щоб головне джерело було обов'язково підкріплене другорядними. Це, наприклад,

можуть бути позикові кошти. У цьому випадку навіть при обмежених можливостях аеропорту інвестувати в проект розвитку власні кошти, з високим ступенем ймовірності стратегія буде успішно реалізована.

Щодо напрямів інвестування, то за існуючими даними, інвестиційна привабливість авіаційної діяльності у світі в цілому залишається невисокою: середня віддача на інвестований капітал нижче середньої вартості капіталу на 7,2 % [193]. При цьому аеропорти збільшують вартість бізнесу за рахунок розвитку неавіаційних додаткових послуг. Так, якщо інвестиційна привабливість безпосередньо аеропортових послуг становить 6,5 %, то привабливість додаткових та неавіаційних послуг значно вище: 22 % – заправка паливом; 12 % – транспортно-експедиційні послуги; 10 % – наземна обробка пасажирів та вантажів; 7,4 % – технічне обслуговування (табл. 3.18).

Підвищення ефективності управління аеропортової структури потребує формування відповідної структури управління якістю послуг, яка має враховувати особливості послуги аеропорту, особливості діяльності аеропортової структури та бути елементом загальної організаційної структури СМЯ організації.

Оскільки процес розробки та впровадження системи менеджменту якості носить тимчасовий характер, потребує залучення багатьох ресурсів, є витратним, трудомістким та має бути гнучким, доцільно, на нашу думку, запропонувати матричну систему управління якістю обслуговування (рис. 3.26).

Незважаючи на певні недоліки матричних структур (труднощі у здійсненні балансу влади та відповідальності в організації; порушення єдності управління; збільшення управлінського персоналу та накладних витрат тощо) доведена їх висока ефективність в короткостроковій перспективі.

Таблиця 3.18

Віддача на інвестований капітал за напрямками аеропортової діяльності

	Напрямок аеропортової діяльності	Середня віддача на інвестований капітал, %
1.	Обслуговування клієнтів на території аероузлу	6,9
2.	Авіаперевезення	3,1
3.	Лізинг ПС	12,7
4.	Наземна обробка пасажирів та вантажів	10,0
5.	Технічне обслуговування авіаційної техніки	7,4
6.	Заправка паливом	22,0
7.	Агентські послуги	8,1
8.	Транспортно-експедиційні послуги	12,0

Перевагами матричних структур вважають:

створення організаційних умов для більш швидкого досягнення мети;

висока динамічність, гнучкість структури;

швидке стратегічне реагування;

ефективна координація робіт по досягненню загальної мети;

оптимізація використання ресурсів (особливо людських);

орієнтація на нововведення;

зниження оперативної навантаженості на вище керівництво.

А отже, органічне поєднання цільової орієнтації на досягнення конкретних результатів зі збереженням чітко виражених функціональних, часових і просторових аспектів діяльності за рахунок доповнення лінійно-функціональної структури, подвійне підпорядкування "цільових груп" і відповідних управлінських ланок лінійно-функціональної структури, обмежені терміни існування, оскільки з досягненням мети такі структури ліквідуються, дозволяють стверджувати, що саме матричні системи являють собою ефективний інструмент впровадження СМЯ.

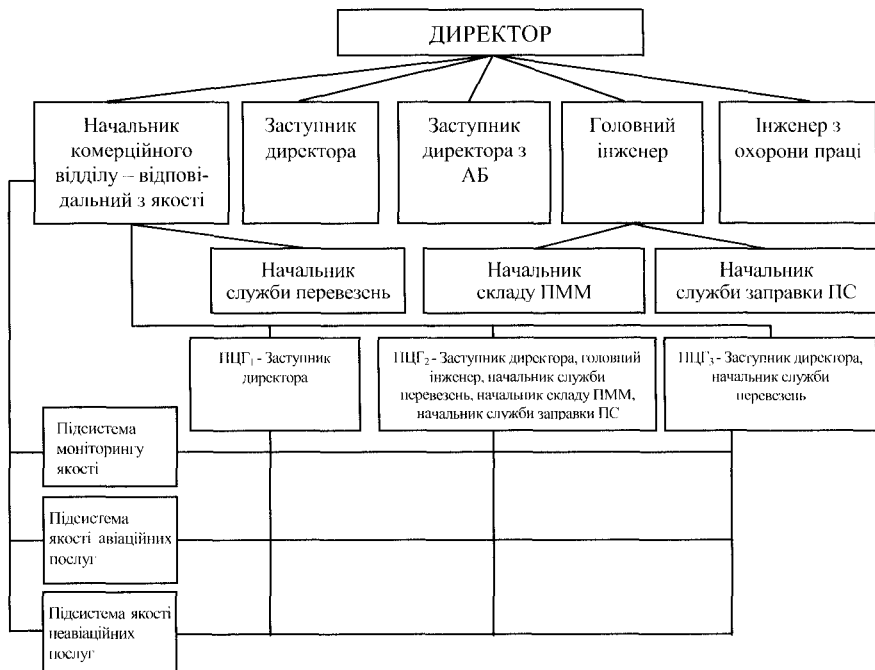


Рис.3.26. Матрична структура управління якістю послуг в складі організаційної структури ТОВ «ЗАПОРІЖХЕНДЛІНГ»

Запропонована матрична система управління якістю враховує попередні доробки даного дослідження, зокрема, розроблену в роботі класифікацію аеропортових послуг. Окрім того, як зазначалось раніше, світова практика та практика діяльності вітчизняних аеропортових структур свідчить, що в умовах ринкової економіки висока якість аеропортової послуги за критеріями забезпечення безпеки та регулярності польотів, культури обслуговування пасажирів і вантажної клієнтури, охорони навколишнього середовища тощо, неможлива без здійснення постійного контролю. Зокрема, важливою підсистемою системи менеджменту якості аеропортової структури є моніторинг вимог споживача щодо підвищення якості обслуговування, який повинен проводитися періодично на постійній основі, а також після впровадження різних нововведень в обслуговування споживачів. Для проведення такого моніторингу розробляються спеціальні анкети (див. розд. 2.2,

Додаток К). Дані, отримані в анкетах повинні оброблятися в центрі моніторингу автоматизованим шляхом за допомогою відповідного програмного забезпечення.

Матрична система управління якістю є одним з елементів загальної організаційної структури СМЯ аеропортової структури, взаємопов'язана та взаємодіє з її іншими елементами.

Отже, організаційно-економічний механізм підвищення ефективності управління аеропортової структури включає в себе наступні елементи:

а) організаційне забезпечення. Основою організаційної структури, що здійснює дії з реалізації заходів щодо підвищення ефективності управління організацією є матрична структура управління якістю послуги;

б) ресурсне забезпечення. Основними ресурсами необхідними для реалізації запропонованих заходів є фінансові (інвестиційні) та кадрові;

в) інформаційне забезпечення. Для успішної реалізації запланованих заходів необхідно створити систему моніторингу, що оперативно відображатиме процеси та своєчасно реагуватиме на відхилення в їх реалізації.

Інструментами реалізації всіх запланованих заходів є плани та програми в межах визначених вище завдань, які мають бути включені в бюджети діяльності підприємства у відповідні періоду часу, що, в свою чергу, дозволить здійснювати планування ресурсного забезпечення процесів.

Очікуваними результатами реалізації розроблених заходів є:

- якісно новий рівень обслуговування повітряних суден, пасажирів та вантажів;

- збільшення обсягів послуг: щорічний приріст пасажиропотоку не менше 3%, щорічний приріст вантажопотоку не менше 5%;

- підвищення економічної ефективності діяльності: щорічний приріст доходів від реалізації не менше 5%.

Таким чином, до 2020 р. передбачається досягнення наступних показників діяльності КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя»:

- кількість пасажирів має бути збільшена до 70,9 тис. осіб (рис. 3.27);

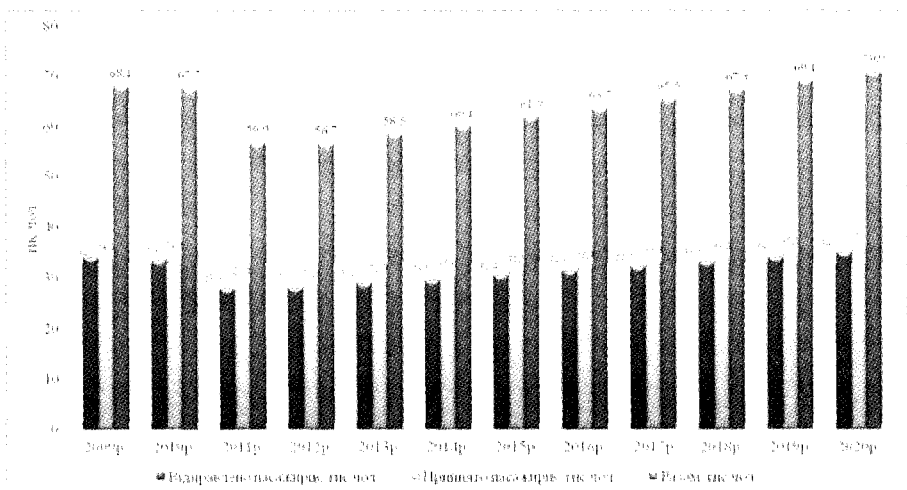


Рис. 3.27. Прогноз обсягів обслуговуваних пасажирів КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя»

- обсяги відправлених та прийнятих вантажів відповідно до прогнозів збільшаться до 1077,5 тон (рис. 3.28);

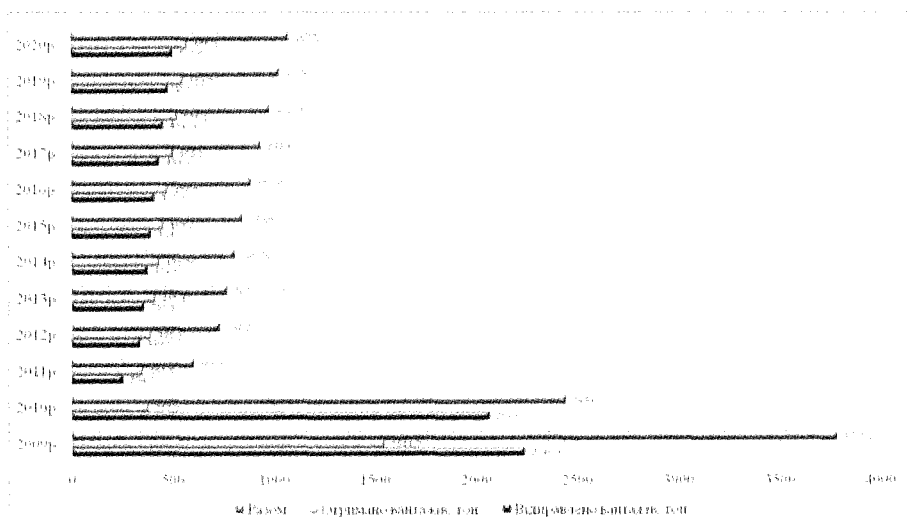


Рис. 3.28. Прогноз обсягів відправлених та прийнятих вантажів КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя»

- доходи від реалізації складатимуть 18700,4 тис. грн. (рис. 3.29).

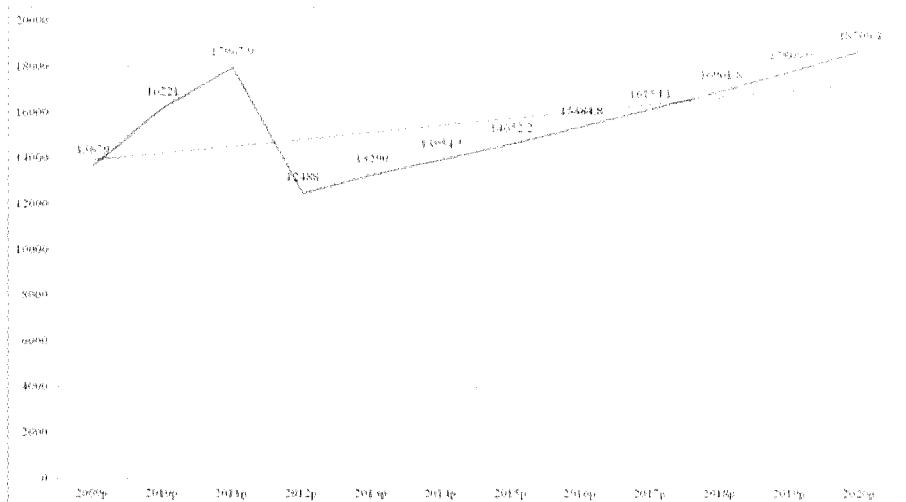


Рис.3.29. Прогноз доходів від реалізації КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя», тис. грн.

Прогнози засновані на достатніх припущеннях, що є актуальними на даний момент, відповідно до тенденцій розвитку КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя», Запорізького регіону, галузі, української та світової економіки.

Висновки до третього розділу

1. Розроблено на основі використання принципу ідеології якості – відповідальність керівництва – методичний підхід до впровадження і підтримки СМЯ ISO 9001:2008 з використанням критеріїв визначення бізнес-процесів та їх власників, персоніфікації відповідальності і посадових повноважень; правового закріплення функціональних обов'язків реалізації цих вимог; ідентифікації обсягу та якості інформації про результати цих дій. Їх використання сприяло побудові трирівневої композиції матриць розподілу повноважень і відповідальності в СМЯ: загальної матриці розподілу відповідальності за виконання вимог стандарту ISO 9001:2008 (для підприємства в цілому); матриці розподілу відповідальності за виконання

вимог певного розділу / підрозділу стандарту ISO 9001:2008 (ДСТУ ISO 9001-2009); матриці розподілу відповідальності між співробітниками підрозділу, чим підвищується якість адміністрування персональної відповідальності за кожною посадовою особою за конкретним бізнес-процесом.

2. Розроблено методичний підхід щодо підвищення ефективності управління аеропортовим комплексом на основі розвитку принципу якості – моніторинг та вимірювання – з виділенням етапів: ідентифікації та вибору процесів менеджменту якості підприємства, визначення показників процесів з метою їх вимірювання, контролю та аналізу, діагностики процесів, статистичного аналізу та на їх основі прийняття рішення; та сукупності взаємозв'язків між ними, обґрунтуванням просторово-часових координат його проведення.

Апробація методики з використанням програмної платформи засобів ARIS дозволила констатувати скорочення часу з прийняття управлінських рішень щодо проведення організаційних змін; аналізувати бізнес-процеси компанії за допомогою внутрішнього бенчмаркінгу, що сприяє ефективному управлінню витратами зі збуту і поліпшення обслуговування замовників; оптимізувати процес вимірювання і контролю часу поставки продуктів і послуг замовнику.

На прикладі управління регіональним аеропортовим комплексом з використанням програмної платформи засобів ARIS обґрунтовано що чиста теперішня вартість (*NPIV*) інвестиційного проекту з впровадження методики моніторингу СМЯ становить 94,13 тис.грн. з терміном окупності в 1,3 року, що свідчить про ефективність заходів з підвищення якості адміністрування інформаційною підтримкою прийняття рішень.

3. Обґрунтовано організаційно-економічне забезпечення підвищення ефективності управління аеропортового комплексу на основі використання принципів якості щодо покращення відносин із постачальниками за рахунок формування мережі аутсорсерів та впровадженні матричної системи управління якістю обслуговування, що сприятиме мінімізації витрат і розвитку партнерського середовища з метою реалізації цільової функції бізнесу у наданні якісних аеропортових послуг.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного аналізу автором запропоновано наступне визначення ефективності управління: ефективність управління є узагальнюючою системою оцінки управлінської діяльності, яка визначається шляхом співвідношення кінцевих результатів цієї діяльності, спрямованої на реалізацію поставлених цілей, та витрат всього комплексу ресурсів, що використані у досягненні цих результатів, визначених переважно у вартісній (грошовій) формі і зіставлених між собою у часі та таких, що змінюються під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

Опрацьована у роботі модель сприйняття споживачем якості послуги та відповідна до неї класифікація складових якості послуги дозволяє ефективно управляти та підвищувати ефективність управління підприємством сфери послуг на основі концепції якості

Доведено, що основним і найбільш прийнятним підходом до управління організацій сфери послуг є TQM (загальне якісне управління), як концепція, що націлена на якісний підхід до управління всією організацією, заснована на участі всіх її членів і направлена на досягнення довготривалого успіху шляхом задоволення запитів споживача і вигоди для всіх членів організації і суспільства. Запропоновано, виходячи з принципів TQM, де якість є всеохоплюючим поняттям для всієї організації, виокремлювати функцію управління якістю, як одну з функцій загального менеджменту, та вважати її за головну, якій підпорядковані всі інші функції управління.

Проведений у монографії аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства дозволив зробити висновок, що дані методи застосовні в основному для проведення аналізу впливу різних факторів і показників на результат процесу, а не для оцінювання діяльності організації з позиції ефективності й результативності, не враховують особливості діяльності підприємств сфери послуг та тенденції, що склалися на

сучасному етапі розвитку ринкових відносин, а саме орієнтацію споживача, в першу чергу, на якість продукту, що пропонується підприємством.

А, отже, виникає необхідність розробки методики оцінювання ефективності управління підприємством, яка має доповнювати всі існуючі нині методи оцінки ефективності управління та враховувати основні положення та принципи концепції якості в управлінні підприємством.

На основі аналізу досвіду управління аеропортовими структурами запропонована класифікація аеропортових послуг, яка в більшій мірі, ніж існуючі, відповідає потребам управління якістю послуг аеропортових комплексів. Основними принципами класифікації визначені споживачі послуг та сфера призначення.

Важливість критерію «споживач послуг» полягає в тому, що класифікація клієнтів на сегменти «B2B» та «B2C» може бути використана для оптимізації організаційної структури управління в організаціях аеропортового комплексу, внесення змін в положення функціональних служб, що забезпечують якість послуг та якість менеджменту, формування клієнтоорієнтованої тарифної політики та дозволяє визначити напрями підвищення якості послуг.

За сферою призначення аеропортові послуги класифіковані на авіаційні та неавіаційні, що обґрунтовано необхідністю більш ефективного управління витратами та доходами аеропортового комплексу та підвищення рівня задоволеності споживачів. Визнаючи роль та важливість як авіаційних так і неавіаційних послуг в діяльності аеропортів та необхідність управління процесом їх надання з метою поліпшення якості обслуговування клієнтів, пропонується поділити їх на основні та допоміжні.

На основі запропонованої класифікації аеропортових послуг в роботі розроблена функціональна схема аеропорту, елементи якої виділені за функціональною ознакою, та відповідають цілі діяльності будь-якого аеропортового комплексу. Надання якісних та своєчасних послуг, як авіаційного

так і неавіаційного характеру забезпечується безперервним функціонуванням взаємодіючих елементів аеропортової структури та її інфраструктури.

На основі запропонованої в дослідженні методики оцінки рівня якості послуг аеропортового комплексу:

виділено основні критерії якості послуги аеропортової структури, що впливають на її вибір авіакомпаніями та пасажирями та визначений ступінь їх значимості;

визначено структуру ринку послуг аеропортової структури;

проведено опитування респондентів щодо задоволеності якістю окремо авіаційних та неавіаційних послуг аеропортової структури;

здійснено оцінку якості аеропортових послуг основними авіаперевізниками.

Оцінено за результатами розрахунків, незважаючи на колосальне відставання від європейських аеропортів в плані технологій, підготовки персоналу, оснащення тощо, у 2,90 балів за п'ятибальною шкалою рівень якості послуг КП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя», що характеризує її як середню з тенденцією до поліпшення.

В роботі запропонована методика рейтингової оцінки ефективності управління аеропортової структури за наступними напрямками: безпека польотів; якість обслуговування; продуктивність; рентабельність; ефективність виробництва.

Пріоритетними напрямками підвищення ефективності управління визначено пошук резервів росту продуктивності праці, рентабельності та ефективності виробництва, що дозволить планувати подальший розвиток виробництва і з часом усувати існуючі в організації проблеми.

На підприємстві виявлено суттєві проблеми в сфері управління фінансовою діяльністю, про що свідчать низькі показники рентабельності та ефективності. Основними причинами такої ситуації є перевищення витрат над доходами та, як наслідок, збитковість підприємства. Отже, існує потреба в

використанні адекватних ситуації сучасних методів управління витратами, грошовими потоками, такими як, наприклад, бюджетування тощо.

Запропонована авторська методика розробки та впровадження системи менеджменту якості вітчизняного аеропортового комплексу, яка включає в себе: організацію робіт зі створення системи менеджменту якості; побудову бізнес-моделі підприємства; документування СМЯ, що впроваджується; впровадження СМЯ; підготовка до сертифікації.

В межах даної методики завдання визначення (уточнення) повноважень посадових осіб організації в СМЯ ґрунтується на удосконаленій трирівневій системі матриць, що дає змогу визначити: хто відповідає за виконання вимог стандарту ISO 9001:2008, його відповідальність і повноваження; в чій функціональні обов'язки входить участь у реалізації цих вимог, в якому обсязі, які їм надані для цього повноваження і яка на них покладена за це відповідальність; хто отримує інформацію про результати цих дій, необхідну для виконання своїх функціональних обов'язків. Окрім цього, всі закріплені за співробітниками функціональні обов'язки, відповідальність і повноваження в сукупності мають забезпечити охоплення всіх вимог стандарту ISO 9001:2008, а, отже, і результативне функціонування СМЯ організації в цілому.

Автором розроблено концептуальну модель системи менеджменту якості КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя». При цьому декомпозицію елементів СМЯ проведено відповідно до ISO 9001:2008. Виділення відповідальних за виконання певних завдань та власників процесів проведено відповідно до Організаційної структури управління КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя».

Запропоновано алгоритм моніторингу процесів менеджменту якості підприємства, що відповідає меті та принципам моніторингу, заснований на вимогах стандартів менеджменту та сприяє розвитку загальної системи менеджменту підприємства, і в кінцевому підсумку, забезпечує підвищення його результативності та ефективності.

Розроблена методика проведення моніторингу процесів системи менеджменту якості аеропортової структури на базі інтегрованого середовища ARIS Toolset дозволяє:

- проводити класифікацію бізнес-процесів;
 - створювати повні і узгоджені моделі бізнес-процесів та їх автоматизовану підтримку в актуальному стані;
 - автоматично документувати бізнес-процеси;
 - забезпечувати автоматизовану підтримку створення та супроводу документації СМЯ ;
 - автоматизувати процес надання інформації при проведенні аудиту СМЯ ;
 - використовувати єдиний інформаційний простір для виконання таких проектів, як реінжиніринг бізнес-процесів, проектування організаційних інформаційних систем, функціонально-вартісний аналіз, імітаційне моделювання тощо;
 - автоматизувати процес переходу від менеджменту якості до TQM;
 - управляти організаційними знаннями та досвідом.
- Обґрунтовано організаційно-економічне забезпечення підвищення ефективності управління аеропортовим комплексом, яке включає в себе наступні елементи:
- а) організаційне забезпечення. Основою організаційної структури, що здійснює дії з реалізації заходів щодо підвищення ефективності управління організацією є матрична структура управління якістю послуги;
 - б) ресурсне забезпечення. Основними ресурсами необхідними для реалізації запропонованих заходів є фінансові (інвестиційні) та кадрові;
 - в) інформаційне забезпечення. Для успішної реалізації запланованих заходів необхідно створити систему моніторингу, що оперативного відображатиме процеси та своєчасно реагуватиме на відхилення в їх реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богаченко О.П. Теорія і практика оцінювання ефективності використання систем менеджменту якості: монографія / О.П. Богаченко – Запоріжжя : ЗНТУ, 2013. – 246 с.
2. Экономический словарь: – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dic.academic.ru/dic.nsf/econ_dict/16954.
3. Коломойцев В.Е. Універсальний словник економічних термінів. / В.Е. Коломойцев. – К.: Молодь, 2000. – 383 с.
4. Золотогоров В.Г. Экономика: энциклопедический словарь. / В.Г. Золотогоров. – Мн.: Интерпрессервис, Книжный дом, 2003. – 720 с.
5. Українсько-російський економічний тлумачний словник / Авт.-упор. В.М. Копоруліна. – К. : “Факт”, 2005. – 400 с.
6. Макконелл К. Р. Экономикс: принципы, проблемы, политика. Пер. С 13-го англ. – [Електронний ресурс] / К. Р. Макконелл, С. Л. Брю. – Изд. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 974 с.: – Режим доступу: <http://www.alleng.ru/d/econ/econ007.htm>.
7. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : «Дело ЛТД», 1994. – 702 с.
8. Осовська Г.В. Основы менеджменту: навч. посіб. / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: Кондор, 2006. – 664 с.
9. Бойчик І.М. Економіка підприємства : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. I - IV рівнів акредитації / І. М. Бойчик, М. С. Харів, М. І. Хопчан, Ю. В. Піча. – 2-е вид., виправ. і допов. – К. : Каравела; Л.: Новий Світ–2000, 2001. – 298 с.
10. Online Etymology Dictionary: – [Electronic resource]. – Available from: <http://www.etymonline.com/index.php?term=efficiency>.
11. Dictionary: – [Electronic resource]. – Available from: [Dictionary.com//http://dictionary.reference.com/browse/efficiency](http://dictionary.reference.com/browse/efficiency).
12. Cambridge Advanced Learner's Dictionary: – [Electronic resource]. – Available from: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british/efficiency>.

13. Longman Dictionary of Contemporary English: – [Electronic resource]. – Available from: <http://www.ldoceonline.com/dictionary/efficiency>.
14. Project management training and resources: – [Electronic resource]. – Available from: <http://www.visitask.com/effectiveness-g.asp>] ефективність (effectiveness).
15. Merriam-Webster Dictionary: – [Electronic resource]. – Available from: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/effective>.
16. Swan Michael. Practical English Usage. Third Edition / Michael Swan. – Oxford University Press, 2005 – 688 p.
17. Оцінка ефективності змін і нововведень в системі менеджменту: – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pib.odessa.ua/?p=869>.
18. Постанова Національного банку України “Про схвалення методичних рекомендацій щодо організації процесу формування управлінської звітності в банках України” № 324 від 6.09.2007: – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/PB07007.html.
19. Куцинська М. В. Аналіз існуючих підходів до оцінки економічної ефективності діяльності організацій: – [Електронний ресурс] / М. В. Куцинська. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2011_50/stat/29.pdf.
20. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник / Б. З. Мильнер. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 480 с.
21. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: Підручник. / Л.І. Федулова – К.: Либідь, 2003. – 448 с.
22. Височіна М.В. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства: – [Електронний ресурс] / М.В. Височіна – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/knp/161/knp161_86-89.pdf.
23. Лала О.М. Історична ретроспектива взаємозв'язку ефективності, надійності та якості системи управління: – [Електронний ресурс] / О.М. Лала – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Vdnuet/econ/2009_3/7.pdf.

24. Афанасьев М.В. Економіка підприємства: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / М.В. Афанасьєва, А.Б. Гончаров. – Х.: ВД «ИНЖЕК», 2003. – 410 с.
25. Иванисенко В.В. Финансовый анализ: Учеб. пособие. – 2-е изд. / В.В. Иваненко. – Х.: Издательский дом «ИНЖЭК», 2003. – 176 с.
26. Иващенко Н.П. Экономика фирмы: Учебник. / Н.П. Иващенко. – М.: ИНФРА, 2006. – 528 с.
27. Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова – М.: ПБОЮЛ Гриженко Е.М., 2000. – 424 с.
28. Лямець В.І. Системний аналіз. Вступний курс. – 2-е вид., перероб. та допов. / В.І. Лямець, А.Д. Тевяшев – Х.: ХНУРЕ, 2004. – 448 с.
29. Рудковський О. В. Показники оцінювання ефективності управління підприємством в ринкових умовах: – [Електронний ресурс] / О.В. Рудковський. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/nic/2011_3/068-073.pdf.
30. Сурмин Ю.П. Теория систем и системный анализ: Учеб. пособие. / Ю.П. Сурмин. – К.: МАУП, 2003. – 368 с.
31. Волков Н.В. Визначення ефективності державного управління освітою: – [Електронний ресурс] / Н.В. Волков. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/Dutp/2009-1/doc_pdf/VolkovaNV.pdf.
32. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.1/ Редкол. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Вид. центр "Академія", 2000. – 864 с.
33. Экономическая эффективность управленческих и хозяйственных решений. Справочник // Е.Г. Яковенко, В.Ф. Напоненко, Ю.С. Карабасов, А.В. Горбунов. – М.: Знание, 1984. – 240 с.
34. Подольчак Н.Ю. Поняття та види ефективності систем менеджменту машинобудівних підприємств: – [Електронний ресурс] / Н.Ю. Подольчак. – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2007_606/33.pdf.

35. Економіка підприємства: Підручник / За ред. Іванілова О.С. – Харківський державний технічний університет будівництва та архітектури. – Харків, 2007. – 704с.

36. Охріменко І. Поняття і типологізація економічної ефективності аграрних підприємств: – [Електронний ресурс] / І.Охріменко. – Режим доступу: http://elibrary.nubip.edu.ua/7944/1/Поняття_і_типологізація_економічної_ефективності_аграрних_підприємств._Охрименко_статья

37. Поканєвич Ю.В. Сучасні підходи до визначення поняття ефективності менеджменту: – [Електронний ресурс] / Ю. В. Поканєвич – Режим доступу: <http://dspace.snu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/610/1/19Pokan.htm>.

38. Дмитренко Е.Д. Економіка і організація виробництва: Курс лекцій: – [Електронний ресурс] / Е.Д Дмитренко, Л.О. Городецька, В.А.Паламарчук – Режим доступу: <http://5fan.ru/wievjob.php?id=2428>.

39. Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Современный менеджмент: теория и практика: Обзорная информация / Сост. В.И.Яровой; Под ред. Г.В.Щекина. – К.: МЗУУП, 1994. – 144 с.

40. Мазур И.И. Эффективный менеджмент: Учеб. пособие для вузов / Под общ. ред. И.И. Мазура. / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге – М.: Высшая школа, 2003. – 555 с.

41. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт – СПб. : Питер, 2007. – 864 с.

42. Друкер П. Ф. Новые реальности в правительстве и политике, в экономике и бизнесе, в обществе и мировоззрении : [пер. с англ.] / П. Ф. Друкер. – М. : Бук Чембэр Интернэшнл, 1994. – 380 с.

43. Краткий словарь современных понятий и терминов / Бунимович Н.Т., Жаркова Г.Г., Корнилова Т.М. и др.; Сост. и общ. ред. Макаренко В.А. – 2-е изд. – М.: Республика, 1995. – 510 с.

44. Атаманчук Г. В. Управление: сущность, ценность, эффективность: учеб. пособ. / Г. В. Атаманчук. – М.: Академический Проект: Культура, 2006. – 544 с.

45. Корогодова О.О. Концептуальні засади управління ефективністю підприємств сфери послуг: – [Електронний ресурс] / О.О. Корогодова – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/znpen/2012_8/16KZU.pdf.
46. Чирков В.Г. Эффектометрия: Популярные очерки / В.Г. Чирков. – К.: Феникс, 2005. – 240 с.
47. Энди Нили. Призма эффективности. Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / Нили Энди, Адамс Крис, Кеннерли Майк // Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 398с.
48. Савчук В.П. Финансовый менеджмент предприятий: практические вопросы с анализом деловых ситуаций: – [Електронний ресурс] / В.П. Савчук. – Режим доступу: <http://pikkalo.com/778-finansovyyj-menedzhment-predpriyatij-prakticheskie-voprosy-s-analizom-delovyx-situacij.html>.
49. Чудновский А.Д. Туризм и гостиничное хозяйство. Учебник. / А.Д. Чудновский – М.: Юркнига, 2005. – 448 с.
50. Зиновьев В. Н. Менеджмент: учеб. пособ. / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – М.: Узд. торг. корпорация “Дашков и К”, 2007. – 480 с.
51. Армстронг М. Performance management. Управление эффективностью работы / М. Армстронг, А. Барон. – 2-е изд., пер. с англ. – М.: Hippo Publishing: 2007. – 384 с.
52. Осовська Г. В. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К.: Кондор, 2005. – 860 с.
53. Николаева Т. И. Менеджмент в торговле : учеб. пособ. / Т. И. Николаева. – М.: КНОРУС, 2006. – 320 с.
54. Кандалинцев В. Г. Сбалансированное управление предприятием: учеб. пособ. / В. Г. Кандалинцев. – М.: КНОРУС, 2006. – 224 с.
55. Лукичева Л. И. Управление организацией: учеб. пособ. / Л. И. Лукичева. – М.: “Омега-Л”, 2006. – 360 с.

56. Основы теории управления: учеб. пособ. / под ред. В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. – М: Финансы и статистика, 2003. – 560 с.
57. Белошапка В. А. На пути к эффективному менеджменту: живая модель управленческой деятельности / В. А. Белошапка. – К.: “Агентство” Стандарт, 2005 – 198 с.
58. Брасс А. А. Менеджмент: основные понятия, виды, функции: пособие / А. А. Брасс. – Мн.: ООО “Мисанта”, 2002. – 211 с.
59. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник / В. Р. Веснин. – 3-е изд. – М.: ТК Вел Издательство Проспект, 2007. – 512 с.
60. Комплексные оценки в системе управления предприятием / Белый А.П., Лысенко Ю.Г., Мадых А.А. и др.; Под общ. ред. Ю.Г. Лысенко. – Донецк: ООО «Юго-Восток», Лтд», 2003. – 120 с.
61. Гончаров В.И. Менеджмент: Учеб. пособие. / В.И. Гончаров – Мн.: Мисанта, 2003. – 624 с.
62. Ковальчик О. Визначення економічної сутності дефініції «провайдинг ефективності»: – [Електронний ресурс] / О. Ковальчик // Соціально&економічні проблеми і держава. – 2011. – Вип. 2 (5). – Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11koadpe.pdf>.
63. Мейер, Маршал В. Оценка эффективности бизнеса: Пер. с англ. А.О. Корсунский. / Маршал В. Мейер – М.: ООО «Вершина», 2004. – 272 с.
64. Осипов В.І. Економіка підприємства: Підручник. / В.І. Осипов – О.: Маяк, 2005. – 724 с.
65. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: Підручник. / С.Ф. Покропивний – К.: КНЕУ, 2003. – 608 с.
66. Федорова Н.Н. Организационная структура управления предприятием: Учеб. пособие. / Н.Н. Федорова – М.: ТК Велби, 2003. – 256 с.
67. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа. / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин – М.: ИНФРА–М, 1996. – 176 с.

68. Кукура С. П. Теория корпоративного управления / С. П. Кукура. – М.: ЗАО Издательство “Экономика”, 2004. – 478 с.
69. Роббинз С. Менеджмент / С. Роббинз, М. Коултер. – 8-е изд., пер. с англ. – М.: Изд. Дом “Вильямс”, 2007. – 1056 с.
70. Сердюк О. Д. Теорія і практика менеджменту: навч. посіб. / О. Д. Сердюк. – К.: Професіонал, 2004. – 432 с.
71. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник / Ф. І. Хміль. – К.: Академ. видав., 2003. – 608 с.
72. Копитова І.В. Методологія оцінки ефективності управління виробництвом в контексті математичного моделювання: – [Електронний ресурс] / І.В. Копитова. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/znptdau/2012_2_2/18-2-18.pdf.
73. Ольве Н. Г. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Ольве Н. Г., Рой Ж., Ветер М: пер.с англ. – М.: Вильямс, 2003. – 304 с.
74. Румянцева З. П. Общее управление организацией . Теория и практика: ученик / З. П. Румянцева. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 304 с.
75. Туленков Н. Социальная эффективность управления // Персонал / Н. Туленков. – 1997. – № 2-3. – С. 3-7.
76. Христенко Л.М. Вплив чинників внутрішнього середовища на ефективність управління підприємством: – [Електронний ресурс] / Л.М. Христенко – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vchnu/Ekon/2009_4_2/pdf/141-144.pdf.
77. Христенко Л.М. Вплив чинників зовнішнього середовища на ефективність управління підприємством: – [Електронний ресурс] / Л.М. Христенко – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/knp/161/knp161_147-153.pdf.
78. Зиновьев В. Н. Менеджмент: учеб. пособ. / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – М.: Узд. торг. корпорация “Дашков и К”, 2007. – 480 с.

79. Воронцова Г. В. Особенности разработки стратегических решений в современных условиях: монография / Г. В. Воронцова – Ставрополь: ООО «Ставропольбланкиздат», 2011. – 172 с.

80. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник / Ф. І. Хміль. – К.: Академ. видав., 2003. – 608 с.

81. Белошапка В. А. На пути к эффективному менеджменту: живая модель управленческой деятельности / В. А. Белошапка. – К.: “Агентство” Стандарт, 2005 – 198 с.

82. Зиновьев В. Н. Менеджмент: учеб. пособ. / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – М.: Узд. торг. корпорация “Дашков и К”, 2007. – 480 с.

83. Осипова-Дербас Л. В. Социология и психология управления: учеб. пособ. / Л. В. Осипова-Дербас, Н. А. Кармаев, С. Н. Войцеховский. – СПб: Издательский дом “Бизнес-пресса”, 2007. – 248 с.

84. Хаксевер К. Управление и организация в сфере услуг. / К. Хаксевер, Б. Рендер, Р. Рассел, Р. Мендрик – СПб.: Питер, 2002. – 752 с.

85. Теорія і практика маркетингу в Україні: монографія / А.Ф. Павленко, А.В. Вовчак, В.Я. Кардаш, В.П. Пилипчик та ін ; За наук. ред. д-ра екон. наук, проф., акад. АПН України А.Ф. Павленка. – К.: КНЕУ, 2005. – 584 с.

86. Будзан Богдан. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. / Богдан Будзан – К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. – 349 с.

87. Харченко В.А. Підходи до управління сучасним підприємством: – [Електронний ресурс] / В.А. Харченко – Режим доступу: <http://ea.donntu.edu.ua:8080>.

88. Алиев В.Г. Теория организации: учебник для вузов / В.Г. Алиев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2003. – 431 с.

89. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: моногр. / Л.О. Лігоненко. – К.: Київ. нац. торг-екоп. ун-т, 2001. – 580 с.

90. Шегда А.В. Менеджмент: учебник / А.В. Шегда. – 3-е изд., испр. И доп. – К.: Знання, 2006. – 645с.
91. Шеметов П.В. Менеджмент: управление организационными системами: учебное пособие для вузов / П.В. Шеметов, Л.Е. Чередникова, С.В. Петухова. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2008. – 406с.
92. Большаков А.С. Современный менеджмент. Теория и практика / А.С. Большаков, В.И. Михайлов. – СПб.: Питер, 2000. – 411 с.
93. Васильев Ю.В. Теория управления: учебник / Ю.В. Васильев, В.Н. Парахина, Л.И. Ушвицкий. – 2-е изд., доп. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 608 с.
94. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. / В.І. Хомяков – 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ: Кондор, 2005. – 434 с.
95. Лapidус В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях. / В.А. Лapidус – М. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т ОАО «Типография «Новости», 2000. – 432 с.
96. Ткаченко Т.І. Управління якістю готельних послуг: монографія / Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.В. Новак– К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 234 с.
97. Розова Н.К. Менеджмент якості / Розова Н.К. . – К: Вектор, 2005.- 192 с.
98. Лучишина К.Л. Управління підприємством на основі TQM: – [Електронний ресурс] / Лучишина К.Л.: Режим доступу: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/12226/1/Luchishyna.pdf>.
99. Загальне управління якістю — шлях до досягнення високого рівня досконалості: – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/qm/qm004.html>.
100. Гусева Анастасия Николаевна. Совершенствование механизма управления организациями сферы услуг в условиях рынка : автореф. дис. на соискание уч. степени канд. эк. наук: спец. 08.00.05 – Экономика и

управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (сфера услуг) / Анастасия Николаевна Гусева. – Шахты, 2012. – 25 с.

101. Гриньова В.М. Організація виробництва: – [Електронний ресурс]. – В.М. Гриньова, М.М. Салун. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/13731120/ekonomika/standartizatsiya_yakosti

102. Аристотель. Метафизика: – [Електронний ресурс] / Аристотель. – Режим доступу : <http://lib.ru/POEEAST/ARISTOTEL/metaphiz.txt>.

103. ДСТУ 3230-95. Управління якістю та забезпечення якості. Терміни та визначення / Ю. Койфман (кер. розробки). – Чинний від 1996-07-01. – Офіц. вид. – К. : Держстандарт України, 1996. – 27с.

104. ГОСТ 15467-79 (СТ СЭВ 3519-81). Управление качеством продукции. Взамен ГОСТ 15467-70, ГОСТ 16431-70, ГОСТ 17341-71, ГОСТ 17102-71; Введ. 01.07.79. – М.: Изд-во стандартов, 1987. – 28 с.

105. Закон України «Про захист прав споживачів» // Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР), 1991. – N 30. – 379 с.

106. Декрет Кабінету Міністрів України «Про стандартизацію і сертифікацію» від 11.06.1997 р. зі змінами, внесеними законом України № 333/97-ВР // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1993, № 27. – 289 с.

107. Гличев А.В. Что такое качество? / А.В.Гличев, Г. Г. Азгальдов, В. П. Панов. – М.: Экономика, 1968. – 135 с.

108. Джуран Дж. Качество в истории цивилизации. Эволюция, тенденции и перспективы управления качеством. / Дж. Джуран – М.: Стандарты и качество, 2004. – 624 с.

109. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство и туризм / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенс. Под ред. Р. Б. Ноздрёвой. – М.: Юнити, 1998. – 787 с.

110. ДСТУ ISO 9000:2007. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів: – [Електронний ресурс] – Режим доступу :

<http://www.document.org.ua/sistemi-upravlinnja-jakistyu.-osnovni-polozhennja-ta-slovník-nor14237.html>.

111. Друзюк В. Система управління якістю - інвестиція в майбутн / В. Друзюк, О. Федак // Стандартизація. Сертифікація. Якість. 2009. – №1. – С. 51-54.

112. Лосюк Л. Від високої якості продукції – до високої якості життя / Л. Лосюк // Стандартизація. Сертифікація. Якість. 2008. – №5. – С. 5-6.

113. Демків Ю. М. Проблематика сучасної інтерпретації категорії «якість» / Ю.М. Демків // БІЗНЕС-ІНФОРМ. 2011. – № 10. – С. 163-166.

114. Борисов А.Б. Большой экономический словарь / А.Б. Борисов. – М.: Книжный мир, 2003. – 895 с.

115. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – СПб: Питер Ком, 1998. – 896 с.

116. Братчиков В. Міжнародні стандарти ISO 9000 версії 2000 року. Основа, структура і практика застосування (Частина 1. Принципи побудови) / В. Братчиков // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2000 р. – № 2. – С. 53- 57.

117. Харрингтон Д. Управление качеством в американских корпорациях. Сокр. пер. с англ. /Авт. вступ. ст. и науч. ред. Л. А. Конарева. / Д. Харрингтон — М.: Экономика, 1990. — 272 с.

118. Абрамов С. С. Социально-экономическая эффективность сферы услуг и методы управления ею (на материалах Ростовской области). [Електронний ресурс] : автореф. дис канд. экон. наук : спец. 08.00.05 “Экономика и управление народным хозяйством”: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (сфера услуг) / С. С. Абрамов – Шахты, 2011. – 21 с. – Режим доступа : <http://www.lib.ua-ru.net>.

119. Parasuraman A., Zeithaml, V.A., Berry L. L. SERVQUAL: a Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality // Journal of Retailing (Spring 1988).

120. Zeithaml V. A., Berry L. L., Parasuraman A. Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. // Journal of Marketing, Vol. 52 (April 1988).

121. Модель качества услуг (видео-урок): – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.chumakova.ru/model-of-service-quality-video>.

122. Абрамов С.С. Оценка качества услуг с учетом позиции потребителя: – [Электронный ресурс] / С.С. Абрамов. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-kachestva-uslug-s-uchetom-pozitsii-potrebitelya>

123. Нобель Г. Типичные ошибки некоторых гостиничных служб / Г. Нобель, Ш. Томпсон // Гостиница и ресторан. – 2002. – № 1. – С. 16-17.

124. Хаксевер К. Управление и организация в сфере услуг. / Хаксевер К., Рендер Б., Рассел Р., Мендрик Р. – СПб.: Питер, 2002. – 752 с.

125. Весперіс С.З. Особливості формування і управління якістю послуг [Текст] / С.З. Весперіс // Актуальні питання сталого розвитку економіки. — 2012. – Том 1. – С. 75-80

126. Теорія і практика маркетингу в Україні: Монографія / А.Ф. Павленко, А.В. Вовчак, В.Я. Кардаш, В.П. Пилипчик та ін ; За наук. ред. д-ра екон. наук, проф., акад. АПН України А.Ф. Павленка. – К.: КНЕУ, 2005. — 584 с.

127. ДСТУ ISO 9004-2-96. Управління якістю та елементи системи якості. Частина 2. Настанови щодо послуг: – [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://wood-info.org/ua/iso/9004-2-96/>

128. Червяченко А.В. Теоретичні підходи до визначення ефективності соціально-економічної системи та її видова класифікація / А.В. Червяченко // Економіка розвитку.– 2006. – №1. – С. 46-48.

129. Вовк Н.Я. Методологічні підходи до оцінки якості менеджменту: – [Електронний ресурс] / Н.Я. Вовк – Режим доступа: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvntu/16_5/149_Wowk_16_5.pdf.

130. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. / Е.Е. Вершигора - М.: ИНФРА-М, 1998. – 256 с.

131. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. / Б.З. Мильнер - М.: ИНФРА-М, 2001. – 480 с.

132. Никитчук С.С. Анализ основных подходов к определению оценки эффективности управления предприятием: – [Электронный ресурс] / С.С. Никитчук, Э.Е. Рубан – Режим доступа: <http://journals.urau.ua/index.php/1729-3774/article/viewFile/1357/1255>.

133. Менар Клод. Экономика организаций: пер. с франц./ Под ред. А.Г. Худокормова. / Клод Менар – М.: Инфа-Менеджмент, 1996. – 160 с.

134. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Курс лекцій. Навчальний посібник для студентів спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій». / Г.В. Осовська – Житомир: ЖІТІ, 1998. – 600 с.

135. Лошкіна Л.І. Оцінка якості менеджменту: – [Електронний ресурс] / Л.І. Лошкіна. – Режим доступу: www.evrasia.org.

136. Христенко Л.М. Система показників оцінки ефективності управління підприємством: – [Електронний ресурс] / Л.М. Христенко – Режим доступу: http://eme.ucoz.ua/publ/zbirniki/23_i_2011/khristenko_l_m_sistema_pokaznikiv_ocinki_efektivnosti_upravlinnja_pidpriemstvom/29-1-0-185.

137. Христенко Л. М. Оцінка внутрішньої ефективності управління підприємством: – [Електронний ресурс] / Л.М. Христенко – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2009_21/11Khristen.htm.

138. Дудукало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства: – [Електронний ресурс] / Г.О. Дудукало – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1031>].

139. Тищенко А.Н. Экономическая результативность деятельности предприятий: монография. / А.Н.Тищенко, Н.А.Кизим, Я.В.Догадайло – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2005. – 144 с.

140. Богатов О.И., Моделирование процессов рейтинговой оценки экономических систем / О.И. Богатов, В.Г. Скобелев, В.П. Стасюк // Сб. науч.

тр.: Новое в экономической кибернетике / Моделирование функционирования экономических систем (вып. №1). – Донецк: ДонГУ, 1999. – С. 41-75.

141. Мересте У.И Матричная концепция изучения экономической эффективности / У.И.Мересте // Изучение эффективности производства. – Таллинн: ТПИ, 1981. – С. 15-37.

142. Хотомлянський А.Л. Оцінка і аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства з використанням матричної моделі / А.Л. Хотомлянський, Т.Н. Чернота, Д.В. Тузенко // Вестник Приазовського Государственного технічного університету. – Маріуполь: ПГТУ, 2000. – Вип.9. – С. 258-263.

143. Білун С.О. Використання рангового методу для порівняльної оцінки ефективності функціонування організаційно-правових форм у сільському господарстві: – [Електронний ресурс] / С.О. Білун – Режим доступу: <http://dspace.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/1342/1/16.37.pdf>.

144. Миронова Л. Г. Класифікація рейтингових моделей та їх застосування в прийнятті управлінських рішень – [Електронний ресурс] / Л.Г. Миронова – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=583>

145. Кизим Н.А. Оценка и прогнозирование неплатежеспособности предприятий: Монография / Н.А. Кизим, И.С. Благун, Ю.С. Копчак – Х.: Издательский Дом «ИНЖЭК», 2004. – 144 с.

146. Леоненков А.В. Нечеткое моделирование в среде MATLAB и fuzzyTECH / А.В. Леоненков. – СПб.: БХВ-Петербург, 2003. – 736 с.

147. Василик С.К. Ефективність діяльності акціонерних підприємств: Дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / С.К. Василик. – Х., 1998. – 138 с.

148. Семенко С.В. Критерії оцінки ефективності державного управління економічною безпекою у сфері контролю за якістю товарів, робіт та послуг: – [Електронний ресурс] / С. В. Семенко – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu_upravl/2011_3/30.pdf.

149. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод., допов. та CD) / Уклад. і голов. ред. В.Т.Бусел. - К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2007. – 1736 с.

150. Сергєєва О. Р. Поняття та критерії оцінювання ефективності державного управління: – [Електронний ресурс] / О.Р. Сергєєва – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/znppduu/du/2010_152/31.pdf.

151. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение: Пер. с англ./ Общ. ред. и вступ.сл. В. И. Данилова-Данильяна. / Д.С. Синк – М.: Прогресс, 1989. – 528 с.

152. Копитова І.В. Система критеріїв оцінки ефективності функціонування систем управління виробництвом / І.В. Копитова // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування: Зб. наук. пр. – Рівне: НУВГП. – 2005. – Вип. 2 (30). – С. 52-60.

153. Туризм и гостиничное хозяйство / под ред. А.Д. Чудновского. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», изд-во «Эксмо», 2000. – 400 с.

154. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. / О.Б. Моргулець – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.

155. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: – [Електронний ресурс]. - / О.Б. Моргулець. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/13580710/menedzhment/efektivnist_menedzhmentu_servisnogo_pidpriyemstva.

156. Василевская С.В. TQM – основа интегральной системы менеджмента / С. В. Василевская // Методы менеджмента качества. – 2005. – №1. – С. 32-38.

157. Молодов М. В. Оценка удовлетворенности общества деятельностью организации / М. В. Молодов // Методы менеджмента качества . – 2004. – № 4. – С. 22-24.

158. Вильдтрубе Ю. Н. К вопросу об эффективности системы менеджмента / Ю. Н. Вильдтрубе, В. А. Крайнев // Методы менеджмента качества . – 2004. – № 9. – С. 21-26.

159. Корокин И. Б. Оценка экономической эффективности внедрения / И. Б. Корокин, О. А. Родина // Методы менеджмента качества. – 2002. – № 7. – С. 4-10.
160. Крюков И. Э. От результативности процессов – к эффективности предприятия / И. Э. Крюков, А. Д. Шадрин // Стандарты и качество. – 2003. – № 9. – С. 62-65.
161. Скрипко Л. Е. Финансовый менеджмент качества: мифы и реальность / Л. Е. Скрипко // Методы менеджмента качества. – 2002. – № 10. – С. 9-12.
162. Адлер Ю. П. Путь к системе экономики качества / Ю. П. Адлер, С. Е. Щепетов // Стандарты и качество. – 2003. – № 4. – С. 68-73.
163. Адлер Ю. П. Расчет себестоимости, основанный на деятельности / Ю. П. Адлер, С. Е. Щепетов // Методы менеджмента качества. – 2002. – № 9. – С. 4-8.
164. Адлер Ю. П. Экономика качества как система / Ю. П. Адлер, С. Е. Щепетов // Методы менеджмента качества. – 2002. – № 5. – С. 4-10.
165. Гаффорова Е.Б. Оценка эффективности деятельности в контексте задач менеджмента качества: – [Электронный ресурс] – / Е. Б. Гаффорова, А. В. Карловский Режим доступа: http://sisupr.mrsu.ru/2009-1/pdf/12_Gafforova.pdf.
166. Офіційний веб-сайт ІКАО: – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.icao.int/Pages/default.aspx>.
167. Статистичний щорічник України за 2012 рік: – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://library.oseu.edu.ua/files/StatSchorichnyk%20Ukrainy%202012.pdf>.
168. Транспорт і зв'язок України 2011. Статистичний збірник: – [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://ukrstat.org/uk/druk/katalog/kat_u/publ8_u.htm.
169. Аналіз рівня безпеки польотів та виявлення потенційних факторів аварійності з цивільними повітряними суднами України у 2012 році: –

[Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.avia.gov.ua/uploads/documents/8724.pdf>.

170. Геєць І.О. Управління формами власності міжнародних аеропортів / І.О.Геєць, Н.О. Жорняк: – [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2011_2/Geets_211.htm.

171. Волобуев В.Р. Региональные аэропорты и МВЛ: поддержка государства // В.Р. Волобуев / Развитие аэропортов: Сб. науч. труд. – М.: Аэропорт Партнёр, 2008. – Вып.6 – С.10.

172. Бугайко Д.О. Вплив процесів глобалізації на авіаційно-транспортну галузь України / Д.О. Бугайко / Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. пр. – К.: НАУ, 2005 – Вип. 9. – С.26-34.

173. Полянська Н.О. Вплив процесу глобалізації на суб'єктів авіаційного ринку // Н.О. Полянська / Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: Зб. наук. праць. – К.: НАУ, 2008. – Вип. № 1 – С. 42-52.

174. Акімова Т.А. Аналіз зарубіжного досвіду інвестування в розвиток аеропортів / Т.А. Акімова: – [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2011_2/Akimova_211.htm.

175. Александр Фридлянд. Стоимость авиаперевозок и доходы населения: социальный аспект – [Електронний ресурс] / Фридлянд Александр. – Режим доступу: <http://www.ato.ru/content/stoimost-aviaperevozok-i-dohody-naseleniya-socialnyy-aspekt>;

176. Штангрет А. М. Теоретико-методологічні аспекти забезпечення економічної безпеки підприємств авіаційної галузі – [Електронний ресурс] / А. М. Штангрет – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=581>.

177. Фридлянд А.А. Региональные авиаперевозки и целесообразность обнуления ввозных пошлин и НДС – [Електронний ресурс] / А.А. Фридлянд – Режим доступу: <http://www.ato.ru/content/regionalnye-aviaperevozki-i-celesoobraznost-obnuleniya-vvoznih-poshlin-i-nds>.

178. Международный аэропорт Шереметьево – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.svo.aero/>.

179. Международный аэропорт Астана. Услуги: – [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.astanaairport.kz/index.php?option=com_content&view=article&id=160&Itemid=319&lang=ru.

180. Tallin Airport. Services: – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.tallinn-airport.ee/eng/services/MeetGreet/MGIntroduction>.

181. Услуги в международном аэропорту "Рига": – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://riga-airport.com/ru/main/passazhiram/uslugi>

182. Jurmala Airport. Услуги: – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://jurmalaairport.com/ru/dlya-aviakompaniy--pilotov/uslugi/nazemnoe-obsluzhivanie>.

183. Об утверждении Правил организации обслуживания пассажиров в аэропортах Республики Казахстан: – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/P1000001512>.

184. ОСТ 54-1-283.02-94 Отраслевой стандарт. Система качества перевозок и обслуживания пассажиров воздушным транспортом. Услуги, предоставляемые пассажирам в аэропортах. Основные требования: – [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://соп.вовнуково.рф/index/documents/documents_ost.htm.

185. Программа инновационного и технологического развития 2011-2015 гг. ОАО «Аэропорт Кольцово»: – [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.koltsovo.ru/.../programma_innovatsionnogo_razvitiya_koltsovo.doc.

186. Кубичек В. В. Развитие рынка услуг в сфере аэропортового обслуживания: – [Электронный ресурс] / В.В. Кубичек – Режим доступа: <http://www.dissercat.com/content/razvitie-rynka-uslug-v-sfere-aeroportovogo-obsluzhivaniya>.

187. Милая А. В. Управление инфраструктурой аэропортов малой интенсивности полётов: – [Электронный ресурс] / А.В. Милая – Режим доступа: http://www.msun.ru/upload/files/ref35_%28388682499%29.pdf.

188. Паламарчук Юлія Анатоліївна. Формування стратегії економічного розвитку пасажирського терміналу аеропорту: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. техн. наук : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (економіка авіаційного транспорту) / Паламарчук Юлія Анатоліївна. – Львів, 2007. – 37 с.

189. В2В и В2С — 2 «жанра» продаж: – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.vasilevsky.net/b2b-i-b2c-2-zhanra-prodazh>.

190. Руководство по экономике аэропортов: – [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.icao.int/publications/Documents/9562_ru.pdf.

191. Высокая сфера услуг: – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.konkurent.ru/list.php?id=2987>.

192. Согрева.Екатерина С неба на землю: – [Электронный ресурс] / Екатерина Согрева. – Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/doc/1153292/print/>.

193. Манжурова Ольга Дмитриевна. Повышение конкурентоспособности аэропортовых комплексов на международном рынке авиатранспортных услуг: автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. экон. наук: специальность 08.00.05 «Экономика и упр. нар. хоз-вом»: специальность 08.00.14 «Мировая экономика» / Манжурова Ольга Дмитриевна; [Гос. ун-т упр.]. – Москва: 2008. – 20 с.

194. Таллиннский аэропорт заработал в прошлом году 3,7 миллиона евро: – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://rus.err.ee/economy/3f33fc42-4214-4c5a-b088-5802ec5cd3c5>.

195. 2012 Winners: – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.aci.aero/Airport-Service-Quality/ASQ-Awards/2012-Winners>.

196. Обошел всех. Шереметьево признан лучшим аэропортом Европы: – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://smartnews.ru/business/ratings/5346.html>.

197. Документация для сессии Ассамблеи в 2013 году. Годовой доклад Совета 2010: – [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://o.int/publications/Documents/9952_ru.pdf.

198. Сертификация систем менеджмента качества (ISO 9001, AS 9100, AS9110, AS 9120, ISO/TS 29001, ISO 13485, IWA 4, TL 9000 выпуск 3, ISO 16949) : – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.piqiso.ru/?id=38>.

199. Обзор ISO по сертификации по системам менеджмента качества: – [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://management.uz/news/obzor_iso_po_sertifikacii_po_sistemam_menejmenta_kachestva.htm.

200. Руководство по управлению безопасностью полетов (РУБП) (Дос. 9859 -AN/460).–[2-е изд.]. – ИКАО, 2009.

201. Пасажи́рські перевезення за 2012 рік – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

202. Региональных пассажиров мало: – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.ato.ru/content/regionalnyh-passazhirov-malo>.

203. Аакер Д. Маркетинговые исследования. – 7-е изд. / Д. Аакер, В. Кумар, Дж. Дэй – СПб.: Питер, 2004. – 848 с.

204. Гилберт А. Черчилль. Маркетинговые исследования. / А. Черчилль Гилберт – СПб.: «Питер», 2000. – 752 с.

205. Малхотра Н.К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство. – 4-е изд. / Н.К. Малхотра– М.: Вильямс, 2006. – 1200 с.

206. Zaporizhia International Airport (OZH) / Запорізький міжнародний аеропорт: – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://ru.foursquare.com/v/zaporizhia-international-airport-ozh--%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82/4bf688805e800f478177e7d4>.

207. Анализ полноты и качества услуг по наземному и аэропортовому обслуживанию в аэропортах Российской Федерации : – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ato.ru/content/analiz-polnoty-i-kachestva-uslug-po-nazemnomu-i-aeroportovomu-obsluzhivaniyu-v-aeroportah>

208. Doc 9082/7 ICAO'S policies on charges for airports and airnavigation services: – [Електронний ресурс] – Режим доступа: http://uksatse.ua/doc/4_6_ICAO_policies_en.pdf.

209. Повітряний кодекс України (ст.1) м. Київ, 19 травня 2011 року N 3393-VI: – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3167-12>.

210. Наказ «Про затвердження Правил допуску до експлуатації злітно-посадкових майданчиків для польотів легких повітряних суден (Правила, п.1.12)» №205 від 01.12.2004: – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.avia.gov.ua/>.

211. Наказ «Про затвердження Правил інформаційного забезпечення системи управління безпекою польотів повітряних суден цивільної авіації України» (Правила, п.1.7)» № 295 від 19.03.2009: – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0293-09>.

212. Україна зможе отримати вищу категорію безпеки авіапольотів: – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.unian.ua/world/779786-ukrajina-zmoje-otrimati-vischu-kategoriyu-bezpeki-aviapolotiv.html>.

213. Безпека польотів у СНД вдвічі нижча, ніж у світі – IATA: – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ua.korrespondent.net/business/companies/1517933-bezpeka-polotiv-u-snd-vdvichi-nizhcha-nizh-u-sviti-iata>.

214. Наказ «Про затвердження Положення про систему управління безпекою польотів на авіаційному транспорті» №895 від 25.11.2005 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1503-05>.

215. Видеолекция. Производительность и эффективность труда. Экономика труда: – [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.distanz.ru/videoLecture/3133/>.

216. Производительность труда. Основные показатели и методы расчета: – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://marketoff.ru/text.php?art=1428>.
217. Демидова Л. Сфера услуг: изменение динамики производительности / Л. Демидова // Мировая экономика и международные отношения. – 2006. – №12. – С. 40-52.
218. Річний звіт 2011. Міжнародний аеропорт «Бориспіль»: – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://clone.kbp.ua/f/1/about/annual-report/Boris_2011_ukr2.pdf.
219. Ольдерогге Н.Г. Менеджмент четвертого поколения: Современная концепция менеджмента качества. – [Электронный ресурс]. / Н. Г. Ольдерогге – Режим доступа: <http://quality.eup.ru/DOCUM6/menedzhment-chetvertogo-pokoleniya-sovre.htm>
220. Словник законодавчих термінів: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1078.10951.0>.
221. Тарасова О.В. Сучасні концепції управління якістю продукції: – [Електронний ресурс]. / О.В. Тарасова, О.В.Левицька – Режим доступу: <http://dspace.nbuu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/19494/05-Tarasova.pdf?sequence=1>
222. Реструктуризація підприємства: [Електронний ресурс]. – Режим доступу:http://pidruchniki.com/12650112/ekonomika/restrukturizatsiya_pidpriyemstva
223. Трансформація та реструктуризація підприємств: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/posibnuku/294/107.pdf>
224. Філімоненков О. С. Фінанси підприємств: Навч. посіб. – 2-ге вид., переробл. і допов. – к: МАУП, 2004. – 328 с. : – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://fingal.com.ua/content/view/645/54/1/0/>.
225. Поняття та види реорганізації підприємств: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.trn.ua/articles/2771>.

226. Кравченко Ю.М. Теоретичні підходи щодо сутності реформування та реструктуризації підприємства / Ю.М. Кравченко // Вісник економіки транспорту і промисловості № 35. – Харків. – УкрДАЗТ, – 2011, С. 152-155.

227. Петрович Й.М. Модернізація промислових підприємств як передумова їх ефективного розвитку – [Електронний ресурс] / Й.М. Петрович: – Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16326/1/138_Petrovich_249_250_Modern_Problems.pdf.

228. Бужимська К.О. Модернізація підприємства та його розвиток: порівняльний аспект. – [Електронний ресурс] / К.О. Бужимська – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/33_NIO_2009/Economics/56162.doc.htm

229. Стеців С.Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві: – [Електронний ресурс] / С.Р. Стеців – Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13291/1/026_Sutn%D1%96st%20ta%20eta%20up_155_161_714.pdf

230. Дмитрієв І. А. Визначення поняття управління змінами, як основної складової діяльності сучасного підприємства – [Електронний ресурс] / І.А. Дмитрієв, Н.М. Курилова. – Режим доступу: irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis.../cgiirbis_64.exe?...

231. Методологія: Управління змінами: – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/cm>.

232. Тарасова О.В. Сучасні концепції управління якістю продукції: – [Електронний ресурс] / О.В. Тарасова, О.В. Левицька – Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/19494/05-Tarasova.pdf?sequence=1>.

233. Современная концепция управления качеством: – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://cribs.me/upravlenie-proektami/sovremennaya-kontseptsiya-upravleniya-kachestvom>.

234. Концепція загального управління якістю: – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/15130616/ekonomika/kontseptsiya_zagalnogo_upravlinnya_yakistyu.

235. Кулакова О.Г. Управление внедрением систем качества на промышленных предприятиях: мотивационный подход - [Электронный ресурс]. / О.Г. Кулакова: – Режим доступа: <http://iso.staratel.com/Management/Article/Uvsk/>.

236. Порядок разработки и внедрения СМК: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://quality.eup.ru/DOCUM3/prvsmk.htm>.

237. Нечаева О.В. Система менеджмента качества. Этапы создания СМК: – [Электронный ресурс]. / О.В. Нечаева – Режим доступа: http://quality.eup.ru/MATERIALY14/etapy_sozdania.htm.

238. Система менеджмента качества (ISO 9001) : [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://svcms.ru/razrabotka/iso-9001/>.

239. Внедрение системы менеджмента: – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kpms.ru/Vnedrenie.htm>.

240. Этапы разработки и внедрения СМК: – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.novotest.ru/sertif_smk/smk_etapi_SMK.php.

241. Сидоренко Олег. Высшее качество вашей жизни: – [Электронный ресурс]. / Олег Сидоренко, Алла Шутенко – Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/819869>.

242. Лисицина Елена. Система менеджмента качества: как преодолеть ловушки: – [Электронный ресурс]. / Елена Лисицина – Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/1493892>.

243. ДСТУ ISO 9001:2009 Національний стандарт України. Система управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2008, IDT) : – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gerelo.dp.ua/index/info_dstu_iso_9001-2009.html.

244. Окрепилов В.В. Менеджмент качества. / В.В. Окрепилов – СПб.: Наука, 2003. – 704 с.

245. Руководство по применению стандарта ИСО 9001:2000 в сфере услуг. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2002. – 75 с.

246. Руководство по применению стандарта ИСО 9001:2000 в строительстве. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2001. – 51с.

247. Руководство по применению стандарта ИСО 9001:2000 в малом бизнесе. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2001. – 63 с.

248. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iso9001.su/reliability/reliability>.

249. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.kpms.ru/Procedury/Q_Example_Manual_Part2.htm.

250. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://okachestve.ru/5-otvetstvennostrukovodstva-3/>.

251. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://quality.eup.ru/MATERIALY14/v-smk.htm>.

252. Качалов В.А. О каких «ответственности и полномочиях» говорится в п. 5.5.1 ГОСТ Р ИСО 9001–2008 / В.А.Качалов // «Методы менеджмента качества». – 2012. – № 9-10. – С.12-17.

253. Качалов В.А. Что определяет границы области распространения СМК? / В.А.Качалов // Методы менеджмента качества. – 2007. – № 6. – С. 21-25.

254. Інформаційне забезпечення у сфері технічного регулювання ДП "Укрметртестстандарт": – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.csm.kiev.ua/index.php?option=com_content&view=section&layout=blog&id=0&Itemid=57&lang=uk&limitstart=738.

255. Національний стандарт України ДСТУ ISO 9004:2012 Управління задля досягнення сталого успіху організації Підхід на основі управління якістю (ISO 9004:2009, IDT): – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dbn.at.ua/load/normativy/dstu/5-1-0-1060>.

256. ДСТУ 1.2:2003 Національна стандартизація. Порядок розроблення національних нормативних документів: – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.budinfo.org.ua/doc/1812003/DSTU-1-22003-Natsionalna-standartizatsiia-Poriadok-rozroblennia-natsionalnikh-normativnikh-dokumentiv>.

257. Лебединец В.А. Оценка процессов системы менеджмента качества: материалы об управлении и маркетинге: – [Электронный ресурс]. / В.А. Лебединец – Режим доступа: <http://www.klubOk.net>.

258. Водолажский А.Р. Мониторинг процессов менеджмента качества промышленного предприятия – [Электронный ресурс] / А.Р. Водолажский // Современные проблемы науки и образования. – 2011. – № 6: – Режим доступа: www.science-education.ru/100-5261.

259. Социологическая энциклопедия: В 2 т. Т.1 / Руководитель научного проекта Г. Ю. Семгин. – М.: Мысль, 2003. – 694 с.

260. Ивлев В. Применение ARIS Toolset для сертификации по международным стандартам серии ИСО 9000 – [Электронный ресурс] / В. Ивлев, Т. Попова. – Режим доступа: http://consulting.ru/econs_art_333999963/cons_printview

261. ДСТУ ISO 9000:2007 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів: – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://document.ua/sistemi-upravlinnja-jakistyu.-osnovni-polozhennja-ta-slovnik-nor14237.html>

262. Шичков Н.А. Как измерить характеристики процессов СМК / Н.А. Шичков // Методы менеджмента качества. – 2005. – № 2. – 14-17 с.

263. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bankreferatov.ru/referats/3682120B080C93A6C32574F7007112DC/%D0%94%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%BC.doc.html>

264. Методология ARIS: – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.r-p-c.ru/solution/metodologiya-aris.

265. Решения DIRECTUM. Интеграция DIRECTUM с системами поддержки и проектирования бизнес-процессов (на примере ARIS Toolset) : – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.directum.ru/2329887.aspx>.

266. Прайс-лист товаров и услуг компании Interface Ltd. на 19.10.2014: – [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<http://www.itshop.ru/dynacatalog.asp?price=short;> Система Бизнес-инженер
[http://www.betec.ru/index.php?id=18&sid=26.](http://www.betec.ru/index.php?id=18&sid=26)

267. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют : – [Електронний ресурс]. – Режим доступа: [http://www.bank.gov.ua/control/uk/curmetal/detail/currency?period=daily.](http://www.bank.gov.ua/control/uk/curmetal/detail/currency?period=daily)

268. Податковий Кодекс. Стаття 145. Класифікація груп основних засобів та інших необоротних активів. Методи нарахування амортизації: – [Електронний ресурс]. – Режим доступа: [http://tc.asta.edu.ua/dkpku/komentar/3_s145/3_s145.htm.](http://tc.asta.edu.ua/dkpku/komentar/3_s145/3_s145.htm)

269. Ставки, индексы, тарифы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://index.minfin.com.ua.](http://index.minfin.com.ua)

270. Про встановлення аеропортових зборів за обслуговування повітряних суден і пасажирів в аеропортах України. Наказ № 433 від 14.04.2008 р.: – [Електронний ресурс]. – Режим доступа: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0408-08.](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0408-08)

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1

Основні методи оцінювання ефективності управління та їх характеристика

№	Метод	Загальна характеристика методу	Недоліки методу
1	2	3	4
1.	методи порівняння	Спрямовані на вивчення всієї сукупності показників і дозволяють дати характеристику рівня ефективності управління діяльністю підприємства безпосередньо по виявлених відхиленнях фактичних значень від базових	неоднозначна інтерпретація рівня ефективності управління діяльністю у разі одночасного поліпшення кінцевих результатів за одними показниками і погіршення по інших
2.	методи угруповування	Побудований на виділенні серед сукупності досліджуваних підприємств однорідних груп за певними загальними ознаками.	отримані при цьому оцінки містять в собі характеристики окремих підприємств як типових представників тільки своєї групи, а також характеристики їх положення в межах цієї групи
3.	рейтинговий метод	Оцінювання ефективності управління підприємством на підставі оцінювання так званого комплексного фінансового мультиплікатора, що характеризує «стан підприємства в цілому». Цей мультиплікатор визначається майновим станом підприємства, його фінансовою стійкістю, платоспроможністю, діловою активністю, прибутковістю.	не дозволяє оцінити ефективність управління діяльністю в цілому, оскільки до його складу входять лише фінансові показники, які відображають кінцеві результати діяльності, що унеможливує оцінку ефективності управління маркетинговою, кадровою, інноваційною діяльністю
4.	матричний метод	спирається на поняття поля ефективності та дозволяє отримати комплексну характеристику не лише стану підприємства і динаміки його розвитку, але й змін в процесі та результатах роботи, а також виявити резерви поліпшення діяльності	застосування даного методу в оцінюванні ефективності управління діяльністю підприємства обмежується тією обставиною, що він придатний лише для оцінювання ефективності управління виробничою, фінансовою діяльністю, але не може бути використаним при оцінюванні ефективності управління кадровою, маркетинговою діяльністю, які в характеризуються за допомогою показників, що мають якісний характер

1	2	3	4
5.	ранговий метод	в основу методу рангової оцінки ефективності покладена нормативна система показників, яка упорядковує показники шляхом привласнення їм відповідних закономірностей співвідношень темпів їх зростання.	по-перше, він не дозволяє однозначно оцінити рівень ефективності управління діяльністю; по-друге, не завжди є можливість побудувати таку систему показників через те, що економічні закономірності зростання ефективності в умовах нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища здійснюються не завжди.
6.	методи математичної статистики	використовуються при дослідженні сукупності показників, між якими існує функціональна залежність	використання методів математичної статистики для оцінювання ефективності управління діяльністю в цілому ускладнюється великою кількістю необхідної початкової інформації і неможливістю встановлення взаємозв'язків між всіма показниками
7.	методи експертних оцінок	ґрунтуються на великій кількості часткових показників, які відображають різноманітні аспекти управління діяльністю підприємства	головним недоліком методів експертних оцінок є те, що в них присутній суб'єктивний елемент і не виключається помилкове судження
8.	метод нечіткої логіки	дозволяє здійснити оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства з урахуванням не лише кількісної, але й якісної інформації, що дозволяє усунути недоліки методів оцінювання ефективності управління діяльністю, які ґрунтуються на розрахунку та оцінюванні фінансових показників	високий рівень невизначеності
9.	метод нейронних мереж	дає нові підходи стосовно дослідження динамічних завдань в галузі управління діяльністю на основі використання великої кількості початкової інформації.	непрозорість та відсутність пояснень отриманих результатів; для навчання мережі необхідна велика кількість даних для того, щоб можна було побудувати адекватну нелінійну залежність

ДОДАТОК Б

ПЕРЕЧЕНЬ УСЛУГ, ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫХ МЕЖДУНАРОДНЫМ АЭРОПОРТОМ ШЕРЕМЕТЬЕВО, г. МОСКВА

Бесплатные услуги

- Расписание движения воздушных судов.
- Комнаты матери и ребенка.
- Автобус-шаттл между Южным и Северным терминальными комплексами.
- Wi-Fi
- Организация обслуживания пассажиров с ограниченными возможностями здоровья.
- Багажные тележки.
- Информация о местах расположения технологических зон обслуживания пассажиров и местонахождении служебных помещений должностных лиц.
- Визуальная и звуковая информация о выполнении рейсов.
- Визуальная, звуковая информация о проведении технологических процедур по обслуживанию пассажиров.
- Визуальная, звуковая информация о правилах поведения на воздушном транспорте.
- Взвешивание багажа и ручной клади пассажиров.
- Залы ожидания вылета/прилета.
- Доставка пассажиров к воздушному судну и обратно.
- Доставка к воздушному судну и обратно принятого к воздушной перевозке багажа пассажиров.
- Выдача индивидуальных справок о движении воздушных судов.
- Медицинские услуги аэропорта.
- Услуги отделения внутренних дел на воздушном транспорте.

В соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации пассажирам должна оказываться помощь в случаях нарушения их свободы, чести и достоинства личности.

Платные услуги

- Упаковка багажа
- Камеры хранения
- Рестораны
- Магазины
- Банки
- Центр по лечению аэрофобии
«Летаем без страха»
- Почта
- Гостиницы
- Турагентства
- Аренда автомобиля
- Верующим
- Онлайн-услуги
- Возвращаем потерянное

- Бюро находок

ВИП-услуги

- ВИП-залы
- Бизнес-залы в терминалах
- Зал официальных лиц
и делегаций

ДОДАТОК В

РЕЙТИНГ ACI World Airport Service Quality Awards-2012

Best Airport By Region						
	Africa	Asia Pacific	Europe	Latin America & Caribbean	North America	Middle East
1	Cape Town Airport	Seoul Incheon Airport	Moscow Sheremetyevo	Cancun Airport	Indianapolis Airport	Abu Dhabi Airport
2	Durban Airport	Singapore Airport	Malta Airport	Guayaquil Airport	Ottawa Airport	Dubai Airport
3	Cairo Airport	Beijing Airport	Edinburgh Airport	Montego Bay Airport	Tampa Airport	Doha Airport
4	Mauritius Airport	New Delhi Airport	Keflavik Airport	San Jose Airport	Sacramento Airport	Tel Aviv Airport
5	Johannesburg Airport	Hong Kong Airport	Zurich Airport	Barbados Airport	Jacksonville Airport	Bahrain Airport
Best Airport By Size						
	2-5 m	5-15 m	15-25 m	25-40 m	Over 40 m	
1	Hohhot Airport	Nagoya Airport	Seoul Gimpo Airport	Seoul Incheon Airport	Singapore Airport	
2	Guayaquil Airport	Hyderabad Airport	Chongqing Airport	New Delhi Airport	Beijing Airport	
3	Ottawa Airport	Tianjin Airport	Taipei Airport	Mumbai Airport	Hong Kong Airport	
4	Chiang Mai Airport	Wuhan Airport	Hangzhou Airport	Tokyo Narita Airport	Shanghai Pudong Airport	
5	Winnipeg Airport	Sanya Airport	Tampa Airport	Shanghai Hongqiao Airport	Guangzhou Airport	
Best Small Airport						
Africa			Europe		North America	
Upington Airport			Skopje Airport		Victoria Airport	
Best Improvement						
Africa	Asia Pacific	Europe	Latin America & Caribbean	North America	Middle East	
Mombasa Airport	Sanya Airport	Faro Airport	Santo Domingo Airport	Winnipeg Airport	Abu Dhabi Airport	

ДОДАТОК Д

ПРОЕКТЫ ТЕХНИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

Страна (регион)	Проект 2	Цель проекта 3	Результаты выполнения проекта 4
АФГАНИСТАН	Реализация плана перехода для Кабульского международного аэропорта	Цель данного проекта, финансируемого правительством Афганистана, заключается в расширении возможностей министерства транспорта и гражданской авиации (MoTCA), с тем чтобы MoTCA смог взять на себя ответственность за управление функционированием, эксплуатацией и техническое обслуживание техслужб и средств в кабульском международном аэропорту, которые будут ему переданы Организацией Севератлантического Договора (НАТО)/Международными силами Содействия безопасности (ISAF) в конце предусмотренного сроком переходного периода. Этот проект, начатый в декабре 2007 года, завершен в декабре 2010 года.	С помощью экспертов ИКАО, предоставивших рекомендации и документацию, а также персонала OPAS, который обеспечил отвечающее международным требованиям обслуживание в критических областях, в рамках проекта продолжалась оказываться помощь MoTCA в передаче ответственности за управление кабульским аэропортом от военных к гражданским органам. В рамках данного проекта была оказана техническая помощь В области служб аэронавигационной информации, связи, навигации и наблюдения, эксплуатации аэродромов, информационных технологий, инженерно-технического обеспечения, метеорологии, поиска и спасения и борьбы с пожаром, управления воздушным движением и обучения английскому языку. Приобретены тренажеры УВД и система NOTAM. Восемь афганских специалистов метеорологической службы прошли подготовку на курсах повышения квалификации и обучение на рабочих местах. Завершена подготовка руководства по эксплуатации аэродромов, порядку действий в аварийной ситуации и по системам управления безопасностью полетов. Сотрудники ИКАО предоставили рекомендации и оказали поддержку администрации аэропорта, министерству и другим заинтересованным сторонам по многим дисциплинам, тем самым ускорив развитие этого важного для страны аэропорта.
	Организация контроля за обеспечением Безопасности полетов	Цель данного проекта, финансируемого правительством Афганистана, заключается в расширении возможностей министерства транспорта и гражданской авиации (MoTCA) в области организации контроля за обеспечением безопасности полетов. Этот проект, начатый в сентябре 2008 года, продлен до конца февраля 2011 года.	В рамках проекта продолжалась оказываться помощь MoTCA в организации надзора за производством полетов и проведении инспекций, в том числе в авиакомпаниях и организациях по техническому обслуживанию. С целью восстановления функций контроля за обеспечением безопасности полетов MoTCA был создан Совет по обеспечению безопасности полетов. Совместная группа ИКАО/OPAS/ Афганистана по обеспечению безопасности полетов провела инспекцию афганских перевозчиков, а также реорганизовала департамент министерства, ответственный за обеспечение безопасности полетов.

1	2	3	4
ВЕНЕСУЭЛА	Модернизация аэропортов и служб управления воздушным движением	Цель данного проекта, финансируемого правительством Венесуэлы, заключается в оказании помощи Национальному Институту гражданской авиации (НИГА) в модернизации служб Управления воздушным движением и аэропортовых служб с целью обеспечения безопасности полетов и дальнейшего развития гражданской авиации Венесуэлы. Этот проект, начатый в 2004 году, продлен до конца 2011 года.	Продолжалась работа по установке средств связи, навигации и наблюдения.
ГВАТЕМАЛА	Комплексная модернизация системы Национальных аэропортов	Цель данного проекта, финансируемого правительством Гватемалы, заключается в оказании помощи при планировании и модернизации аэропортовых средств и служб во внутренних аэропортах Кечальтенанго, Кобан, Пуэрто-Барриос, Реталулеу, Узуутенанго и Эскипулас в соответствии с применимыми Международными Стандартами и Рекомендуемой практикой (SARPS). Данный проект, начатый в 2005 году, продлен до конца декабря 2011 года	В связи с изменением приоритетов правительства объем реализации проекта в 2009 году был минимальным, что включало только подготовку проекта здания аэровокзала аэропорта Пуэрто-Барриос. Для завершения оставшегося объема работ контракты сотрудников были продлены.
ДОМИНИКА	Авиационное исследование для реконструирования аэропорта Мелвилл Холл	Цель данного проекта, финансируемого Генеральным директором гражданской авиации (ГДГА), заключается в оказании помощи ГДГА в проведении авиационного исследования для реконструирования аэропорта Мелвилл Холл. Данный проект, начатый в феврале 2010 года, завершен в октябре 2010 года.	Для проведения авиационного исследования в реконструированном аэропорту Мелвилл Холл было выполнено две командировки: одна экспертом по правилам авиационного обслуживания – производству полетов (PANS-OPS), а другая – экспертом по аэродромам, воздушным трассам и наземным средствам (AGA).
ЕГИПЕТ	Помощь в реконструкции аэровокзала 2 в каирском международном аэропорту	Цель данного проекта, финансируемого правительством Египта, заключается в рассмотрении проектных чертежей и документации по реконструкции и расширению аэровокзала в каирском международном аэропорту с целью определения их соответствия национальным правилам и обеспечения того, что поставленные задачи выполняются в соответствии со Стандартами и Рекомендуемой практикой (SARPS) ИКАО. Этот проект, начатый в 2010 году, завершен.	Два консультанта ИКАО оказали необходимую помощь в Египте местным специалистам, участвующим в данном проекте. Цели данного проекта были успешно достигнуты, и отчет о проекте аэровокзала был представлен полномочному органу Египта.

1	2	3	4
ИНДИЯ	Подготовка технико-экономического обоснования проекта создания нового международного аэропорта в Ченнаи, включая изучение схемы функционирования двух аэропортов в Ченнаи, включая изучение исследования правительства Индии должно принять решение о строительстве второго аэропорта в мегаполисе Ченнаи. Этот проект, начатый в 2009 году, завершен в декабре 2010 года. Цель данного проекта, финансируемого Генеральным директором гражданской авиации (ГДГА) Индии, заключается в совершенствовании организации контроля за обеспечением безопасности полетов на аэродроме в части директorate аэродромных стандартов ГДГА в части эффективного выполнения его обязанностей, функций и обязательств в сфере организации контроля за обеспечением безопасности полетов, а также плана мероприятий по устранению недостатков в области аэродромов и наземных средств, подготовленного Индией в связи с замечаниями и рекомендациями по итогам проверки в рамках УППКБП ИКАО. Этот проект, начатый в ноябре 2009 года, завершен.	Цель данного проекта, финансируемого Управлением аэропортов Индии (УАИ), заключается в подготовке технико-экономического обоснования проекта создания второго международного аэропорта в Ченнаи, включая изучение схемы функционирования двух аэропортов. На основе этого исследования правительства Индии должно принять решение о строительстве второго аэропорта в мегаполисе Ченнаи. Этот проект, начатый в 2009 году, завершен в декабре 2010 года. Цель данного проекта, финансируемого Генеральным директором гражданской авиации (ГДГА) Индии, заключается в совершенствовании организации контроля за обеспечением безопасности полетов на аэродроме в части директorate аэродромных стандартов ГДГА в части эффективного выполнения его обязанностей, функций и обязательств в сфере организации контроля за обеспечением безопасности полетов, а также плана мероприятий по устранению недостатков в области аэродромов и наземных средств, подготовленного Индией в связи с замечаниями и рекомендациями по итогам проверки в рамках УППКБП ИКАО. Этот проект, начатый в ноябре 2009 года, завершен.	После того как УАИ утвердил проект на основании предложенной оперативной стратегии, ИКАО провела конкурсные торги и рассмотрела поданные заявки на проведение исследования, и предоставила рекомендации в УАИ. Контракт был присужден победителю торгов, который представил окончательный отчет об исследовании в ИКАО с целью его доработки и представления в УАИ в декабре 2010 года. Правительству Индии был представлен доклад, содержащий требуемые предложения и рекомендации по повышению эффективности. ГДГА использовал данный доклад в качестве основы для мер по совершенствованию организации контроля за обеспечением безопасности полетов на аэродроме.
Развитие / модернизация международного аэропорта шимени Индиры Ганди в Дели	Развитие / модернизация международного аэропорта шимени Индиры Ганди в Дели	Цель данного проекта, финансируемого компанией "Дели интернашнл эрпорт лимитед" (DIAL), заключается в оказании помощи DIAL в осуществлении технического изучения конструкций, изготовления и установок средств в контролируемой зоне, уделяя при этом основное внимание уровню соблюдения соответствующих Стандартов и Рекомендаций практики (SARPS) ИКАО. Этот проект, начатый в 2008 году, продлен до конца декабря 2011 года.	Эксперт в области прогнозирования воздушного движения представил исследование по прогнозу объема воздушного движения в районе обслуживания Дели.
Генеральный план международного аэропорта Нави Мумбаи (NMIA)/ Подробный отчет по проекту /предварительное рассмотрение проекта	Генеральный план международного аэропорта Нави Мумбаи (NMIA)/ Подробный отчет по проекту /предварительное рассмотрение проекта	Цель данного проекта, финансируемого городом и корпорацией промышленного развития "Махараштра" (CIDCO), заключается в оказании помощи CIDCO в рассмотрении Генерального плана, подробного отчета о проекте и предварительного проекта NMIA, разработанных главным консультантом CIDCO. В ходе рассмотрения ИКАО будет главным образом обращать внимание на обеспечение соответствия планов /документов Стандартам и Рекомендуемой практике (SARPS) ИКАО, требованиям к гражданской авиации (CAR), выполненным ГДГА, и рекомендациям Управления по безопасности гражданской авиации. Этот проект начал в 2008 году и рассчитан на 4 года.	Группа технических экспертов ИКАО рассмотрела Генеральный план NMIA на предмет соответствия SARPS и представила отчет, содержащий результаты и рекомендации относительно дальнейшего планирования этого нового аэропорта.

1	2	3	4
КАТАР	Развитие аэропорта	Цель данного проекта, финансируемого правительством Катара, заключается в оказании помощи ведомству гражданской авиации (BGA) в проектировании и строительстве нового международного аэропорта Нью-Доха (NDIA), который будет полностью независим от существующего аэропорта. Содействие ИКАО заключается в оказании экспертной помощи в области инженерно-технического обеспечения, а также в выполнении функций представителя BGA при контактах с подрядчиками и консультантами. Этот проект, начатый в 2003 году, продлен до июня 2011 года.	Была оказана консультативная помощь руководящему комитету NDIA в подборе подрядчиков и поставщиков в области генерального планирования и управления гражданской авиацией / аэропортами в связи со строительством нового аэропорта. Была завершена большая часть инженерно-технических работ по аэродрому.
КИТАЙ	Помощь администрации аэропортов Китая (ОАР/Макао) (АЭК)	Цель данного проекта, финансируемого Администрацией аэропортов (с ограниченной ответственностью) Китая (ОАР Макао) (АЭК), заключается в предоставлении АЭК технических и оперативных консультаций по модернизации и замене систем связи, навигации и наблюдения, которые эксплуатируются в международном аэропорту Макао. Данный проект начал в марте 2010 года и рассчитан на 9 мес.	Была проведена подготовка в технических областях. Были установлены и испытаны следующие системы: система всепогодных полетов, базы данных извещений для пилотов (NOTAM), система речевой связи (VCS), новые, заменяющие старые системы очень высокой частоты (ОВЧ) и управления воздушным движением (УВД). Начат процесс установки нового моноимпульсного вторичного обзорного радиолокатора (МВОРЛ), радиолокатора контроля наземного движения (SMR), доплеровского всенаправленного ОВЧ-радиомаяка (DVOR)/дальномерного оборудования (DME), системы посадки по приборам (ILS) и телеметрии.
КОСТА - РИКА	Генеральный план развития международного аэропорта Даниэл Олубер в г. Либерия	Цель данного проекта, финансируемого Центральнаоамериканской корпорацией по аэронавигационному обслуживанию (КОСЕЧА), заключается в разработке генерального плана увеличения пропускной способности международного аэропорта Даниэл Олубер, для того чтобы он мог принимать более крупные самолеты, а также для удовлетворения потребностей более широкомасштабного развития экономики, туризма и торговли в северной части Тихоокеанского региона. Этот проект, начатый в марте 2008 года, завершён в декабре 2010 года.	Генеральный план был доработан и детализирован, а для сотрудников Генерального директората гражданской авиации (ГДГА) был проведён курс подготовки по системам управления безопасностью полетов.

1	2	3	4
	Комплексный план модернизации национальной сети аэродромов	Цель данного проекта, финансируемого правительством Коста-Рики, заключается в модернизации сети аэропортов с учетом увеличения объемов международного и внутренних перевозок, включая реализацию типовой модели модернизации основных внутренних аэродромов. Эта модель предусматривает проведение экологической экспертизы и социально-экономического анализа определенных на предыдущем этапе туристских центров. Планируется разработка генерального плана нового международного аэропорта параллельно со строительством второй очереди аэропорта. Этот проект, начатый в марте 2008 года, завершен в декабре 2010 года.	Была выбрана компания для проведения исследования о возможности перелокации аэропорта Хуан Санта-Мария.
МЕКСИКА	Курсы по сертификации аэропортов	Цель данного проекта, финансируемого правительством Мексики, - в оказании помощи Генеральному директорату гражданской авиации (ГДГА) посредством подготовки сотрудников аэропорта в области сертификации аэропортов с целью укрепления национальной авиационной системы. Предусмотренные в рамках проекта работы включают курсы по аэродромам, воздушным трассам и наземным средствам по Стандартам и Рекомендуемой практике (SARPS) ИКАО, рекомендаций Универсальной прог-раммы проверок организации контроля за обеспечением безопасности полетов (УППКБП). Выполнение проекта, начатого в июне 2008 года, было обложено впрямь до дальнейшего уведомления.	Завершен отбор экспертов/инструкторов. После координационных мероприятий между полномочными органами Мексики и ИКАО относительно материально-технического обеспечения помещений для проведения курсов. Курс был отложен до 2011 года из-за отсутствия финансирования по линии ГДГА.
НЕПАЛ	Система наблюдения для обслуживания воздушного движения (ОВД) и системы захода на посадку и посадки в между-народном аэропорту Трибхуван. Этап I	Цель данного проекта, финансируемого відомством гражданской авиации Непала (ВГАН), заключается в оказании помощи ВГАН в определении и подготовке закупочной документации и объявлении конкурсных торгов, касающихся системы наблюдения Непала и системы захода на посадку и посадки для между-народного аэропорта Трибхуван в Катманду. Этот проект, начатый в июле 2010 года, завершен.	Помощь ВГАН была оказана одним экспертом/руководителем группы в области связи, навигации и наблюдения и одним экспертом в области организации воздушного движения. На рассмотрение ВГАН был представлен отчет, включая требуемые исследования, соответствующую документацию и рекомендации.

1	2	3	4
НИКАРАГУА	Развитие сети аэропортов в регионе Рута-дель-Агуа	Цель данного проекта, финансируемого правительством Никарагуа и подготовленного за счет фондов Межамериканского банка развития (МБР), заключается в выборе места и строительстве двух новых аэропортов в южной части страны с целью создания в этом регионе альтернативного речному транспорту вида транспорта. Кроме того, социально-экономическое развитие региона будет стимулироваться экотуризмом. Этот проект, начатый в октябре 2008 года, завершен в 2010 году	Был завершен и представлен правительству Генеральный план.
ПАНАМА	Развитие международного аэропорта Токумен Панама	Цель данного проекта, финансируемого международным аэропортом Токумен, заключается в оказании помощи правительству Панама в модернизации аэропортовых служб и средств, включая руководство проектами по расширению аэропорта и закупку оборудования, необходимого для его эксплуатации, а также в обеспечении эксплуатации аэропорта в соответствии со Стандартами и Рекомендуемой практикой (SARPS) ИКАО. Этот проект, начатый в 2003 году, завершен в декабре 2010 года.	39 сотрудников аэропорта Токумен прошли подготовку по правилам эксплуатации аэропорта. Была построена посадочная галерея в северной части аэровокзала и объявлены конкурсные торги на закупку оборудования. Были выполнены строительные работы в пассажирских и грузовых аэровокзалах, построены ангары, платформы, созданы зоны стоянки, возведены звукозащитные барьеры и ограждения по периметру аэропорта. Был продлен контракт на техническое обслуживание, который включал пункты выхода на посадку, ленто багажного конвейера и приобретение запасных частей для оборудования. Были подписаны несколько контрактов на приобретение аэропортовых систем и оборудования.
ТАИЛАНД	Пересмотренные генеральные планы развития международных аэропортов Суварнабхуми и Дон Мусанг	Цель данного проекта, финансируемого акционерным обществом с ограниченной ответственностью "Аэропорт оф Таиланд" (АОТ), заключается в оказании помощи АОТ в принятии принципиальных решений относительно будущей роли в долгосрочной перспективе аэропорта Дон Мусанг, а также определения политики в части наличия одного или двух аэропортов в Бангкоке. Данный проект дополнит результаты исследования о наличии двух аэропортов для метрополита Бангкока, которое было завершено в апреле 2010 года. Данный этап этого проекта, начатый в апреле 2010 года, продлен до конца марта 2011 года.	При содействии координатора проекта ИКАО были объявлены конкурсные торги на получение субподряда на подготовку исследования о наличии одного аэропорта для Бангкока, и контракт был присужден победителю торгов.

ДОДАТОК 3

Анкета для пасажирів та гостей аеропорту

Шановні пасажирів та гостей аеропорту!

Для нас дуже важлива **Ваша** думка про якість послуг що надаються КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя». Ми просимо **Вас** витратити кілька хвилин і заповнити цю анкету.

1. **Стать:** ☐ чоловічий ☐ жіночий

2. **Вік:** ☐ менше 17 ☐ 17-24 ☐ 25-34
 ☐ 35-44 ☐ 45-54 ☐ старше 55

3. **Мета Вашої поїздки:**
 ☐ туризм ☐ відпочинок ☐ відрядження
 ☐ навчання ☐ робота(вахта) ☐ шоп-тур ☐ інше

4. **Бажаний клас обслуговування:**
 ☐ перший ☐ бізнес ☐ економ

5. **Як часто за останній рік Ви користувалися послугами КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя»**
 ☐ 1 раз ☐ 1-2 рази ☐ більше 2 разів

6. **Чи часто Ви подорожуєте з дітьми?** ☐ так ☐ ні

7. **Яким транспортом Ви дісталися аеропорту?**
 ☐ особистим ☐ автобусом ☐ маршрутним таксі

8. **Чи влаштовує Вас розклад руху громадського транспорту в/з аеропорт(у)?**
 ☐ так ☐ ні

9. **Як ви оцінюєте інформаційний сервіс в аеропорту (максимум 5 балів):**
 ☐ Зручність орієнтації в аеровокзалі
 ☐ Доступність, повнота і оперативність наданої інформації про рейси
 ☐ Робота довідкового бюро
 ☐ Професіоналізм персоналу та його готовність надати допомогу при виникненні у Вас питань
 Ваш коментар до розділу: _____

10. **Як ви оцінюєте комфортабельність аеровокзалу (максимум 5 балів):**
 ☐ Достатність кас для продажу квитків
 ☐ Доступність сидячих місць в зоні очікування вильоту

- ☐ Перелік послуг, що надаються в аеропорту
- ☐ Достатність зон для куріння
- ☐ Сервіс для пасажирів з маленькими дітьми
- ☐ Сервіс для пасажирів з обмеженими фізичними можливостями

Ваш коментар до розділу: _____

11. Як ви оцінюєте якість обслуговування при вильоті (максимум 5 балів):

- ☐ Митний контроль
- ☐ Реєстрація квитків та оформлення багажу
- ☐ Паспортний контроль
- ☐ Контроль безпеки / огляд

Ваш коментар до розділу: _____

12. Як ви оцінюєте якість обслуговування по прильоту (максимум 5 балів):

- ☐ Паспортний контроль
- ☐ Митний контроль
- ☐ Видача багажу

Ваш коментар до розділу: _____

13. Як ви оцінюєте комерційні послуги (максимум 5 балів):

- ☐ Асортимент кафе, барів, ресторанів, магазинів безмитної торгівлі
- ☐ Рівень цін на реалізовану продукцію
- ☐ Достатність і доступність точок телефонного зв'язку
- ☐ Достатність і доступність точок інтернет доступу

Ваш коментар до розділу: _____

14. Ваші пропозиції щодо поліпшення якості роботи аеропорту:

*Висловлюємо **Вам** свою подяку за відповіді!*

ДОДАТОК К

Результати оцінювання якості аеропортових послуг основними авіаперевізниками

Параметр	Середня оцінка			
	КП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя»	ТОВ «Міжнародний аеропорт Дніпропетровськ»	КП «Аеропорт Суми»	
1	2	3	4	
Наявність конкуренції при наданні послуг з аеропортового і наземного обслуговування (у тому числі можливість виконання послуг власними силами)	2	1	2	
Наземне обслуговування ПС				
прийм-випуск ПС	3	4	2	
внутрішнє прибирання ПС	1	2	1	
обробка вантажу	3	3	2	
бортихарчування	3	4	3	
паливне забезпечення	4	4	4	
Середнє за напрямком «Наземне обслуговування ПС»	2,8	3,4	2,4	
Аеродромне забезпечення				
Стан покриття РД, МС	3	4	3	
Наявність відповідної розмітки, маркування	4	4	4	
Підтримання в належному стані аеродромного покриття	3	4	3	
Організація робіт на МС. Наявність стаціонарних джерел електроживлення, місць стоянки, обладнаних централізованою системою заправки, засобів пожежогашіння, буксирування, наземного обладнання	3	4	2	
Середнє за напрямком «Аеродромне забезпечення»	3,25	4,0	3,0	
Орнітологічне забезпечення				
Статистика по зіткненню ПС з тваринами і птахами на аеродромі та в районі аеродрому через несприятливі орнітологічні обставини	4	4	3	
Заходи щодо поліпшення орнітологічної обстановки	3	4	3	
Середнє за напрямком «Орнітологічне забезпечення»	3,5	4,0	3,0	

Наземне обслуговування (НО) ПС				
Наявність технологічних графіків обслуговування (ТГО)	4	4	4	4
Наявність і достатність персоналу, спецтранспорту, обладнання для НО ПС, заправки, обслуговування пасажирів, обробки багажу, евакуації ПС, в тому числі:	3	3	3	2
Наявність ASU	0	4	4	0
Наявність джерел електроживлення необхідної потужності	4	4	4	4
Якість обслуговування пасажирів та обробки багажу	4	4	4	3
Дотримання часу обслуговування ПС на стоянці за розкладом. Здатність аеропорту в збійних ситуаціях зберегти і / або скоротити час обороту ПС	3	3	3	3
Статистика пошкоджень ПС при наземному обслуговуванні	4	4	4	3
Організація системи роботи з трансферним багажем	3	3	3	3
Наявність системи управління ризиками (СУР)	3	3	3	2
Середнє за напрямком «Наземне обслуговування (НО) ПС»	3,1	3,6	3,6	2,7
Аеропортове обслуговування				
реєстрація пасажирів	4	4	4	4
центровка ПС	4	4	4	3
Стан аеровокзального комплексу	3	4	4	3
Відповідність заявленої пропускної здатності (зали очікування, стійка реєстрації, прикордонний контроль тощо)	3	5	5	3
Можливість використання власної здатності (зали очікування, стійка реєстрації пасажирів)	3	4	4	3
Наявність автоматизованої системи пошуку багажу	2	4	4	2
Наявність спеціальних категорій пасажирів, у тому числі:	3	4	4	2
Обслуговування для обслуговування пасажирів з обмеженими можливостями	3	4	4	2
інфраструктура для обслуговування пасажирів з обмеженими можливостями	4	4	4	2
бізнес-зал і VIP-зал	3	4	4	2
кімната матері та дитини	3	4	4	2
інше	3	4	4	3
Якість обслуговування пасажирів в аеровокзалі	3	4	4	3
Якість обробки багажу, в т.ч. трансферного	3	3	3	2
Організація роботи на привокзальній площі	3	3	3	2
Середнє за напрямком «Аеропортове обслуговування»	3,1	3,9	3,9	2,6

<i>Організація обробки вантажу та пошти</i>				
Наявність техніки для перонної обробки великогазових вантажів, що перенозяться пасажирськими неконтейнерними типами ПС	2	3	2	2
Наявність системи управління ризиками	2	3	2	2
Надання NOTOS (Special Load Notification to Captain) на спеціальні вантажі (як небезпечні, так і безпечні)	3	4	2	2
Готовність обслуговуючих компаній до ліквідації наслідків інцидентів, пов'язаних з небезпечними вантажами	3	4	3	3
Наявність каналу SITATEX для інформаційного супроводу вантажних перевезень	2	4	2	2
Наявність у персоналу допусків на обробку небезпечних вантажів відповідно до сертифікатів на аеропортову діяльність	4	4	3	3
Організація надання звітів про інциденти, пов'язані з небезпечними вантажами і про виявлення незадекларованих або неправильно задекларованих небезпечних вантажів	2	2	2	2
Організація виявлення незадекларованих небезпечних вантажів	3	4	3	3
Внутрішнє прибирання ПС (свочасність і якість послуги)	1	3	1	1
<i>Середнє за напрямком «Організація обробки вантажу та пошти»</i>	<i>2,6</i>	<i>3,4</i>	<i>2,2</i>	<i>2,2</i>
<i>Забезпечення ПММ</i>				
Виробничі потужності ПЗК	4	4	3	3
Дисципліна поставок авіапалива	4	4	4	4
Якість поставленого авіапалива	4	4	4	4
Якість лабораторного аналізу в ПЗК	4	4	4	4
Якість надання послуги із заправки	4	4	4	4
<i>Середнє за напрямком «Забезпечення ПММ»</i>	<i>4,0</i>	<i>4,0</i>	<i>3,8</i>	<i>3,8</i>
<i>Підтримання льотної придатності</i>				
Наявність лінійних станцій технічного обслуговування	2	3	2	2
Можливість створення власних ЛСТО	1	1	1	1
Наявність можливості надання технічної допомоги перевізникам (on-call)	2	3	2	2
Якість послуг, що надаються, можливість усунення зауважень екіпажу	2	3	2	2
<i>Середнє за напрямком «Підтримання льотної придатності»</i>	<i>1,75</i>	<i>2,5</i>	<i>1,75</i>	<i>1,75</i>

<i>Організація взаєморозрахунків</i>					
Умови взаєморозрахунків.		2	2	2	2
Впровадження електронного документообігу - електронний обмін фінансовими документами		2	2	4	1
Стимулювання польотів перевізника. Наявність маркетингових програм (знижок при наземному обслуговуванні).		3	3	3	2
Організація обслуговування в збройних ситуаціях.		3	3	4	2
<i>Середнє за напрямком «Організація взаєморозрахунків»</i>		2,5	3,25		1,75
<i>Забезпечення запасними аеродромами</i>					
Наявність зручних запасних аеродромів		3	3	4	3
Організація наземного і аеропортового обслуговування на запасних аеродромах		3	3	3	3
Обслуговування пасажирів в збройних ситуаціях		3	3	4	3
Аварійно-рятувальне забезпечення		4	4	4	3
<i>Середнє за напрямком «Забезпечення запасними аеродромами»</i>		3,25	3,75		3,0
<i>Нормативне регулювання у галузі надання послуг</i>					
Порушення вимог нормативних документів з аеропортового і наземного обслуговування ПС		3	3	3	3
<i>Середня оцінка</i>		2,90	3,32		2,6

ДОДАТОК Л

Таблиця Л.1

Вертикальний аналіз доходів КП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя», 2006-2012 рр.

№	Статті	2006р.		2007р.		2008 р.		2009р.		2010р.		2011р.		2012р.	
		Тис.грн.	%	Тис.грн.	%	Тис.грн.	%	Тис.грн.	%	Тис.грн.	%	Тис.грн.	%	Тис.грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1.	Доход, всього, у т. ч.:	13679,0	100,0	16221,0	100,0	17967,9	100	12488,0	100,0	13290,0	100,0	10966,0	100,0	9802,0	100,0
2.	Літако - вильоти	2549,3	18,6	2742,8	16,9	3164,4	17,6	3662,3	29,3	2920,0	22,0	2704,5	24,7	2609,5	26,6
3.	у т.ч. за посадку-зліт	-	-	-	-	2800,5	15,6	3293,7	26,4	2607,5	19,6	2435,9	22,2	2433,7	24,8
4.	Наднормативна стоянка	-	-	-	-	269,7	1,5	159,2	1,3	77,4	0,6	78,3	0,7	129,2	1,3
5.	Обслуговування пасажирів	1757,4	12,8	1981,4	12,2	2697,9	16,2	2693,3	21,6	2629,0	19,8	2195,7	20,1	2169,3	22,1
6.	Забезпечення авіаційної безпеки	381,8	2,8	410,9	2,5	738,4	4,1	829,6	6,6	650,7	4,9	570,8	5,2	580,3	5,9
7.	Обробка вантаж, багажу	466,8	3,4	515,2	3,2	717,6	4,0	665,6	5,3	275,5	2,1	52,5	0,5	-	-
8.	Місце стоянки ПС	45,8	0,3	34,9	0,2	39,1	0,2	23,8	0,2	21,3	0,2	15,0	0,1	15,0	0,2
9.	Технічне обслуговування ПС	-	-	-	-	173,5	1,0	133,0	1,1	274,2	2,1	267,4	2,4	212,2	2,2
10.	Подача трапу	-	-	-	-	77,5	0,4	42,2	0,3	47,7	0,4	6,3	0,1	-	-
11.	Брокерські послуги	-	-	-	-	8,7	-	0,4	0,0	2,7	0,0	-	-	-	-
12.	3% збір	-	-	-	-	19,0	0,1	21,2	0,2	2,8	0,0	2,3	0,0	0,1	0,0
13.	Послуги зв'язу	196,5	1,4	208,5	1,3	222,2	1,2	216,9	1,7	207,2	1,6	209,9	1,9	209,3	2,1
14.	Послуги автоперевезень	199,3	1,5	260,0	1,6	281,6	1,6	161,3	1,3	335,5	2,5	441,8	4,0	214,0	2,2
15.	Послуги ВОХОР	133,7	1,0	128,7	0,8	192,4	1,1	124,2	1,0	197,5	1,5	153,9	1,4	131,5	1,3
16.	Послуги ВС	108,6	0,8	172,5	1,1	232,9	1,3	103,4	0,8	128,3	1,0	-	-	-	-
17.	Утримання будівель та споруд	150,1	1,1	226,6	1,4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
18.	Послуги VIP	314,3	2,3	466,4	2,9	521,8	2,9	444,1	3,6	625,3	4,7	383,0	3,5	407,7	4,2
19.	Послуги ППМ	768,1	5,6	589,6	3,6	602,4	3,4	506,0	4,1	357,8	2,7	468,5	4,3	524,3	5,3
20.	Послуги вантажного складу	-	-	-	-	232,9	1,3	103,4	0,8	128,3	1,0	117,5	1,1	34,2	0,3
21.	Оренда приміщень, майна	85,0	0,6	130,9	0,8	193,1	1,1	104,0	0,8	111,3	0,8	163,9	1,5	150,5	1,5
22.	Готель	65,5	0,5	59,0	0,4	112,7	0,6	88,3	0,7	93,6	0,7	129,1	1,2	46,5	0,5
23.	Надання: електроенергія	-	-	-	-	248,0	1,4	265,7	2,1	195,3	1,5	239,0	2,2	326,2	3,3
24.	вода, каналізація	-	-	-	-	46,8	0,3	48,0	0,4	47,1	0,4	47,7	0,4	43,8	0,4
25.	тепло	-	-	-	-	31,5	0,2	25,7	0,2	40,6	0,3	65,3	0,6	68,9	0,7
26.	Експлуатація рекламного носія	-	-	-	-	119,9	0,7	130,3	1,0	118,1	0,9	110,7	1,0	103,9	1,1
27.	ОК «Авіатор»	58,6	0,4	86,7	0,5	122,2	0,7	135,4	1,1	143,2	1,1	110,5	1,0	167,4	1,7
28.	Інші доходи від реалізації послуг	130,4	1,0	111,0	0,7	105,1	0,6	147,2	1,2	133,4	1,0	210,0	1,9	145,2	1,5
29.	Реалізація ППМ та ТМЦ	2483,0	18,2	3487,0	21,5	3109,5	0,7	362,3	2,9	939,9	7,1	17,2	0,2	24,0	0,2
30.	Інші операційні доходи	3784,8	27,7	4608,9	28,4	3713,1	20,7	1394,7	11,2	2714,6	20,4	2205,2	20,1	1489,1	15,2

Горизонтальний аналіз доходів КП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя», 2006-2010 рр.

№	Статті	2006р. тис.грн.	2007р. тис.грн.	2008 р. тис.грн.	2009р. тис.грн.	2010р. тис.грн.	2011р. тис.грн.	2012р. тис.грн.	2007/2006 %,	2008/2007 %,	2009/2008 %,	2010/2009 %,	2011/2010 %,	2012/2011 %,
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.	Дохід, всього, в т. ч.:	13679,0	16221,0	17967,9	12488,0	13290,0	10966,0	9802,0	118,6	110,8	69,5	106,4	82,5	89,4
2.	Літако - вильоти	2549,3	2742,8	3164,4	3662,3	2920,0	2704,5	2609,5	106,4	115,4	115,7	79,7	92,6	96,5
3.	у т.ч. за посадку-зліт	-	-	2800,5	3293,7	2607,5	2435,9	2433,7	-	-	117,6	79,2	93,4	99,9
4.	Наднормативна стоянка	-	-	269,7	159,2	77,4	78,3	129,2	-	-	59,0	48,6	101,2	165,0
5.	Обслуговування пасажирів	1757,4	1981,4	2905,9	2693,3	2629,0	2195,7	2169,3	112,7	146,7	92,7	97,6	83,5	98,8
6.	Забезпечення авіаційної безпеки	381,8	410,9	738,4	829,6	650,7	570,8	580,3	107,6	179,7	112,4	78,4	87,7	101,7
7.	Обробка вантажу, багажу	466,8	515,2	717,6	665,6	275,5	52,5	-	110,4	139,3	92,8	41,4	19,1	-
8.	Місце стоянки ПС	45,8	34,9	39,1	23,8	21,3	15,0	15,0	76,2	112,0	60,9	89,5	70,4	100,0
9.	Технічне обслуговування ПС	-	-	173,5	133,0	274,2	267,4	212,2	-	-	76,7	206,2	97,5	79,4
10.	Політне трапу	-	-	77,5	42,2	47,7	6,3	-	-	-	54,5	113,0	13,2	0,0
11.	Брокерські послуги	-	-	8,7	0,4	2,7	-	-	-	-	4,6	675,0	0,0	4,3
12.	3% збір	-	-	19,0	21,2	2,8	2,3	0,1	-	-	111,6	13,2	82,1	4,3
13.	Послуги зв'язку	196,5	208,5	222,2	216,9	207,2	209,9	209,3	106,1	106,6	97,6	95,5	101,3	99,7
14.	Послуги автотранспорту	199,3	260,0	281,6	161,3	335,5	441,8	214,0	113,7	108,3	57,3	208,0	131,7	48,4
15.	Послуги ВОХОР	133,7	128,7	192,4	124,2	197,5	153,9	131,5	96,3	149,5	64,6	159,0	77,9	85,4
16.	Послуги ВС (комерційний склад)	108,6	172,5	232,9	103,4	128,3	-	-	158,8	135,0	44,4	124,1	-	-
17.	Утримання будівель та споруд	150,1	226,6	-	-	-	-	-	150,9	-	-	-	-	-
18.	Послуги VIP	314,3	466,4	521,8	444,1	625,3	383,0	407,7	148,4	111,9	85,1	140,8	61,3	106,4
19.	Послуги ПММ	768,1	589,6	602,4	506,0	357,8	468,5	524,3	76,8	102,2	84,0	70,7	130,9	111,9
20.	Послуги вантажного складу	-	-	232,9	103,4	128,3	117,5	34,2	-	-	44,4	124,1	91,6	29,1
21.	Оренда приміщень, майна	85,0	130,9	193,1	104,0	111,3	163,9	150,5	139,2	147,5	53,9	107,0	147,3	91,8
22.	Готель	65,5	59,0	112,7	88,3	93,6	129,1	46,5	90,1	191,0	78,3	106,0	137,9	36,0
23.	Надання: електроенергія	-	-	248,0	265,7	195,3	239,0	326,2	-	-	107,1	73,5	122,4	136,5
24.	вода, каналізація	-	-	46,8	48,0	47,1	47,7	43,8	-	-	102,6	98,1	101,3	91,8
25.	тепло	-	-	31,5	25,7	40,6	65,3	68,9	-	-	81,6	158,0	160,8	105,5
26.	Експлуатація рекламного носія	-	-	119,9	130,3	118,1	110,7	103,9	-	-	108,7	90,6	93,7	93,9
27.	ОК «Авіатор»	58,6	86,7	122,2	135,4	143,2	110,5	167,4	147,9	140,9	110,8	105,8	77,2	151,5
28.	Інші доходи від реалізації послуг	130,4	111,0	105,1	147,2	133,4	210,0	145,2	85,1	94,7	140,1	90,6	157,4	69,1
29.	Реалізація ПММ та ТМЦ	2483,0	3487,0	3109,5	362,3	939,9	17,2	24,0	140,4	89,2	11,7	259,4	1,8	139,5
30.	Інші операційні доходи	373,8	4608,9	3713,1	1394,7	2714,6	2205,2	1489,1	121,8	80,6	37,6	194,6	81,2	67,5

Вертикальний аналіз витрат КП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя», 2006-2012 рр.

№	Статті	2006р.		2007р.		2008 р.		2009р.		2010р.		2011р		2012р	
		тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
1.	Витрати, усього, у т.ч.	13579,0	100,0	16898,0	100,0	17449,0	100,0	11763,0	100,0	14721,0	100,0	13357,0	100,0	11613,0	100,0
2.	Витрати на оплату праці	3765,0	27,7	4933,0	29,2	5757,0	33,0	5140,0	43,7	5433,0	36,9	5311,0	39,8	4992,0	43,0
3.	Відрахування	1359,0	10,0	1785,0	10,6	2090,0	12,0	1866,0	15,9	1985,0	13,5	1909,0	14,3	1817,0	15,6
4.	Електроенергія	372,3	2,7	506,5	3,0	806,3	4,6	893,5	7,6	941,4	6,4	1141,4	8,5	1126,5	9,7
5.	Газ	135,7	1,0	154,0	0,9	179,4	1,0	133,3	1,1	308,6	2,1	320,7	2,4	394,6	3,4
6.	Вода, каналізація	27,0	0,2	38,6	0,2	42,5	0,2	43,9	0,4	64,2	0,4	48,9	0,4	46,5	0,4
7.	Транспортні витрати: - ПММ - з/частини	486,2	3,6	514,0	3,0	603,6	3,5	461,5	3,9	493,3	3,3	553,7	4,2	478,5	4,1
8.	Зв'язок	188,2	1,4	154,2	0,9	128,6	0,7	155,2	1,3	155,6	1,1	146,7	1,1	141,1	1,2
9.	Амортизація (в т.ч. ПЗІПС)	806,0	5,9	783,0	4,6	765,0	4,4	740,0	6,3	730,0	5,0	723,0	5,4	749,0	6,4
10.	Собівартість ПММ	2185,0	16,1	3009,0	17,8	2697,0	15,5	294,0	2,5	807,8	5,5	12,0	0,1	22,0	0,2
11.	Метео	17,4	0,1	19,0	0,1	26,4	0,2	21,1	0,2	17,3	0,1	17,3	0,1	17,4	0,1
12.	Страховання	22,4	0,2	27,3	0,2	16,9	0,1	29,1	0,2	20,6	0,1	25,7	0,2	31,7	0,3
13.	Банківські послуги	35,8	0,3	43,7	0,2	53,3	0,3	36,0	0,3	30,5	0,2	31,7	0,2	24,2	0,2
14.	Послуги залізничі	137,2	1,0	94,9	0,6	119,0	0,7	175,2	1,5	137,9	0,9	176,0	1,3	211,5	1,8
15.	Ремонт ОЗ, устаткування	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	62,8	0,5
16.	Узгодження, дозвіли	-	-	-	-	-	-	-	-	51,3	0,3	12,2	0,1	-	-
17.	ТОВ «Оргелісмерс-2» (суборен., зберігання)	-	-	-	-	-	-	-	-	55,6	0,4	24,2	0,2	-	0,0
18.	ТОВ «ЗХК» (суборенда, зберігання)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	36,1	0,3
19.	Навчання	-	-	-	-	-	-	-	-	23,4	0,2	16,0	0,1	79,3	0,7
20.	Податки та збори	-	-	-	-	-	-	-	-	400,8	2,7	318,5	2,4	7,1	0,1
21.	Матеріали	-	-	-	-	-	-	-	-	184,7	1,3	88,6	0,7	70,3	0,6
22.	Кантовари та оргтехніка	-	-	-	-	-	-	-	-	36,8	0,2	28,5	0,2	28,4	0,2
23.	ОК «Авіатор» (послуги)	53,3	0,4	61,8	0,4	76,1	0,4	112,8	1,0	121,9	0,8	101,3	0,7	102,4	0,9
24.	ДП обслуговування ПР: - послуги - ПММ	-	-	-	-	-	-	-	-	142,9	1,0	156,5	1,2	135,0	1,2
25.	Продукти (VIP, ЗОД)	-	-	-	-	-	-	-	-	97,2	0,7	41,5	0,3	35,2	0,3
26.	Вивіз сміття	-	-	-	-	-	-	-	-	32,0	0,2	25,0	0,2	24,9	0,2
27.	Охорона праці	-	-	-	-	-	-	-	-	15,7	0,1	12,4	0,1	10,8	0,1
28.	Метрологія	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9,7	0,1	9,0	0,1
29.	Інші витрати	4041,8	29,8	4835,8	28,7	4087,9	23,4	1661,4	14,1	2337,6	15,9	138,5	1,0	99,8	0,9
30.	Інші операційні витрати	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1890,4	14,1	560,7	4,8

Горизонтальний аналіз витрат КП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя», 2006-2012 рр.

№	Статті	2006р. тис.грн.	2007р. тис.грн.	2008р. тис.грн.	2009р. тис.грн.	2010р. тис.грн.	2011р. тис.грн.	2012р. тис.грн.	2006/ 2007, %	2007/ 2008, %	2008/ 2009, %	2009/ 2010, %	2010/ 2011, %	2011/ 2012, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.	Витрати, усього, У т.ч.	13579,0	16898,0	17449,0	11763,0	14721,0	13357,0	11613,0	124,4	103,3	67,4	125,1	90,7	86,9
2.	Витрати на оплату праці	3765,0	4933,0	5757,0	5140,0	5433,0	5311,0	4992,0	131,0	116,7	89,3	105,7	97,8	94,0
3.	Відрахування	1359,0	1785,0	2090,0	1866,0	1985,0	1909,0	1817,0	131,3	117,1	89,3	106,4	96,2	95,2
4.	Електроенергія	372,3	506,5	806,3	893,5	941,4	1141,4	1126,5	136,0	159,2	110,8	117,4	121,2	98,7
5.	І аз	135,7	154,0	179,4	133,3	308,6	320,7	394,6	113,5	116,5	74,3	141,4	103,9	123,0
6.	Вода, каналізація	27,0	38,6	42,5	43,9	64,2	48,9	46,5	143,0	110,1	103,3	133,2	76,2	95,1
7.	Транспортні витрати: - ПММ - з частини	486,2	514,0	603,6	461,5	493,3	553,7	478,5	105,7	117,4	76,5	141,6	112,2	86,4
8.	Зв'язок	188,2	154,2	128,6	155,2	155,6	146,7	141,1	81,9	83,4	120,7	107,4	94,3	96,2
9.	Амортизація (в т.ч. ШЗПС)	806,0	783,0	765,0	740,0	730,0	723,0	749,0	97,1	97,7	96,7	98,6	99,0	103,6
10.	Собівартість ПММ	2185,0	3009,0	2697,0	294,0	807,8	12,0	22,0	137,7	89,6	10,9	274,8	1,5	183,3
11.	Метео	17,4	19,0	26,4	21,1	17,3	17,3	17,4	109,2	138,9	79,9	100,0	100	100,6
12.	Страховання	22,4	27,3	16,9	29,1	20,6	25,7	31,7	121,9	61,9	172,2	91,6	124,8	123,3
13.	Банківські послуги	35,8	43,7	53,3	36,0	30,5	31,7	24,2	122,1	122,0	67,5	102,0	103,9	76,3
14.	Послуги залізниць	137,2	94,9	119,0	175,2	137,9	176,0	211,5	69,2	125,4	147,2	90,5	127,6	120,2
15.	Ремонт ОЗ, узгодження	-	-	-	-	-	-	62,8	-	-	-	-	23,8	-
16.	Узгодження, дозвіли	-	-	-	-	51,3	12,2	-	-	-	-	-	43,5	-
17.	ТОВ «Югтепелервис-2»(суборен, зберігання)	-	-	-	-	55,6	24,2	-	-	-	-	-	-	-
18.	ТОВ «ЗХК» (суборенда, зберігання)	-	-	-	-	-	-	36,1	-	-	-	-	68,4	495,6
19.	Наванчання	-	-	-	-	23,4	16,0	79,3	-	-	-	-	79,5	2,2
20.	Податки та збори	-	-	-	-	400,8	318,5	7,1	-	-	-	-	48,0	79,3
21.	Матеріали	-	-	-	-	184,7	88,6	70,3	-	-	-	-	77,4	99,6
22.	Канітовари та оргтехніка	-	-	-	-	36,8	28,5	28,4	-	-	-	-	83,1	101,1
23.	ОК «Авіатор» (послуги)	53,3	61,8	76,1	112,8	121,9	101,3	102,4	115,9	123,1	148,2	108,1	109,5	86,3
24.	ДП обслуговування ПР: - послуги - ПММ	-	-	-	-	142,9	156,5	135,0	-	-	-	-	42,7	84,8
25.	Продукти (VIP, ЗОП)	-	-	-	-	97,2	41,5	35,2	-	-	-	-	78,1	99,6
26.	Вивіз сміття	-	-	-	-	32,0	25,0	24,9	-	-	-	-	79,0	87,1
27.	Охорона праці	-	-	-	-	15,7	12,4	10,8	-	-	-	-	92,8	-
28.	Метрологія	-	-	-	-	-	9,7	9,0	-	-	-	-	75,9	-
29.	Інші	4041,8	4835,8	4087,9	1661,4	2337,6	138,5	99,8	119,6	84,5	40,6	245,1	5,9	72,1
30.	Інші операційні витрати	-	-	-	-	-	1890,4	560,7	-	-	-	-	-	29,7

Таблиця Л.5

Вертикальний аналіз доходів КП «Аеропорт Суми» 2010-2012 р-р.

№	Статті	2010			2011			2012		
		тис.грн	%		тис.грн	%		тис.грн	%	
1	Доходи всього, у тому числі	2059,0	100,0		1364,0	100,0		1265,8	100,0	
2	Літако-вильоти, базування	723,8	35,2		-	-		-	-	
3	Зберігання ПІМ	168,0	8,2		175,1	12,8		167,2	13,2	
4	Послуги Автостоянки	92,5	4,5		77,1	5,7		79,9	6,3	
5	Охорона, опалення, відшкодування електроенергії, водопостачання	190,7	9,3		-	-		-	-	
6	Оренда нежилых приміщень	62,0	3,0		29,7	2,2		19,7	1,6	
7	Дотація з бюджету	772,0	37,5		64,3	4,7		-	-	
8	Фін допомога	50,0	2,4		-	-		-	-	
9	Від обслуговування ПС	-	-		423,3	31,0		377,7	29,8	
10	Від стоянки ПС	-	-		268,4	19,7		268,7	21,2	
11	Від надання послуг	-	-		161,3	11,8		101,8	8,0	
12	Спільн.використ.ел.мереж	-	-		72,4	5,3		85,0	6,7	
13	Узгодж.висоти.сооруж.	-	-		1,6	0,1		6,0	0,5	
14	Реалізація о.з.	-	-		27,1	2,0		55,5	4,4	
15	Інші (нарах.по дог.оренди, спис. відп. зберіган., здача мет.)	-	-		-	-		-	-	
16	Оприходування о.з.	-	-		51,6	3,8		-	-	

Таблиця Л.6

Горизонтальний аналіз доходів КП «Аеропорт Суми» 2010-2012 р-р.

№	Статті	2010 тис.грн.	2011 тис.грн.	2012 тис.грн.	2011/2010 %	2012/2011 %
1	Доходи всього, у тому числі	2059,0	1364,0	1265,8	66,2	92,8
2	Літако-вильоти, базування	723,8	-	-	-	-
3	Зберігання ПММ	168,0	175,1	167,2	104,2	95,5
4	Послуги Автостоянки	92,5	77,1	79,9	83,4	103,6
5	Охорона, опалення, відшкодування електроенергії, водопостачання	190,7	-	-	47,9	-
6	Оренда нежилых приміщень	62,0	29,7	19,7	8,3	66,3
7	Дотація з бюджету	772,0	64,3	-	-	-
8	Фін. допомога	50,0	-	-	-	-
9	Від обслуговування ПС	-	423,3	377,7	-	89,2
10	Від стоянки ПС	-	268,4	268,7	-	100,1
11	Від надання послуг	-	161,3	101,8	-	63,1
12	Спільн. використ. ел. мереж	-	72,4	85,0	-	117,4
13	Узгодж. висотн. сооруж.	-	1,6	6,0	-	375,0
14	Реалізація о.з.	-	27,1	55,5	-	204,8
15	Інші (нарах. по дог. оренди, епис. відп. зберіган., едана мет.)	-	-	-	-	-
16	Оприходоування о.з.	-	51,6	-	-	-

Таблиця Л.7

Вертикальний аналіз витрат КП «Аеропорт Суми»

№	Статті	2010 рік		2011 рік		2012 рік	
		Тис. грн	%	Тис. грн	%	Тис. грн	%
1	Витрати всього, тис. грн.	2134	100,0	2106,1	100,0	2288,4	100,0
2	ФОП	900,0	42,2	1099,4	52,2	1214,6	53,1
3	Нарахування на зарплату	330,0	15,5	408,4	19,4	444,1	19,4
4	Амортизація	104,0	4,9	153,0	7,3	177,5	7,8
5	Витрати електроенергії	163,3	7,7	149,8	7,1	153,7	6,7
6	Витрати ПММ	39,6	1,9	61,7	2,9	99,8	4,4
7	Витрати вугілля	65,9	3,1	72,1	3,4	56,8	2,5
8	Водопостачання	3,8	0,2	3,3	0,2	2,5	0,1
9	Запчастини, матеріали	76,4	3,6	-	-	-	-
10	Зв'язок	18,7	0,9	21,2	1,0	20,2	0,9
11	Послуги метео	16,6	0,8	-	-	14,5	0,6
12	Утрим.будівель, споруд	279,8	13,1	48,8	2,3	41,2	1,8
13	Відраження	10,0	0,5	16,1	0,8	10,1	0,4
14	Охорона праці, страхування, дозволи, сертифікати	33,0	1,5	4,6	0,2	5,7	0,2
15	Госпотреби, пошт.-канц. витрати, навчання	25,0	1,2	-	-	-	-
16	Розрахунково-касове обслуговування	8,5	0,4	-	-	-	-
17	Податки та збори	54,0	2,5	-	-	-	-
18	Відрахування до ПК 0,5% від ФПО	4,5	0,2	-	-	-	-
19	Мат.допомога	0,9	0,04	-	-	-	-
20	Склад	-	-	67,7	3,2	47,7	2,1

Горизонтальний аналіз витрат КП «Аеропорт Суми»

№	Статті	2010 рік Тис. грн.	2011 рік Тис. грн.	2012 рік Тис. грн.	2011 / 2010, %	2012 / 2011, %
1	Витрати всього, тис. грн.	2134	2106,1	2288,4	98,7	108,7
2	ФОП	900,0	1099,4	1214,6	122,2	110,5
3	Нарахування на зарплату	330,0	408,4	444,1	123,8	108,7
4	Амортизація	104,0	153,0	177,5	147,1	116,0
5	Витрати електроенергії	163,3	149,8	153,7	91,7	102,6
6	Витрати ПММ	39,6	61,7	99,8	155,8	161,8
7	Витрати вугілля	65,9	72,1	56,8	109,4	78,8
8	Водопостачання	3,8	3,3	2,5	86,8	75,8
9	Запчастини, матеріали	76,4	-	-	-	-
10	Зв'язок	18,7	21,2	20,2	113,4	95,3
11	Послуги метео	16,6		14,5		
12	Утрим.будівель, споруд	279,8	48,8	41,2	17,4	84,4
13	Відрадження	10,0	16,1	10,1	161,0	62,7
14	Охорона праці, страхування, дозволи, сертифікати	33,0	4,6	5,7	13,9	123,9
15	Госпотреби, пошт.-канц. витрати, навчання	25,0	-	-	-	-
16	Розрахунково-касове обслуговування	8,5	-	-	-	-
17	Податки та збори	54,0	-	-	-	-
18	Відрахування до ПК 0,5% від ФПО	4,5	-	-	-	-
19	Мат.допомога	0,9	-	-	-	-
20	Склад	-	67,7	47,7	-	70,5

ДОДАТОК М

Порівняння сутності концепції управління якістю та інших підходів до управління організацією

Концепція управління якістю	Підходи до управління організацією
– це спосіб зняття протиріч між вимогами ринку та застарілою логікою поведінки підприємства	Трансформація підприємства – це спосіб зняття протиріч між вимогами ринку та застарілою логікою поведінки підприємства.
– це здійснення організаційно-господарських та технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зміну форм управління, організаційної форми, що сприятиме збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог споживачів.	Реструктуризація підприємства – це здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зміну форм власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог зацікавлених осіб.
– це такий стан сталого і ефективного розвитку, який ґрунтується на впровадженні у виробництво досягнень науково-технічного прогресу, спрямованих на оновлення матеріально-технічної бази підприємства з метою домогтися виготовлення продукції з інноваційним наповненням та конкурентоспроможної на зовнішньому і внутрішньому ринку.	Модернізація підприємства – це такий стан сталого і ефективного розвитку, який ґрунтується на впровадженні у виробництво досягнень науково-технічного прогресу, спрямованих на оновлення матеріально-технічної бази підприємства з метою домогтися виготовлення продукції з інноваційним наповненням та конкурентоспроможної на зовнішньому і внутрішньому ринку.
– це комплексний підхід до управління новим станом підприємства на основі використання сучасних методів, моделей та технологій менеджменту, а також впровадження змін на індивідуальному рівні (пов'язаному з людьми), на організаційному рівні (зміни, що стосуються організації) та на рівні бізнес-процесів та систем.	Управління змінами – це комплексний підхід до управління новим станом підприємства на основі використання сучасних методів, моделей та технологій менеджменту, а також впровадження змін на індивідуальному рівні (пов'язаному з людьми), на організаційному рівні (зміни, що стосуються організації) та на рівні бізнес-процесів та систем.
– багатопланове поняття, яке передбачає комплекс взаємопов'язаних перетворень (організаційно-економічних, технічних, соціальних тощо), спрямованих на зміну структури підприємства, організаційного механізму господарювання, підвищення ефективності виробництва.	Ресформування підприємства – багатопланове поняття, яке передбачає комплекс взаємопов'язаних перетворень (організаційно-економічних, правових, технічних, соціальних тощо), спрямованих на зміну структури підприємства, форм власності на засоби виробництва, організаційно-правового механізму господарювання, здатних привести підприємство до фінансового оздоровлення, підвищення ефективності виробництва.

ДОДАТОК Н

Огляд можливостей деяких систем бізнес-моделювання

№	Можливість	IBM WEB-SPHERE BUSINESS MODELER	ARIS BUSINESS PERFORMANCE EDITION	CA ERWIN PROCESS MODELER	HYPERION PERFORMANCE SCORECARD
1	2	3	4	5	6
1.	Діагностика / збір первинної інформації, в тому числі:	Немає	Немає	Немає	Немає
2.	<i>Аналіз SCORE</i>	Немає	Немає	Немає	Немає
3.	<i>PEST-аналіз</i>	Немає	Немає	Немає	Немає
4.	<i>SWOT-аналіз</i>	Немає	Немає	Немає	Немає
5.	Інші види діагностики та аналізу	Немає	Немає	Немає	Немає
6.	Стратегічне управління	Так	Так	Немає	Так
7.	Бюджетне управління	Немає	Так	Немає	Немає
8.	Процесне управління	Так	Так	Так	Немає
9.	Система менеджменту якості	Немає	Так	Немає	Немає
10.	Власні методики	Немає	Немає	Немає	Немає
11.	Довідники	Так	Так	Немає	Так
12.	Комплексні (складені) довідники	Немає	Так	Немає	Немає
13.	Проекції (механізм установки взаємозв'язку між даними довідників щодо «багато до багатьох»)	Так	Так	Немає	Немає
14.	Діаграми, в тому числі, діаграми нотатції:	Так	Так	Так	Немає
15.	IDEF	Немає	Так	Так	Немає
16.	Basic Flowchart	Немає	Так	Немає	Немає
17.	Cross Functional Flowchart	Немає	Так	Так	Немає
18.	EPC (Event-Driven Process Chain)	Немає	Так	Немає	Немає
19.	Організаційна діаграма	Так	Так	Так	Немає
20.	BPMN	Так	Так	Немає	Немає
21.	Користувача типи діаграми	Немає	Так	Немає	Немає
22.	Можливість розробки регламентних звітів.	Так	Так	Так	Так
23.	Параметризація звітів	Так	Так	Так	Так
24.	Створення набору шаблонів звітів для будь-якого довідника	Так	Так	Так	Немає
25.	Створення унікальних звітів для кожного елемента довідника	Немає	Немає	Немає	Так

26.	Експорт звітів в зовнішні файли	MS Word PDF XML В інші звіти системи	MS Word MS Excel TXT HTML PDF XML В інші звіти системи	MS Excel TXT HTML В інші звіти RTF	MS Word MS Excel
27.	Імітаційне моделювання бізнес-процесів	Так	Так	Так	Немає
28.	Вартісної аналіз	Так	Так	Так	Немає
29.	Аналіз завантаження ресурсів при виконанні процесів	Так	Так	Так	Немає
30.	Розрахунок середнього часу виконання процесів	Так	Немає	Так	Немає
31.	Інші види аналізу	Так	Так	Немає	Немає
32.	Наявність GUI - інтерфейсу	Так	Так	Так	Так
33.	Наявність web-інтерфейсу	Так	Так	Немає	Так
34.	Пошук за даними моделей	Так	Так	-	Так
35.	Перевірка орфографії	Немає	Немає	Немає	Немає
36.	Вимоги до наявності сторонніх програмних продуктів	Немає	MS Office Бази даних Oracle і / або SQL	Немає	Hyperion BI Platform (Hyperion MDM Server)
37.	Налаштування доступу до об'єктів моделі	Так	Так	Немає	Так
38.	Наявність окремих конфігурацій / модулів для вирішення окремих управлінських завдань	Немає	Так	Немає	Немає
39.	Формування бази знань організації	Немає	Так	Немає	Немає
40.	Вартість однієї ліцензії	версія <i>Basic</i> - 1500 дол., версія <i>Advanced</i> - 11500 дол.	2600 євро	від 2000 дол. до 3500 дол.	700 дол. (Знижки в залежності від кількості ліцензій). Мінімальна кількість ліцензій - 25
41.	Вартість річної технічної підтримки	Включена у вартість ліцензії	22% від вартості продукту + ПДВ	Включена у вартість ліцензії	22% від вартості продукту

ДОДАТОК П

Характеристика та продукти модулів ARIS Platform

Модулі ARIS Platform	Характеристика модулів ARIS Platform	Продукти ARIS Platform
ARIS Strategy Platform	Інструменти платформи ARIS Strategy Platform дозволяють будувати бізнес-процеси на основі стратегії підприємства. За допомогою ARIS Strategy Platform можна створювати цільові системи збалансованих показників (Balanced Scorecard) і орієнтувати на них бізнес-процеси. Одночасно забезпечується прозорість витрат, створюється можливість проведення внутрішнього бенчмаркінгу між різними відділами або філіями, стають видні потенційні можливості підвищення продуктивності.	- <i>ARIS BSC</i> - використовується для розробки системи збалансованих показників, взаємозв'язку з організаційною структурою, процесами та іншою інформацією про діяльність підприємства. - <i>ARIS Business Simulator</i> - застосовується для динамічного аналізу бізнес-процесів. Імітаційне моделювання дає інформацію про хід роботи процесів та можливих дефіцитів ресурсів. На основі показників результативності роботи процесу можна оцінити різні альтернативи його роботи ще на підготовчому етапі, що передуює введенню дорогих змін у процес. Це дозволяє визначити завантаження відділів, використання ресурсів, виявити ризики уповільнення процесів з причини відмов в носіях даних і в IT-системі, а також оцінити передові методи роботи (Best Practices). - <i>ARIS Business Optimizer</i> - заснована на Web-технологіях утиліта для оптимізації процесів з використанням KPIE (ключових показників ефективності, KPIs). Вона забезпечує прозорість процесів за рахунок моделювання їх структури та організації, також надаючи інформацію по KPIE для управління витратами і IT. ARIS Business Optimizer допомагає користувачам грамотно створювати процедури і приймати обґрунтовані рішення. - <i>ARIS BSC Portal</i> - підтримує ефективну роботу підприємства, орієнтованого на стратегію (Strategy Focused Organization, SFO). Він дозволяє здійснювати стратегічне і оперативне управління з використанням інструментів ARIS.
ARIS Design Platform	Використання продуктів ARIS Design Platform дає відповіді на наступні питання: хто що робить і в якій послідовності, які результати досягнуті і які інформаційні системи використовуються? В процесах виявляються організаційні, структурні та технічні проблеми і розкриваються потенційні можливості поліпшення. Моделі процесів можуть публікуватися як у світовому масштабі, так і в залежності від ролі конкретного користувача.	- <i>ARIS Business Architect</i> - є веб-програмою для професійного управління бізнес-процесами (BPM) в масштабі підприємства. Цей програмний продукт надає користувачу широкі і гнучкі можливості для моделювання, аналізу та оптимізації бізнес-процесів. Його користувацький інтерфейс зручний і зрозумілий. ARIS Business Architect надає широкі функціональні можливості для адміністрування баз даних, користувачів, сценаріїв виконання процесів і т.д. - <i>ARIS Business Designer</i> - спрощений інструмент для моделювання архітектури підприємства. Завдяки архітектурі клієнт-сервер і оптимізованому користувачу інтерфейсу ARIS Business Designer дозволяє навіть недосвідченим користувачам професійно проектувати процеси.

- *ARIS Business Publisher* - допомагає в роботі над створенням, накопиченням та використанням бази знань, надаючи користувачам структурувану інформацію. Вона може бути представлена у вигляді моделей бізнес-процесів і пов'язаної з ними інформації або у вигляді ролей, виконуваних співробітниками. ARIS Business Publisher забезпечує доступ до інформації про бізнес-процеси в залежності від ролей і цільових груп користувачів.

- *ARIS Toolset* - є інструментом для проєктування бізнес-процесів і створення IT-середовища в рамках архітектури підприємства. Продукт пропонує широкий набір функцій для розподіленого управління бізнес-процесами. Це комплексне рішення підтримує користувача в його роботі, починаючи з визначення та аналізу бізнес-процесів і закінчуючи їх оптимізацією і впровадженням.

- *ARIS Easy Design* - спрощений інструмент для моделювання архітектури підприємства. Мета ARIS Easy Design полягає в тому, щоб дати можливість співробітникам спеціалізованих відділів, що розташовують знаннями про процеси, самостійно документувати ці знання. Завдяки зберіганню даних про процеси в центральному сховищі ARIS, вони можуть використовуватися повторно, в тому числі в комбінації з даними інших відділів. Ці дані також можуть використовуватися іншими продуктами ARIS.

- *ARIS Web Publisher* - дозволяє ефективно і швидко поширювати моделі процесів по всьому підприємству. Завдяки інтерфейсу, заснованому на Інтернет-технологіях і доступному в масштабах всього підприємства, ARIS Web Publisher забезпечує ефективне управління бізнес-процесами. Цей додатковий модуль до ARIS Toolset дозволяє без додаткових витрат на впровадження публікувати моделі процесів в інтранет або Інтернет в залежності від прав і ролей користувачів. Інтуїтивно зрозумілий інтерфейс ARIS Web Publisher не вимагає додаткового навчання користувачів.

- *ARIS IT Architect* - містить всі елементи, необхідні для створення IT-архітектури в масштабах підприємства, управління їй і приведення у відповідність з бізнес-процесами. Цей програмний продукт підтримує всі необхідні процеси планування, починаючи з документування архітектури "як є", її аналізу і закінчуючи створенням нової архітектури, що задовольняє процесним вимогам.

		- <i>ARIS Defense Solution</i> - служить корпоративним стандартом для розробки архітектури організації на основі стандарту DoDAF, розробленого на основі стандарту C4ISR. Завдяки використанню центрального сховища ARIS, об'єктно-орієнтованого підходу і великої кількості інтерфейсів ARIS Defense Solution є професійним інструментом для розробки архітектури організації. - <i>ARIS Quality Management Scout</i> - допомагає впроваджувати процесно-орієнтовані системи управління якістю або підганяти вже існуючі системи під вимоги стандарту ISO-9000: 2000. Цей програмний продукт пов'язує ARIS з інформаційним наповненням, що відноситься до управління якістю. ARIS QM Scout підтримує і прискорює впровадження процесно-орієнтованих систем управління якістю за допомогою заданого інформаційного наповнення і відповідає на всі важливі питання, що виникають при створенні та розбудові такої системи. - <i>ARIS BPM Portal (Process Portal)</i> - корисний інструмент для підприємств, які бажають після завершення перших проектів з оптимізації бізнес-процесів продовжувати роботу в цьому напрямку. Process Portal розширює можливості платформи ARIS. На відміну від стандартного Web Publisher він дозволяє не тільки переглядати моделі бізнес-процесів, а й містить потужні інструменти для активної роботи над поліпшенням процесів: засоби для внесення пропозицій щодо змін процесів, їх колективного обговорення і прийняття рішень. За допомогою Process Portal співробітники підприємства можуть вести таку роботу з моделями бізнес-процесів і супутніми документами протягом усього життєвого циклу процесів, а також чітко визначати відповідальність і повноваження конкретних співробітників при роботі над передбачуваними поліпшеннями. Використовуючи інструментарій Process Portal, підприємство може цілеспрямовано працювати над підвищенням якості процесів, що служить необхідною умовою для проходження сертифікації за ISO 9000. ARIS Business Process Management Portal працює з програмними продуктами ARIS Easy Design і ARIS Toolset. - <i>ARIS ArchiMate Modeler</i> - новий програмний продукт для опису архітектури компанії відповідно до методології ArchiMate. Він дозволяє описати архітектуру підприємства з упором на відносини між бізнесом та IT. Такий цілісний підхід забезпечує узгодження потреб бізнесу та можливостей корпоративних IT, дозволяє
--	--	--

		прогнозувати взаємозалежне розвиток складових частин організації, а також систематизувати і стандартизувати підсистеми підприємства. Новий продукт на платформі ARIS може використовуватися в цілях описи основних верств архітектури, її аналізу за допомогою засобів ARIS, накопичення бази знань з архітектури підприємства.
ARIS Controlling Platform	Інструменти ARIS Controlling Platform дозволяють визначати всі потенційні можливості поліпшення шляхом аналізу фактичних даних з IT-систем, напр., Часу циклу або частоти повернень. Таким чином, підприємства досягають значного поліпшення якості виконання бізнес-процесів. Щоб відповідати вимогам нормативних актів, напр., Sarbanes-Oxley Act, Basel II та ISO, підприємства повинні впроваджувати системи внутрішнього контролю та підтверджувати їх прозорість. За допомогою ARIS Controlling Platform підприємства створюють системи аудиту ходу роботи (Audit Workflow), що підтримують весь процес тестування, контролю і документування. Таким чином, можна перевірити системи контролю на наявність слабких місць, вдосконалити їх і довести функціональну придатність системи внутрішнього контролю.	- <i>ARIS Process Performance Manager (PPM)</i> - с запатентованим програмним продуктом, працюють у середовищі клієнт / сервер, який на основі показників дозволяє візуалізувати, документувати й оцінювати працюючі бізнес-процеси в IT-системах. ARIS PPM дозволяє створювати інтуїтивно зрозумілі панелі управління на основі працюючих процесів, де відображаються актуальні фактичні цілі підприємства і комунікаційні зв'язки. При цьому інтегрована система раннього оповіщення (Early Alert) автоматично стежить за всіма поточними процесами і негайно подас сигнал тривоги при відхиленнях від плану. Тим самим ARIS PPM вносить вирішальний внесок у забезпечення стабільної ефективної роботи бізнес-процесів. - <i>ARIS Risk & Compliance Manager</i> - с зручною для користувача програмою, що допомагає користувачам проводити тести за допомогою технології Workflow з використанням всієї необхідної інформації. Цей продукт дозволяє ефективно проводити на підприємстві всі необхідні для відповідності заходи, можливо його гнучке розширення з урахуванням вимог майбутніх законів і стандартів. ARIS Risk & Compliance Manager є елементом рішення ARIS Compliance Management Solution. - <i>ARIS Process Event Monitor</i> - завдяки цьому рішення компанії отримують необхідні актуальні дані по процесах і можуть негайно вирішувати виникаючі проблеми. Функція інтелектуального та високоефективного контролю входних подій забезпечує безперервне і своєчасне виявлення критичних ситуацій і дозволяє користувачеві зосередитися на найбільш важливих з них, що вимагають негайної реакції.
ARIS Implementation Platform	За допомогою інструментів ARIS Implementation Platform бізнес-процеси переносяться в IT-оточення і виконуються там. Процеси, описані в ARIS незалежно від платформи, можна	- <i>ARIS for SAP NetWeaver</i> - включає функціональність ARIS for my SAP. Швидко і гнучке впровадження бізнес-процесів у вигляді інформаційної системи SAP. - <i>ARIS BI Modeler</i> - редокументування і настройка SAP BI. ARIS BI Modeler допомагає IT-персоналу, BI-експертам і співробітникам спеціалізованих відділів у проведенні поточного редокументування,

поетапно переводити в форму впроваджуваних моделей або діаграм. Завдяки об'єднанню бізнес-вистави з поданням технології в ARIS знижується складність IT-проектів. Взаємозалежності стають прозорими і керованими.

проектуванні та моделюванні в рамках проектів по впровадженню, гармонізації та консолідації BI. За допомогою цього продукту можна порівнювати між собою кілька систем SAP BI і на основі бізнес-вимог своєчасно виявляти необхідність в узгодженні і здійснювати його. ARIS BI Modeler є основою для інтеграції в загальну систему бізнес-процесів ARIS і, тим самим, важливим компонентом маршрутної карти для інтегрованого управління бізнес-процесами за допомогою SAP.

- *ARIS SOA Architect* - проектування сервісів додатків. ARIS SOA Architect дозволяє створити проект SOA, на основі бізнес-процесів окремих бізнес-підрозділів. За допомогою переліку служб в ARIS SOA Architect можна легко ідентифікувати служби для автоматизації роботи підприємства. Об'єднання служб і порядку виконання робіт в моделях процесів ARIS дозволяє автоматично генерувати можливі BPEL-процесів. Після експорту BPEL-процесів вони можуть бути виконані на таких платформах, як IBM WebSphere, BEA WebLogic або SAP XI. Об'єднання бізнес-рівня і технічного рівня SOA в ARIS забезпечує прозорість і керованість взаємозалежних операцій. Одне клацання мишки дозволяє побачити, в якому процесі використовується яка служба. При зникненні якої-небудь служби можна швидко перевірити, на якому бізнес-процесі це позначиться і кого необхідно повідомити про це в бізнес-або IT-підрозділі. Таким чином, орієнтована на сервіси архітектура (SOA) закінчується тим же, чим і починалася, - підтримкою бізнес-процесів.

- *ARIS Business Rules Designer* дозволяє відповідальним особам з бізнес-підрозділів описувати правила і інтегрувати їх у бізнес-процеси. Запатентовані технології допомагають у пошуку проблем, наприклад, при наявності проталін чи суперечностей в правилах. Для автоматизації виконання оптимізовані правила можуть бути перетворені в веб-сервіси. Шляхом інтеграції моделювання та управління бізнес-правилами в ARIS підприємства можуть підвищити ефективність проектування процесів і прискорити їх впровадження у вигляді IT-систем.

- *ARIS UML Designer* - проектування додатків в UML-методології на основі опису процесів.

- *ARIS for Interstage BPM* - виконання процесу в Fujitsu Interstage BPM. ARIS for Interstage BPM є розширенням ARIS Business Architect, що дозволяє об'єднати проектування бізнес-процесу (Business Process Design) і його виконання (Business Process Execution). За допомогою ARIS Business Architect

		спеціалізовані процеси можна зручно і швидко моделювати, оптимізувати, а потім експортувати в Interstage BPM для технічного розширення і виконання. Експорт можна запустити прямо в ARIS Business Architect або зручно виконати його за допомогою макросу, налаштованого під потреби клієнта. Завдяки оптимальній інтеграції модуля ARIS Process Performance Manager в ARIS for Interstage BPM можна додатково проводити моніторинг і аналіз виконання процесів на базі автоматично зібраних даних про процес. - <i>ARIS for Microsoft BizTalk</i> дозволяє інтегрувати організаційні та технічні аспекти управління бізнес-процесами. Змодельовавши процес за допомогою такого простого і зручного інструменту, як ARIS SOA Architect, користувач може одним натисканням кнопки експортувати його у вигляді об'єкта BizTalk Microsoft Visual Studio. Тісна інтеграція ARIS SOA Architect і середовища Microsoft BizTalk підвищує продуктивність корпоративного IT-департаменту, забезпечуючи економію часу і коштів при впровадженні бізнес-процесів.
--	--	---

ДОДАТОК Р

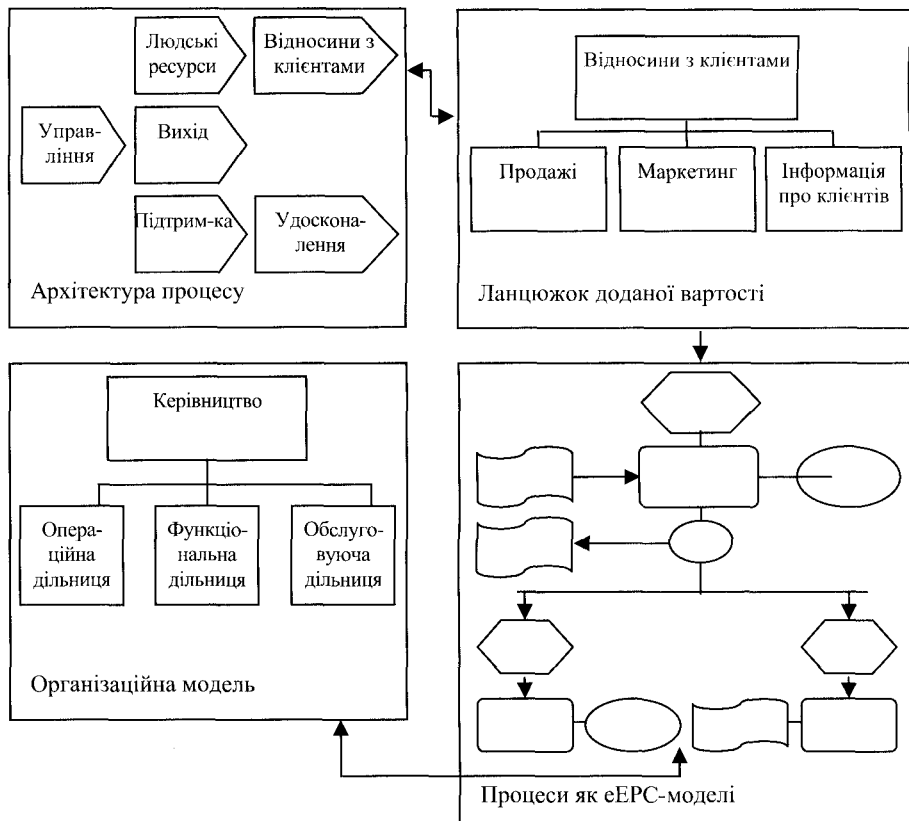


Рис. Т.1. Зв'язок ARIS-моделей, що можуть бути використані в процесі моніторингу системи менеджменту якості

ДОДАТОК С

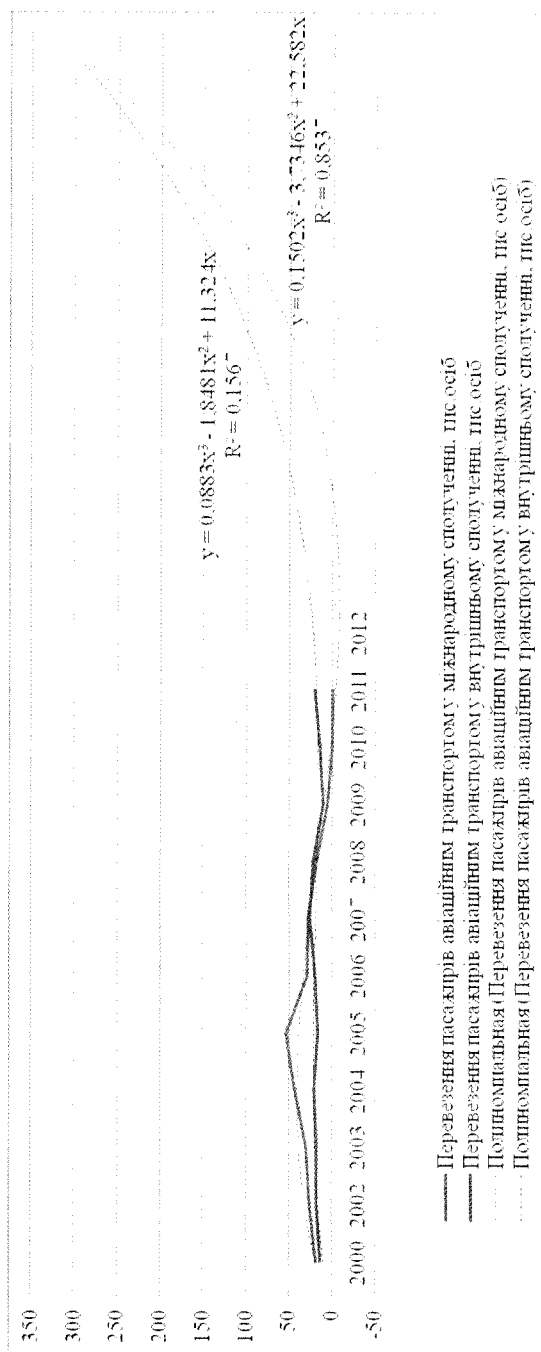


Рис. У.1. Поліноміальний тренд перевезення пасажирів авіаційним транспортом у Запорізькому регіоні у міжнародному та внутрішньому сполученнях

ДОДАТОК Т

АНКЕТА ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЕКТУ

Розділ	Коментар		
1. Назва інвестиційного проекту	Реконструкція аеродрому і будівництво нового терміналу в аеропорту Запоріжжя		
2. Суть та мета інвестиційного проекту	Метою проекту є покращення експлуатаційних характеристик аеропорту, обладнання його сучасними засобами безпечного зліту та посадки повітряних суден, підвищення його конкурентоздатності за рахунок збільшення пропускної спроможності з 180 до 360 пасажирів на годину а також створення більш комфортних умов для авіапасажирів та більш привабливих умов для залучення нових авіакомпаній та туристичних фірм, що в кінцевому рахунку призведе до збільшення пасажиропотоку та перевезення вантажу в аеропорту Запоріжжя		
3. Характеристика проекту	Проектний річний обсяг реалізації (тис. дол.США).		\$ 97000
	Строк досягнення проектного обсягу (в роках)		3,5 роки
4. Вид економічної діяльності, що інвестується	Місцем реалізації проекту є міжнародний аеропорт у м.Запоріжжя Запорізької області, держава Україна, який є власністю Державного підприємства «Міжнародний аеропорт Запоріжжя» ДП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя» як єдиний технологічний комплекс призначений для авіатранспортного обслуговування авіакомпаній, що проводять перевезення пасажирів, пошти й вантажів а також виконують спеціальні та рятувальні роботи.		
5. Організаційна форма співробітництва	Реконструкція аеродрому виконується Мінінфраструктури України за рахунок бюджетних коштів (\$ 67,0 млн). Будівництво нового терміналу виконується приватним інвестором (іноземним або вітчизняним) за кошти інвестора. (\$ 27,0 млн).		
6. Фінансові показники проекту	Термін окупності проекту		12,5років
	Показники рентабельності (%)		15,0
	Планові розрахунки накопиченого прибутку на наступні 5 років (тис. дол.США)	1. 50,0	4. 1960,0
		2. 130,0	5. 2690,0
		3. 990,0	
7. Загальна вартість проекту, тис. дол. США	94000,0		
8. Потреба в інвестиціях, %	100,0		

9. Форма власності; частка державної власності	Державна власність 100%	
10. Ресурсне забезпе- чення проекту, %	100	
11. Стадія готовності/ розробки інвестицій- ного проекту	Проект реконструкції аеродрому розроблений інститутом «Украеропроект» Арх.№3410, в поточний час проходить стадію Держекспертизи	
12. Реквізити підприємства/ організації	Адреса	69013, м.Запоріжжя, вул. Блакитна,4, аеропорт
	Телефон (код)	(061) 721-43-47
	Факс (код)	(061) 225-62-41
	E-mail	evazp@ukr.net
	WWW	-
	ПІБ керівника	Біскупський Віктор Григорович
	Посада	Генеральний директор ДП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя»
13. Інформація для контактів	Євдокимов Володимир Олексійович, Заступник головного інженера ДП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя», моб. (050)341-97-17, факс. (061)227-05-67, evazp@ukr.net	
14. Час подання інвес- тиційного проекту	21.06.2012 р.	

Наукове видання

Павелко Віталій Юрійович

**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АЕРОПОРТОВИМ
КОМПЛЕКСОМ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ ЯКОСТІ**

Монографія

Набір – Павелко В. Ю.
Верстка – ТОВ «С-принт»

ISBN 978-966-2602-82-1

Підписано до друку 15.09.2014.
Формат 62х84 1/16. Папір офсетний. Друк офсетний.
Гарнітура Times New Roman. Умовн.-друк. арк.. 20,0. Тираж 300 екз.
Замов. №090114/1

ТОВ «Видавництво «Кругозір»
Україна, 69057, м. Запоріжжя, пр.. Леніна, 158, оф. 248
Свідоцтво про держреєстрацію ДК №4798 від 27.11.2014 р.
тел. (061) 270-78-76, e-mail: krugozor.zp@ukr.net

Надруковано в типографії ТОВ «С-принт»
Україна, 69037, м. Запоріжжя, вул. 40 років Рад. України, 45
Свідоцтво про держреєстрацію ДК
тел. (061) 213-38-39, e-mail: sprint@io.net.ua