

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

На правах рукопису

ПАВЕЛКО ВІТАЛІЙ ЮРІЙОВИЧ

УДК 65.014.1: 65.018: 656.71

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
АЕРОПОРТОВИМ КОМПЛЕКСОМ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ
ЯКОСТІ

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Дисертація на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор Гудзь П.В.

Запоріжжя -2015

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	13
1.1 Ефективність управління організацією: сутність, зміст, види...13	
1.2 Зміст і форми якості та критерії її оцінювання в системі управління підприємством сфери послуг	32
1.3 Методи оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства сфери послуг	56
Висновки до першого розділу.....	74
РОЗДІЛ 2 ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АЕРОПОРТОВИМ КОМПЛЕКСОМ	78
2.1 Визначення ролі та місця аеропорту в системі національного аеропортового господарства.....	78
2.2 Маркетингова оцінка рівня якості послуг аеропортового комплексу.....	116
2.3 Діагностика управління аеропортовим комплексом за критерієм ефективності.....	144
Висновки до другого розділу.....	168
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АЕРОПОРТОВИМ КОМПЛЕКСОМ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ ЯКОСТІ	171
3.1 Алгоритм розробки та впровадження системи менеджменту якості вітчизняного аеропортового комплексу.....	171
3.2 Науково-методичне забезпечення моніторингу процесів системи менеджменту якості аеропортової структури.....	205
3.3 Організаційно-економічне обґрунтування підвищення ефективності управління аеропортовою структурою.....	234
Висновки до третього розділу.....	265

ВИСНОВКИ.....	269
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	273
ДОДАТКИ.....	300

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. 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 авіаперевезень, 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. 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.

Загальнотеоретичною 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. Нурєєва. У своєму дослідженні здобувач також спирався на 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 ін. В своїх працях питання щодо ефективного функціонування аеропортів, вивчали такі вчені: Ю.Ф. Кулаєв, Н.Е. Полянська, В.М. Парій, С.Л. Омеляненко, І.С. Голубєв, О.В. Костроміна, Н.В. Ратушна та ін. Крім того, в дисертаційному дослідженні використовувалися роботи в області економіко-математичного моделювання.

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. У якості інформаційної бази дисертації використовувалися статистичні дані центральних і місцевих органів влади.

Однак, незважаючи на наявні 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 обраної теми дисертаційного дослідження. Тому виникає потреба формування ефективної системи управління аеропортового комплексу на основі концепції якості, спрямованої на одержання стійкого економічного росту регіональних аеропортових комплексів.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана в рамках науково-дослідної тематики Запорізького національного технічного університету кафедри менеджменту: Трансформація економічного потенціалу промислового регіону: проблеми, пріоритети, механізми реалізації (номер державної реєстрації 0112U005353), в межах якої автором обгрунтовано науковий підхід до організаційно-економічного забезпечення підвищення ефективності управління регіональним аеропортовим комплексом.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є узагальнення теоретичних положень, удосконалення науково-методичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління аеропортового комплексу на основі концепції якості.

Для досягнення цієї мети було поставлено такі завдання:

- дослідити сутність, зміст та види ефективності управління;
- виявити зміст і форми якості та критерії її оцінювання в системі управління сфери послуг;
- проаналізувати існуючі методи оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства сфери послуг;
- визначити роль і місце аеропорту в системі національного аеропортового господарства;
- здійснити маркетингову оцінку рівня якості послуг аеропортового комплексу;

- провести діагностику управління аеропортовим комплексом за критерієм ефективності;
- запропонувати алгоритм розробки та впровадження системи менеджменту якості вітчизняного аеропортового комплексу;
- розробити методику моніторингу процесів системи менеджменту якості аеропортового комплексу;
- обґрунтувати організаційно-економічне забезпечення підвищення ефективності управління аеропортовим комплексом.

Об'єктом дослідження є процес підвищення ефективності управління аеропортового комплексу.

Предметом дослідження теоретичні підходи, науково-методичні та практичні аспекти використання концепції якості з метою підвищення ефективності управління аеропортовим комплексом.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу проведення досліджень склали наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань управління господарюючим суб'єктом, ефективності управління, формування та впровадження систем менеджменту якості, використання процесного підходу, створення системи моніторингу процесів СМЯ.

З метою забезпечення достовірності та обґрунтованості одержаних результатів дослідження, для вирішення поставлених завдань використовувались такі методи: *аналізу і синтезу* – для визначення споріднених понять ефективності управління на основі концепції якості – ефективність, результативність, економічність, управління, управлінська діяльність, якість, якість товару, якість послуги (підрозділи 1.1, 1.2), *індукції і дедукції* – при проведенні теоретичних узагальнень змісту, класифікації та структури процесів управління організацією та процесів системи менеджменту якості (підрозділи 1.2, 2.3.); *абстрактно-логічний* – при виділенні складових елементів процесного підходу в управлінні аеропортовим комплексом (підрозділ 3.1.); *статистично-економічний* – при

дослідженні і аналізі умов, стану і тенденцій розвитку транспортої галузі, повітряного транспорту України та діяльності вітчизняних та закордонних аеропортових комплексів (підрозділи 2.1, 2.2); *метод аналогій* - при дослідженні, аналізі та оцінці рівня якості послуг аеропортового комплексу (підрозділ 2.2); *метод опитування* - при дослідженні, аналізі та оцінці рівня якості послуг аеропортового комплексу та при оцінці ефективності управління регіонального аеропорту (підрозділ 2.2., 2.3); *метод рейтингової оцінки* - при дослідженні, аналізі та оцінці рівня якості послуг аеропортової структури та при оцінці ефективності управління регіонального аеропорту (підрозділ 2.2, 2.3); *метод імітаційного моделювання* – при розробці моделі моніторингу процесів системи менеджменту якості аеропортової структури на базі інтегрованого середовища ARIS (підрозділ 3.2); *методи прогнозування* – при оцінці прогнозних даних діяльності аеропортового комплексу (підрозділ 3.3).

Інформаційною базою роботи є нормативно-правові акти, офіційні дані Держкомстату України, дані бухгалтерської та фінансової звітності КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя» та ОКП «Аеропорт Суми», ресурси Інтернет, а також результати власних досліджень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку науково-методичних підходів, що ґрунтуються на результатах теоретичних і практичних надбань з підвищення ефективності управління аеропортовим комплексом на основі концепції якості, з урахуванням тенденцій стану галузі у світовій і національній економіці. До основних наукових результатів роботи відносяться такі:

удосконалено:

- інструментарій 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;

- підхід до розробки та впровадження системи менеджменту якості вітчизняним аеропортовим комплексом на основі розвитку принципу якості - відповідальність керівництва - з побудовою, на відміну від існуючих, 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, чим забезпечується систематизація та структурування управлінських повноважень і закріплення персональної відповідальності за кожною посадовою особою за конкретним бізнес-процесом створення аеропортової послуги;

- науковий підхід до підвищення ефективності управління аеропортовим комплексом на основі використання принципів якості щодо покращення відносин із постачальниками шляхом адміністрування розробки і закріплення єдиних стандартів у внутрішній документації до використання аутсорсингу в аеропорту, 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 послуг споживачам;

дістало подальшого розвитку:

- трактування сутності ефективності управління на основі емпіричних методів дослідження як дуалістичної системи відносин між працівниками і власниками (менеджерами) підприємства з приводу планування, організації, регулювання та контролю виробництва якісної продукції з меншими до попередніх циклів витратами та власниками (менеджерами) і учасниками (акторами) ринку щодо забезпечення конкурентних переваг на основі якості та задоволеності покупців з меншими трансакційними витратами, що

дозволяє досягати цілей внутрішньої та зовнішньої ефективності управління на підприємстві;

- оцінювання якості в системі управління підприємством сфери послуг на основі критерію сприйняття споживачем якості послуги, з виділенням притаманних продукту обов'язкових ознак - базова якість, персоніфікованих характеристик продукту - очікувана якість та споживчих чи мінових властивостей нового продукту - неочікувана якість, що дає керівництву організації можливість оцінити вплив управлінських дій на зміну споживчої цінності продукту;

- методичний підхід щодо підвищення ефективності управління аеропортовим комплексом на основі розвитку принципу якості моніторинг та вимірювання через поетапне впровадження моніторингу процесів менеджменту якості з використанням програмних засобів інтегрованого середовища ARIS, що сприяє підвищенню ефективності організації інформаційної системи за критеріями достовірності і своєчасності інформації для прийняття управлінських рішень.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що методичні підходи до рейтингової оцінки ефективності управління; розробки та впровадження системи менеджменту якості вітчизняного аеропортового комплексу; проведення моніторингу процесів системи менеджменту якості аеропортової структури на базі інтегрованого середовища ARIS та запропонована матрична організаційна система управління якістю обслуговування дозволяють створити комплексне методичне забезпечення процесів управління аеропортовим комплексом на основі концепції якості.

Практичну значущість результатів дослідження визначають можливості забезпечення ефективності управління аеропортовим комплексом на основі концепції якості. Одержані наукові результати, концептуальні положення, методичні підходи і моделі управління аеропортовим комплексом використано в діяльності Асоціації «Аеропорт» цивільної авіації країн СНД (довідка № А-0117/11-1289 від 23.05.2014р.) –

для впровадження методики моніторингу СМЯ на платформі ARIS Toolset; Асоціації «Аеропорти України» (довідка № А-09/54 від 17.04.14р.) – стосовно методики рейтингової оцінки ефективності управління підрозділів аеропорту та цілісного аеропортового комплексу, в управлінні діяльністю обласного комунального підприємства «Аеропорт Суми» (довідка № 03-12/136 від 26.08.14р.) - при впровадженні структури СМЯ з побудовою матриці компетенції та відповідальності для управлінців середньої та нижньої ланки, в діяльності комунального підприємства «Міжнародний аеропорт Запоріжжя» (довідка № 03-10/215к від 16.09.14р.) – при обґрунтуванні переліку послуг аеропортового комплексу, що пропонуються на аутсорсинг, а також знайшли застосування в навчальному процесі Запорізького національного технічного університету при викладанні дисциплін «Управління якістю», «Управлінням розвитком організації», «Маркетинг» (довідка № 37-03/2926 від 04.09.14р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є одноосібно написаною науковою працею, в якій викладено авторські розробки щодо управління аеропортовим комплексом на основі концепції якості. Основні положення і зміст дисертації знайшли відображення у 19 публікаціях у фахових наукових виданнях, які містять положення, висновки та пропозиції, сформульовані особисто автором.

Апробація результатів дослідження. Наукові положення основних результатів дослідження та їх практичне застосування оприлюднені та схвалені на Міжнародних наукових конференціях: Економіка підприємства: теорія та практика (м.Київ, 2012р.), Формування ефективних механізмів господарювання в умовах сучасної економіки (м.Запоріжжя, 2012р.), Актуальні питання розвитку економіки в умовах сучасної нестабільності (м.Київ, 2013р.), Сучасні маркетингові технології в економіці та управлінні (м.Запоріжжя, 2013р.), Стратегія якості у промисловості і освіті (м Варна, Болгарія, 2013р.), Ефективне управління економікою: теорія і практика (м.Черкаси, 2012, 2013 рр.), Пути совершенсвоания инфраструктуры

аэропортов (м.Москва, Російська Федерація, 2014р.), Проблемы управления производственно-экономической деятельностью субъектов хозяйствования (м. Донецьк, 2014р.), The International Scientific and Practical Congress of Economists and Lawyers «Science engineering and economic paradigm of modern society» (s.Bazel, Switzerland, 2014 y.), The sixth Wolrd Congress “Aviation ih the XXI-st century“ «Safety in Aviation and Space in Technologies» (s.Kyiv, 2014y.).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 19 наукових праць загальним обсягом 6,90 др.а., з яких особисто здобувачеві належить 6,70 др.а. У наукових фахових виданнях опубліковано 5 праць загальним обсягом 3,52 др.а., з яких особисто здобувачеві належить 3,32 др.а., а також стаття у зарубіжному виданні, що входить до міжнародних наукометричних баз.

Структура й обсяг роботи. Дисертаційна робота складається із вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків, викладених на 270 сторінках, 9 додатків на 34 сторінках, списку використаних джерел із 284 найменувань на 21 сторінці. Повний обсяг дисертації 327 сторінок, включаючи 65 рисунків і 53 таблиць (з них 36 сторінок – це рисунки та таблиці, які повністю займають площу сторінки).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1 Ефективність управління організацією: сутність, зміст, види

Найважливішим завданням для народного господарства країни в цілому, так і для будь-якої його складової є, було і буде досягнення високої ефективності. Саме з позиції ефективності розглядаються різними авторами народне господарство, його комплекси, галузі, підприємства, окремі продукти, ресурси, економічні важелі, виробничо-технічне постачання тощо.

Ефективність управління підприємством забезпечується низкою факторів, умов, інших аспектів діяльності організації, у тому числі внутрішніми та зовнішніми характеристиками. Зовнішня ефективність управління характеризує ступінь відповідності організації вимогам та обмеженням зовнішнього середовища, суспільства, економіки. Саме високий рівень зовнішньої ефективності забезпечує підвищення ефективності управління в цілому. У свою чергу, внутрішня ефективність – це ступінь задоволення певних потреб споживачів, що впливає на динаміку власних цілей організації. 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 ефективності 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 забезпечує 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, с.].

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 терпітиме збитки.

В роботі [2] поняття «ефективність» розглядається як «...відносний ефект, результативність процесу, операції, проекту, що розраховується як відношення ефекту (результату) до витрат, що обумовили, забезпечили його отримання». Як «...співвідношення між результатами виробничо-господарської діяльності самостійного суб'єкта і використаними для

одержання цих результатів матеріальними, трудовими і фінансовими ресурсами...» визначається ефективність в роботі [3, с. 93]. Автори [4, с. 678] розглядають ефективність як «...показник результативності конкретного господарського чи іншого рішення, що визначається відношенням отриманих від його реалізації результатів (ефекту) до затрачених ресурсів (трудових, матеріальних, фінансових)». Ефективність – «...відносний ефект, результативність процесу, операції, проекту, визначені як відношення результату до витрат, що зумовили і забезпечили його отримання» [5, с. 114].

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

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 в роботах [8; 9, с. 254; 10].

Узагальнюючи вищевикладене, сутнісна характеристика та вимірювання ефективності наведено на рис.1.1.

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.



Рис. 1.1 Сутнісна характеристика ефективності як економічної категорії

Поняття ефективності в англomовній літературі визначається кількома термінами та має декілька значень. Синонімами ефективності виступають прибутковість та рентабельність (effectiveness), продуктивність та дієвість (efficiency), функціонування (performance), корисність (utility).

У первісному значенні поняття «ефективність» (efficiency) ототожнювалось з «можливістю виконати що-небудь» [11].

Ефективність (efficiency) – це:

- виконання або можливість виконання роботи з мінімальними витратами [12];
- використання будь-ким чи будь-чим часу і енергії без марних витрат [13];
- кількість матеріальних та нематеріальних ресурсів, заощаджених завдяки кращому або більш дешевому способу виконання будь-яких дій [14].

Ефективність (effectiveness) походить від латинського і англо-французького effectus, efficere та визначається як міра (ступінь) спроможності проекту (програми) досягати очікуваного ефекту (результату), який може бути якісно вимірний [15] або як отримання запланованого, очікуваного, бажаного ефекту [16].

Ефективність (efficiency) – це організована робота будь-чого (будь-кого) без зайвих витрат часу та енергії, а ефективність (effectiveness) – це отримання правильного ефекту: вирішення проблеми або отримання результату [17].

Закономірно, що визначення ефективності як відношення між результатом і величиною ресурсу, який використаний для отримання цього результату, використано і в нормативно-правових актах [18].

У вітчизняній літературі поняття ефективність найчастіше пов'язується з виробничою діяльністю. С.Ф. Покропивний 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 [20, с. 199] розуміє ефективність, як ступінь досягнення організацією своїх цілей за умови використання обмежених ресурсів.

Проф. Л.І. Федулова розуміє 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)» [23].

Отже, більшість авторів, які формулюють поняття ефективності [24, с. 354; 25, с. 78; 26, с. 481; 27, с. 361; 28, с. 127], розуміють цю категорію як відношення ефекту (результату) до витрат або ресурсів, що були витрачені на його отримання. Тобто критерії ефективності формуються на основі

витратного (спожиті ресурси) і ресурсного (застосовані ресурси) підходів [29].

Ю. П. Сурмін [30] у якості критерію ефективності визначає досягнення встановлених системою цілей. На думку Н.В. Волкова [31], для опису ефективності використовують наступні поняття: співвідношення 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).

Традиційно категорію ефективність 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, з одного боку, оцінює результат будь-якої діяльності, а з іншого, оцінює витрати, які були понесені для досягнення цього результату (ефекту). Одночасно ознакою ефективності слугує досягнення мети діяльності суб'єкта господарювання з найменшими витратами суспільної праці або часу.

Різноманітність функцій суб'єктів господарювання та широкий спектр напрямків застосування ефективності спричиняє різні за змістом ефекти.

За умов командної економіки поширеним був поділ ефективності на два види: соціальну та економічну. Соціально-економічна ефективність – це відношення соціально-економічного результату і витрат, за допомогою яких досягається певний результат. А соціально-економічний результат визначався обсягом задоволення потреб суспільства [33, с. 29].

У свою чергу, економічну ефективність доцільно поділити на такі підвиди: проектну ефективність, експлуатаційну ефективність, технологічну ефективність, виробничу ефективність, ефективність транспортування та зберігання. Соціальна ефективність поділяється на такі підвиди

ефективності: психологічна, культурно-етична, взаємодії, екологічна та якості трудових ресурсів [34].

О.С. Іванілов [35, с.621] 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.

За критерієм змісту (характеру) ефекту І. Охріменко виділяє економічну, соціальну, екологічну ефективність. Окрім цього І. Охріменко поділяє ефективність на народногосподарську, госпрозрахункову, приростну, абсолютну, порівняну, очікувану, фактичну та інші [36].

Автором запропонована класифікація ефективності за різними ознаками та сферами її використання наведена в табл. А.1. (Додаток А). Наведена класифікація ефективності 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.

Практика щодо оцінювання ефективності, 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, що 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

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

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 – 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, організувати, розпоряджатися, координувати і контролювати. Передбачувати – означає досліджувати дійсність і накреслювати майбутні дії; організувати – 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].

В роботі [40, с.548] управління визначено як процес координації різних дій з урахуванням їх цілей, умов виконання, етапів реалізації. 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]. У роботі [43, с. 472] автори відзначають, що управління – це «керівництво, напрямок, розпорядження (ким-небудь, чим-небудь)».

Проведений в роботі аналіз дозволив виділити наступні визначення управління:

- певні види людської діяльності (або їх сукупність), направлені на досягнення поставлених цілей;
- процес управління ресурсами і людьми;
- процес прийняття управлінських рішень;
- процес забезпечення взаємозв’язку структурних елементів системи;
- процес здійснення цілеспрямованих управлінських впливів;
- процес досягнення поставлених цілей;
- діяльність направлена на досягнення запланованих показників;
- процес впливу на систему з метою переведу її з одного стану в інший;

- процес створення оптимальних організаційних умов з метою розширеного відтворення матеріально-технічної бази суб'єкта господарювання.

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 управління застосовувати до 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].



Рис. 1.3. Принципи управління організацією

Відповідність управління економічним законам означає «...адаптацію системи управління підприємств відносно об'єктивних причинно-наслідкових зв'язків економічних явищ і процесів, трансформаційності економічних систем» [45].

Концептуальність управління «...полягає у визначенні основної ідеї управління, що висувається під впливом оцінки специфіки галузі, в якій працює підприємство, сукупності його екзогенних та ендогенних факторів» [45].

Системність управління «...полягає у цілісному баченні процесів прийняття управлінських рішень відносно критеріїв, показників і елементів ефективності» [45]. На думку С.С. Шаталіна «...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» [45; 47; 48; 49].

Цілеспрямованість управління «...втілюється у коректування системних елементів управління ефективністю підприємств в залежності від ринкових флуктуацій при незмінності основної ідеї управління» [45].

Підхід до визначення та оцінки ефективності управління з позиції концепції управління за цілями можна побачити в роботах Р. Дафта: «Ефективність управління – ступінь наближення організації до поставленої мети» [41, с. 847]; 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. Осовської 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].

Деякі економісти ототожнюють «економічність», «результативність», «ефективність» та «ефективність управління». 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. Ушицького: «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.

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. А.2 Додаток А).

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. Поканевич: «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. Поканевич, 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 [72]:

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

де f – функціональна залежність;

v – внутрішні фактори детермінації;

z – зовнішні фактори детермінації;

t – час управлінського впливу.

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.

Аналіз підходів до визначення чинників ефективності управління дає змогу констатувати, що єдиним є розподіл всіх чинників на внутрішні та зовнішні, головна відмінність складу чинників полягає в їх деталізації (табл. А.3 Додаток А).

Серед чинників зовнішнього середовища всі автори зазначають виділення чинників прямого впливу та чинників непрямого впливу, а також контрольованих і неконтрольованих чинників. Визначення переліку чинників зовнішнього середовища, які впливають на ефективність управління організацією, в першу чергу, ґрунтується на встановленні суб'єктів зовнішнього середовища, з якими підприємство вступає у стосунки [76; 77].

Як відзначалося вище, методологія оцінки діяльності суб'єктів господарювання, в тому числі і управлінської, базується на різних системах такої оцінки. 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]. 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. Осовська та О. А. Осовський характеризують якість системи управління як «ступінь відповідності системи вимогам і сподіванням» [8, с. 786]. Г. В. Воронцова дає таке визначення: «Якість управлінських рішень – сукупність властивостей, що забезпечують успішне їх виконання і отримання

певного ефекту» [79, с. 138]. Ф. І. Хміль [71, с. 576], А. А. Брасс [58, с. 183] та інші надають аналогічні за змістом визначення якості управління.

В роботах [40, с. 176; 71, с. 576; 80, с. 37; 81, с. 27; 82, с. 23] система оцінки якості управління розглядається не як самостійна, а як допоміжна підсистема в системі оцінки ефективності (результативності, економічності) управлінської діяльності.

А 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. Переваги, створювані якістю, є основними компонентами нецінової конкуренції і дуже важливими передумовами для існування в бізнесі. А тому практика управління сучасним

підприємством потребує використання адекватних часу методів, зокрема, на основі концепції якості.

Висока якість приводить до задоволеності та лояльності покупця, що забезпечує стійкий та зростаючий попит. Попит на високоякісну продукцію забезпечує прибуткову діяльність організації та дозволяє задовольнити потреби працівників, стимулюючи продуктивну працю та зниження витрат. Висока продуктивність та низькі витрати ставлять підприємство у вигідне положення за цінової конкуренції [83, 84].

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

Як відзначалося вище, ефективність управління організацією має прояв у досягненні поставлених завдань та цілей. У свою чергу результати діяльності суб'єктів господарювання знаходяться у прямій залежності від кваліфікованих, своєчасних управлінських рішень, що повинні відповідати сфері діяльності та рівню розвитку організації, розвиненості ринкових відносин у державі з тощо.

А отже, актуальною є проблема вибору підходів до управління організацією у сучасних умовах господарювання.

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. Ситуаційний підхід – концепція, яка стверджує, що «...оптимальне рішення є функція факторів середовища в самій організації (внутрішні змінні) та в зовнішньому середовищі (зовнішні змінні)...» [7, с. 692 -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]. І.І. Мазур, В.Д. Шапіро, Н.Г. Ольдерогге виділяють процесний, системний та ситуаційний підходи до управління. [40, с. 183-186].

Б. Будзан, як основний, розглядається процесний підход до управління [85, с. 48]. Автор зазначає, що серед основних підходів до вивчення окремих проблем і менеджменту загалом виділяють також системний, ситуаційний і контингентний підходи [85, с. 50-51]. В.А. Харченко вважає, що «...слід розрізняти підходи до управління фірмами чи організаціями та підходи до менеджменту взагалі, в рамках яких розглядають управління фірмами...» [86].

Узагальнюючи вищевикладене щодо підходів до менеджменту можна виділити:

а) наукові підходи: процесний, системний, ситуаційний підходи та підходи наукових шкіл [7, с.55];

б) напрями менеджменту, якими є класичний та гуманістичний напрями, науковий напрям, теорія систем та найновіші тенденції управління у епоху змін [41, с.67];

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

г) кількісний, процесний, системний та ситуаційний підходи до менеджменту [87, с.304];

д) соціально-етичний і стабілізаційний менеджмент [88, с. 69].

Щодо підходів в управлінні організацією у менеджменті за різними ознаками розрізняють:

а) системний, комплексний, функціональний та історичний [87, с. 39];

б) кількісний, процесний, системний та ситуаційний [89, с. 70; 90, с. 353];

в) традиційний, процесний, системний та ситуаційний [91, с. 23];

г) процесний, системний та ситуаційний [92, с. 53; 93, с.78;].

Як видно із проведеного аналізу щодо підходів до управління, дослідники майже однотайно виділяють процесний, системний та ситуаційний підходи. Та, 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.

Інтегрованим підходом в управлінні організаціями сфери послуг є TQM (Total Quality Management) – 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 [94, с. 49-50].

В монографії [95] 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».

Н.К. Розова вважає, що TQM – це «...концепція, яка передбачає всебічне та 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...» [96, 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» [97]. 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» [98].

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

Розглядаючи сенс поняття total (тотальний, загальний, всеохоплюючий) В.А. Лапідус виділяє вісім його аспектів [94, с. 50-56]:

- 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. Очолювати систему якості повинна перша людина в організації;



Рис. 1.4. Основні елементи TQM

- орієнтація на процеси. Якість перестала асоціюватися тільки з якістю продукції. Будь-яку дію можна визначити як процес, управляти яким 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.

Наступний елемент підходу TQM – quality. Цілком погоджуємося з думкою В.А. Лапідуса про недоцільність зводити якість до якості продукту або виробничого процесу [94, с. 64]. Якість продукту залежить від якості ресурсів, якості процесів, якості персоналу та якості керівництва. Підвищення якості послуги впливає на рівень якості життя та навпаки якість життя та підвищення її рівня потребує поліпшення якості послуги.

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 (створення впевненості у керівництва підприємства у виробництві якісного продукту) та зовнішнього забезпечення якості (створення впевненості у споживача в придбанні якісного продукту);

поліпшення якості – підхід, що потребує від менеджерів знань в різних сферах діяльності. Поліпшення необхідно зробити постійною складовою трудового життя всіх робітників підприємства.

Досягти певних результатів в сфері підвищення ефективності можливо, використовуючи сучасні методи планування, організації, контролю та інформаційні технології, що 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. Б.1 (Додаток Б) [99].

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 функціями управління (рис.1.5).

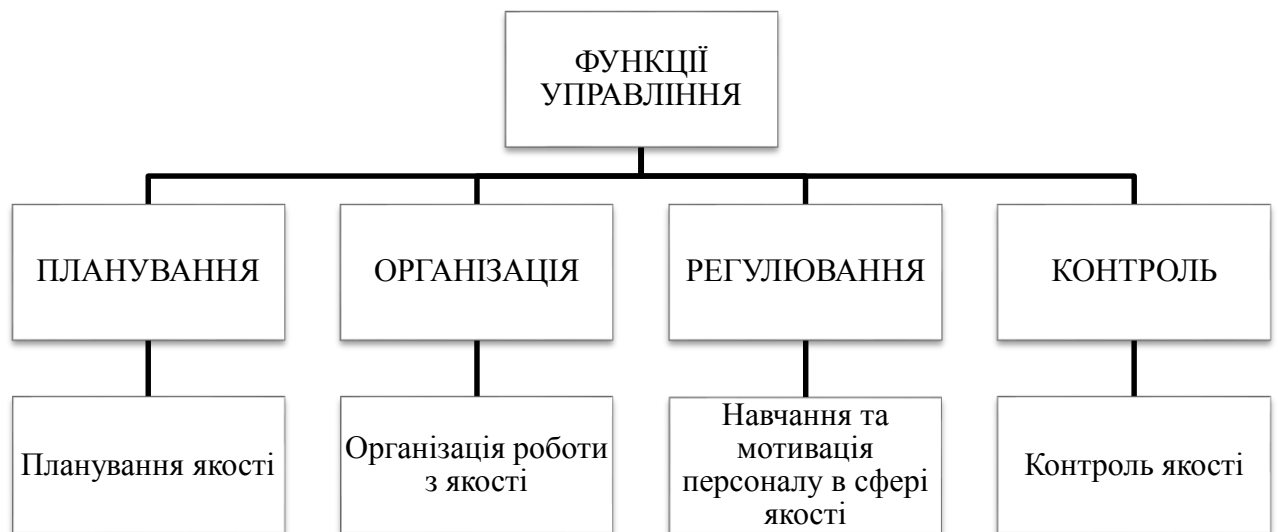


Рис. 1.5. Екстраполяція якісного підходу до функцій загального менеджменту підприємства сфери послуг

Теоретичний аналіз праць з досліджуваної проблеми дозволив виявити й узагальнити взаємозв'язок принципів процесного, системного та ситуаційного підходів з принципами TQM в управлінні організаціями сфери послуг (табл.1.1).

Отже, вивчення розглянутих наукових праць, аналіз концепцій та підходів до управління підприємствами дозволили виявити основний і найбільш прийнятний підхід до управління організаціями сфери послуг – TQM, як концепції, що націлена на якісний підхід до управління всією організацією, участі всіх її працівників в досягненні довготривалого результату (успіху) за рахунок задоволення потреб споживачів і забезпечення вигоди всіх членів організації та суспільства.

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

Підходи	Характеристика	TQM
Процесний	Передбачає взаємозв'язок усіх функцій управління	Ефективність є результатом функціонування системи взаємопов'язаних процесів, управляти якою необхідно опираючись 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	Об'єднання процесів зі створення продукції з процесами, які дають можливість визначити відповідність продукції вимогам споживачів в єдиний процес, що дозволяє отримати обґрунтовані висновки. Системний підхід надає можливість розробки стратегічних напрямків політики якості на основі зворотного зв'язку із замовниками та споживачами. Організація є єдиним цілим, єдиною системою.
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

У той же час концепція TQM є методологічною основою побудови системи менеджменту якості. Методичним посібником із застосування СМЯ є Міжнародні стандарти ISO 9004:2009, в яких викладені і підходи TQM. Але між концепцією TQM і стандартами ISO існують певні відмінності (табл.1.2) [100].

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. 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.

Таблиця 1.2

Порівняння стандартів ISO 9000 і TQM

ISO 9000	TQM
1	2
В фокусі на певного споживача немає потреби	Фокус на певного споживача
Відсутня інтеграція в корпоративну стратегію	Стратегія компанії є інтегрованою
В центрі уваги технічні системи і процедури	Фокус на філософію, концепції, інструменти і методологію
Не має потреби в залученні всіх працівників	Залучення всіх працівників є необхідною умовою
Безперервне поліпшення	Безперервне поліпшення і TQM тотожні поняття
Відповідальність за якість покладається на певні підрозділи (наприклад, відділ якості)	Відповідальність за якість кожного працівника
Акцент на підрозділи	Акцент на підрозділи, функції та рівні
Статичність	Зміна процесів і культури

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.

Будь-який товар (послуга) є носієм певних властивостей, які відбивають його корисність і відповідають потребам та вимогам споживачів. 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.

Ще в III ст. до н.е. Аристотель у праці «Метафізика» навів два поняття якості. Перше – узагальнене: «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. 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» [101].

Відповідно до визначення Міжнародної організації з стандартизації (ISO), якість – це «...сукупність властивостей і характеристик продукту, які надають йому здатність задовольняти обумовлені чи передбачені потреби» [102]. Згідно з визначенням, яке наведене в Держстандарті 15467-79, «якість продукції – сукупність властивостей продукції, що обумовлюють її придатність задовольняти певні потреби відповідно до її призначення» [103].

В Законі України «Про захист прав споживачів»: «... 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» [104]. 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» [105].

А.В. Гличев виділив «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» [106, с. 42].

На думку одного з гуру менеджменту якості Дж. Джурана, «...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» [107, с.162].

Ф. Котлер вважає, що «якість – не абсолютна даність, вона визначається вимогами і побажаннями до товару чи послуг клієнтів» [108, с. 186]. За визначенням К. Ісікава, якість – властивість, яка реально задовольняє споживачів. За допомогою двох аспектів трактує якість В. Шухарт: об'єктивні фізичні характеристики і суб'єктивні оцінки споживачів.

В Держстандарті України ДСТУ ISO 9000-2007 «Системи управління якістю. Основні положення та словник» наведене 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» [109].

«Якість продукції - це сукупність її споживчих властивостей, що здатні задовольняти потреби споживачів. Якісною є продукція, що не тільки відповідає стандартам і технічним умовам, а, в першу чергу, задовольняє потреби споживачів. Якість продукції та послуг та реалізація якісної продукції є головним джерелом існування будь-якої організації» [110, с.51].

«Якість продукції та послуг - це відповідність наданих послуг очікуваним або встановленим стандартам та є критерієм якості підприємств» [111, с.5].

Ю. М. Демків розглядає якість у широкому та вузькому сенсі. По-перше, «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. Вузько 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 [112, 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» [113].

«Послуги нематеріальні, неподільні, непостійні та недовговічні. Вони потребують більшого контролю якості, довіри до постачальника та здатності пристосовуватися до потреб споживачів» [114, с. 878].

Послуга є результатом взаємодії виконавця і його засобів праці із замовником. Послуга може здійснюватися з метою надання зручностей або надання допомоги кому-небудь (в сфері виробництва, будівництва, охорони здоров'я, освіти, фінансів, складування, досліджень тощо) [115, 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» [104].

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) [115, с. 55].

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

Поняття «якість послуги» необхідно розглядати через призму особистості споживача, тобто для підприємств сфери послуг суттєве значення має те, як споживач сприймає якість на ринку послуг.

Дж. Харрінгтон дає наступне визначення: 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» [116, 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 [112, 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 [117, 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 [118-120].

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) [121].

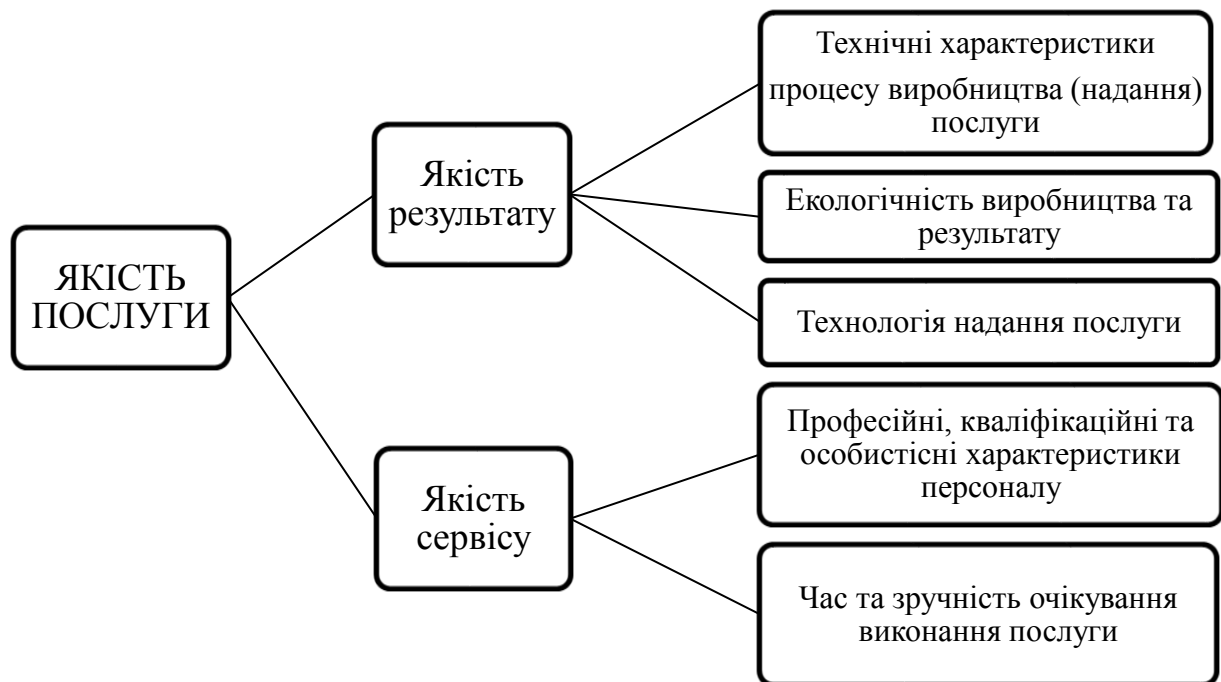


Рис. 1.6. Складові поняття «якість послуги»

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. 1.3) [121].

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

Тому, для точнішого розуміння досліджуваної категорії, соціальна економіка розглядає детально її складові.

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 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.

У цілому думки експертів, що стосуються складу якості, можна розділити на два рівні:

- перший рівень якості - виробництво такої продукції або надання таких послуг, чії 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 [115, с. 56].

Особисті очікування та сприйняття фактично отриманого обслуговування – основні фактори, з яких виходить споживач під час сприйняття і оцінки якості послуги. У свою чергу, персонал організації, надаючи послугу, орієнтується на вимоги керівництва та свої очікування з

приводу винагороди за виконану роботу. Відповідно, власники і керівництво організації, керуючись нормативними документами, що визначають обов'язкові вимоги, регламентують за допомогою внутрішніх стандартів вимоги в роботі персоналу на основі власного уявлення очікувань споживача (рис.1.7).

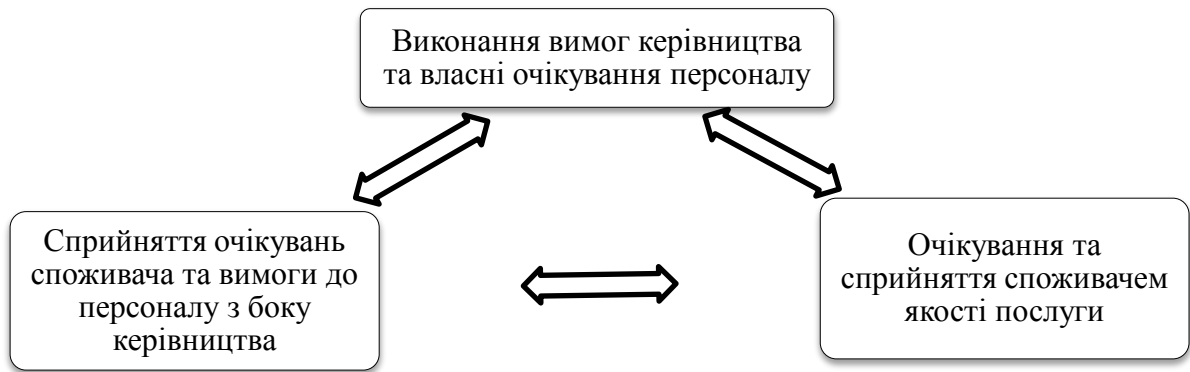


Рис.1. 7. Процес очікування та сприйняття споживачем якості послуги

Як відомо, позитивну думку щодо якості послуги створює саме задоволений клієнт. На думку фахівців, про позитивні емоції задоволений споживач сповіщає п'ятьом потенційним клієнтам, у той же час, у разі невдоволення, він повідомляє про негативні враження від використання послуги, як мінімум десятьом людей. Баланс позитивних і негативних емоцій, потребує «щоб не менше двох клієнтів були задоволені рівнем обслуговування на кожного, хто залишився незадоволений» [122, с. 16].

Модель сприйняття споживачем якості послуги описує якість як систему трьох складових:

- основної (базової) якості;
- очікуваної якості;
- неочікуваної якості.

Основна (базова) якість – це, на думку споживача, обов'язкові властивості послуги. Показники та значення показників основної (базової) якості закріплені в нормативних документах та стандартах якості даного продукту.

Показники очікуваної якості послуги формуються в процесі проектування послуги та гарантуються виробником під час її виробництва та споживання.

Неочікувана якість – це споживча цінність, яку споживач отримує під час споживання послуги на наявність якої він міг тільки сподіватись (або навіть не сподіватися). Зазвичай наявність неочікуваних послуг споживач оцінює дуже високо. Саме неочікувана якість послуги може призвести до формування нових потреб.

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).

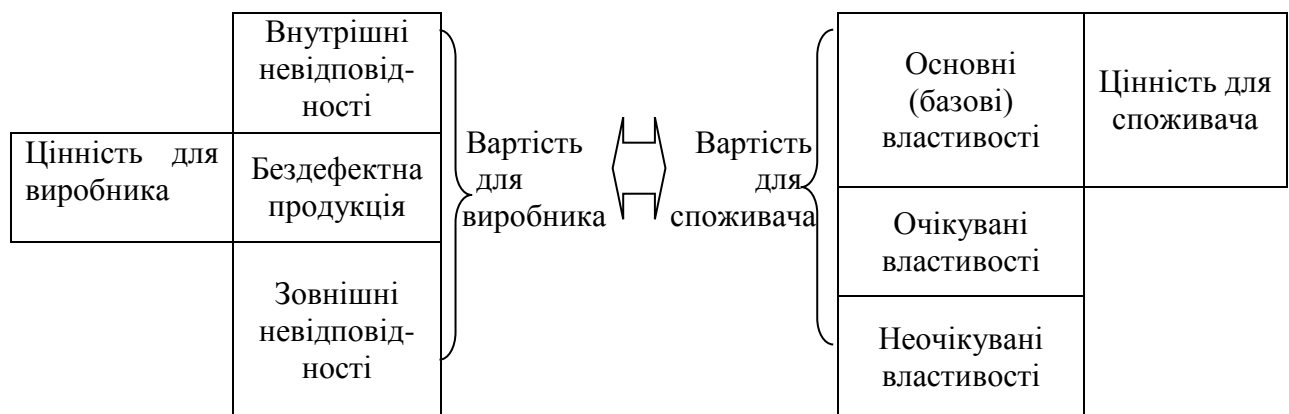


Рис.1.8. Модель сприйняття споживачем якості послуги

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.

Відповідно до об'єктивних вимог виробництва та реалізації, ускладненню господарських зв'язків, підвищенню ролі споживача постійно вдосконалюється і управлінська діяльність, дієвість якої залежить від того, наскільки вона зорієнтована на споживачів послуг. А тому важливим є налагодження ефективний зв'язків на всіх рівнях управління (рис.1.9).

Отже, досягнення високої якості потребує орієнтації на майбутнє з забезпеченням довгострокових зобов'язань перед споживачами, працівниками, власниками (акціонерами), місцевою громадою тощо.



Рис. 1.9. Цілі забезпечення якості послуг

Для повного розуміння значення якості послуги категорії визначення якості науковці доповнюють відповідними вимірниками (критеріями) якості, за якими споживач оцінює якість послуги (рис. 1.10) [123].

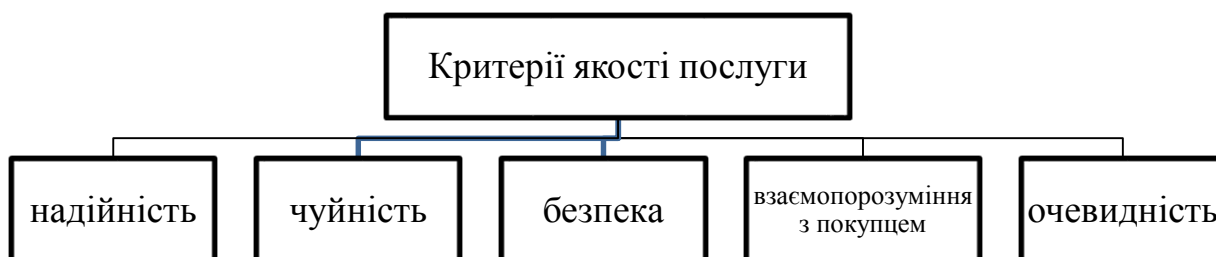


Рис. 1.10. Критерії якості послуги

Надійність – це наданням послуги з першого разу, у зазначенні терміни та за встановленою ціною. Чуйність - прагнення працівників організації до своєчасного надання послуги та реагування на терміновість виконання замовлення. Безпека стосується знань, навичок, компетенції, професіоналізму, ввічливості та здатності персоналу викликати довіру.

Взаєморозуміння з покупцем - це персоніфікована увага до споживача. Очевидність - фізичне підтвердження послуги (засоби обслуговування, зовнішній вигляд персоналу, тощо) [124, с. 75-80].

Оскільки найважливішим критерієм для споживачів є надійність, необов'язково застосовувати всі критерії. Однак, для повного розуміння якості послуги необхідно більш ретельно вивчати цінності, які споживач очікує отримати, та застосовувати додаткові критерії, такі як доступність, прозорість, комунікабельність, довіра, тощо [125].

У частині 2 «Настанови щодо послуг» Міжнародного стандарту ISO 9004-2-96 критерії, які визначають вимоги до послуг, розділені на дві групи:

- кількісні характеристики: час очікування, дотримання строків виконання, чисельність персоналу та одиниць обслуговування тощо;
- якісні характеристики: ступінь довіри споживачів, безпека, ввічливість, естетичність, зручність, гігієнічність та інші [126].

Якість послуги сприймається в першу чергу через якість її надання, тобто, в момент купівлі споживач порівнює реальну якість послуги з очікуваною. На індивідуальні очікування покупця впливають оточення, особисті потреби, життєвий досвід, засоби інформації тощо. Внаслідок різного розуміння цінності послуги покупцем і сервісним підприємством виникають розбіжності в оцінці її якості.

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 потреби (сподівання) споживачів;
- виявити нові можливості в бізнесі;
- обслуговувати (виявити) нові споживчі сегменти;
- запроваджувати інноваційні розробки;
- вийти на нові (глобальні) ринки;
- задовольнити очікування (потреби) суспільства та місцевої громади;
- реагувати (враховувати) дії 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. Фокусування на якість – це характерна риса організацій, що працюють (або намагаються працювати) на основі TQM. Саме тому наразі загальна якість є всеохоплюючою філософією бізнесу та ключем до виживання для будь-якої організації.

1.3 Методи оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства сфери послуг

На забезпечення стабільно високої ефективності управління діяльністю підприємства направлені всі функції системи управління, всі пов'язуючі процеси та їх реалізація. Для керівників важливим є розуміння взаємозв'язку цих процесів та залежність управлінського рішення від конкретної ситуації. Управління ефективністю пов'язано з плануванням, управлінням персоналом, вимірюванням витрат роботи, розробкою кошторисів та управлінням якістю.

«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» [127, с. 47].

Необхідність визначення ефективності управління виражена у «...простому правилі "98/2" визнаного американського спеціаліста в галузі управління доктора Е. Демінга і неодноразово підтверджена іншими авторитетними управлінцями. 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» [128].

В практиці управління виділяють п'ять основних підходів до визначення ефективності управління організацією: цільовий, поведінковий, композиційний, функціональний та множинний (рис. 1.12) [7; 8; 89; 129; 130; 131].



Рис. 1.12. Основні підходи до визначення ефективності управління організацією

Цільовий підхід пов'язаний з управлінням за цілями, відповідно до яких спрямовується поведінка персоналу організації. Цілі передбачають майбутні досягнення, регламентують дії з залучення та виділення необхідних ресурсів, їх розподіл на певних напрямках; слугують нормативами в процесі контролю та обґрунтування витрат ресурсів; впливають на процес формування організаційної структури тощо.

Залучення працівників до прийняття рішень, управління в нестандартних ситуаціях, вплив на неформальні групи, виховання корпоративного духу передбачає поведінковий підхід в управлінні організацією.

Композиційний підхід пов'язаний з визначенням впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

В основі функціонального підходу визначення ефективності управління з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу, як співвідношення результатів та витрат управлінської системи. Показниками ефекту управлінської праці є наступні: зменшення трудомісткості та збільшення продуктивності управлінської праці; скорочення витрат робочого часу, що пов'язані з виконанням управлінських робіт; зменшення чисельності управлінського персоналу та зменшення показника плинності даної категорії персоналу тощо.

Множинний підхід передбачає комплексне планування продуктивності, формування короткострокових цілей підрозділів, правил і норм відповідно до довгострокових планів організації, формування бюджетів різних рівнів, дозволяє узгодити винагороду за працю з її продуктивністю та, як наслідок, сприяє підвищенню мотивації співробітників.

Як відзначалося раніше, найпоширенішими є визначення ефективності управління як відношення результату до витрат, що пов'язані з діяльністю підприємства або відношення отриманого результату до поставлених перед організацією цілей.

Незважаючи на простоту та доступність інформації, ці підходи до визначення ефективності не дозволяють встановити взаємозв'язок між управлінням діяльністю підприємства та її ефективністю.

Тому, виходячи з основних характеристик підходів до визначення ефективності управління, доцільним є використання функціонального підходу, який дозволяє розглядати ефективність як узагальнюючу характеристику результативності управління в окремих підсистемах та в системі управління в цілому.

Клод Менар виділяє три види моделей ефективності управління економічної організації. 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» [132].

При визначенні ефективності менеджменту Клод Менар 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, наскільки один варіант ефективніший за інший, проєктований або діючий» [132].

Окрім описаних підходів до визначення ефективності управління, науковцями пропонується використовувати наступні [133]:

- на основі синтетичних показників ефективності управління;
- порівняння фактичних даних з нормативними, плановими або з показниками за попередні періоди;
- експертна оцінка ефективності управління;
- емпіричні методи оцінки ефективності управління тощо.

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» [134].

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 організацій у його широкому розумінні за методологією ЄЕК ООН (Європейська економічна комісія)» [128].

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 [135; 136; 137].

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

Саме з реалізацією головної мети діяльності підприємства пов'язаний вибір методів оцінювання ефективності управління .

Метод оцінювання ефективності управління діяльністю – це спосіб кількісного та якісного виміру рівня ефективності управлінської діяльності.

Аналіз наукових джерел [22; 40; 41; 131; 138-145] виявив, що для оцінювання ефективності управління суб'єктами господарювання найбільш поширеними є методи математичної статистики, ранговий та рейтинговий методи, методи експертних оцінок, методи порівняння, матричний метод, метод угруповань, метод факторного аналізу, метод нейронних мереж, метод нечіткої логіки (табл.В.1 Додаток В).

Відповідно до сутності ефективності управління діяльністю підприємства, узагальнюючий показник має давати можливість підприємству здійснювати оцінку результатів діяльності в динаміці та порівняння по

відношенню до конкурентів. Мова йде про метод порівняльної рейтингової оцінки, який базується на різних аналітичних підходах та носить комплексний системний характер. Найбільш поширеним способом побудови рейтингу підприємств є бальний метод [22, 146].

Метод оцінювання ефективності управління діяльністю повинен врахувати всі складові елементи організації, давати комплексний результат і дозволяти аналізувати зміни, що відбуваються в управлінні діяльністю підприємства. Методом за допомогою якого вирішується дана задача – це метод експертних оцінок, який ґрунтується на великій кількості часткових показників, що і відображають різноманітні аспекти управління діяльністю підприємства.

Ефективність управління визначається критеріями, які повинні відображати співвідношення різних аспектів діяльності організації. Вирішення проблеми вибору критеріїв ефективності полягає в їх упорядкуванні за допомогою фундаментальних характеристик організацій, з використанням певних способів узгодження та компромісу критеріїв один з одним.

Використання та визначення понять «показники», «критерії», «індикатори» дозволяють, «...по-перше, складні процеси зробити простими, по-друге, порівнювати отримані результати у часі» [147].

У Великому тлумачному словнику сучасної української мови наведено наступні визначення [148]:

- 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» [149];

- індикатори – «...елемент даних, що містить кількісні та якісні характеристики процесу або стану об'єкта оцінювання».

Проблему формування системи показників та критеріїв оцінки ефективності відносять до класу неструктурованих або слабо структурованих проблем. Існують різні підходи до формування системи показників та критеріїв оцінки ефективності, які значною мірою залежать від цілей формування такої системи, досвіду та особистих якостей розробників.

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.

Д. С. Сінк пропонує виділяти наступні «...критерії оцінки ефективності управління: дієвість, економічність, якість, прибутковість, продуктивність, якість трудового життя, впровадження нововведень»[150, с.68].

За іншою методикою, загальними критеріями оцінки ефективності управління є: швидкість прийняття рішень та їх передача на всі рівні управління; ефективність організаційної системи; невиконання або слабка реалізація виконавцями своїх функцій та ступінь досягнення запланованих показників; система моніторингу та оцінки діяльності організації; характер взаємозв'язку з зовнішнім середовищем [145].

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 діяльності 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 потенціал при досягненні певного рівня результативності.

Підбір показників для розрахунку критеріїв оцінки повинен здійснюватися відповідно до специфіки системи, що обумовлює модифікований характер систем показників. Показники повинні обиратися з огляду на їх важливість та впливовість для функціонування конкретної системи. Це значно обмежує кількість базових показників при обчисленнях. Розрахунок показників може здійснюватися за відповідними методиками або експертним шляхом [151].

Не існує та не може існувати єдина система оцінки ефективності управління організацією. Певний рівень управління має бути оцінений за критеріями, які характерні саме цьому управлінському рівню за притаманними йому функціями, з урахуванням рівня значущості у досягненні головних цілей організації. Вибір конкретних показників повинен здійснюватися таким чином, щоб досліджувані системи оцінити в необхідній та достатній мірі.

До підходів щодо формування критеріїв ефективності організації відносять:

а) підхід, заснований на формуванні єдиного критеріального показника, що залежить від часткових показників ефективності. Особливістю такого типу критеріїв є можливість компенсувати нестачу одних якостей за рахунок надлишків інших. Принциповим недоліком даного підходу є те, що характеристики (якості) системи не можуть бути порівнювані між собою. Коефіцієнти вагомості визначаються експертним шляхом, що значно підвищує суб'єктивність оцінки;

б) підхід, який заснований на тому, що встановлюється співвідношення параметрів: параметри ефекту, що потребують поліпшення, відносять до

чисельника, а ті, що потребують зменшення – до знаменника. Тобто, зменшуючи знаменник, при навіть незначній зміні значення чисельника, можна забезпечити збільшення значення обраного критерію. Тому такого роду критерій можна використовувати тільки з встановленням обмежень;

в) підхід, який полягає в тому, що один з параметрів ефекту максимізують (мінімізують), а на інші встановлюють обмеження. В практиці виділяють 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.

Застосування критеріїв і показників оцінювання ефективності характеризується складністю та суперечливістю, які обумовлені тим, що ефективність передбачає прийняття цілеспрямованих управлінських рішень. Зміна цілей, стандартів та цінностей обумовлює зміну критеріїв оцінювання ефективності, а тому потребує використання методики, яка враховує суть процесу та специфіку об'єкту оцінювання [147].

Специфіка послуги як економічної категорії потребує вибору та розробки адекватних методів оцінювання ефективності управління.

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.

Визначення історично-логічних аспектів механізму управління ефективністю підприємств є важливим елементом побудови його концептуальних принципів. В цьому зв'язку доцільно зазначити праці О.Д. Чудновського та О.О. Корогодової [152, 45].

О.Д. Чудновський виділяє п'ять етапів еволюції господарського управління підприємствами сфери послуг, О.О. Корогорова доповнює класифікацію О.Д. Чудновського ще двома елементами (рис. 1.13).

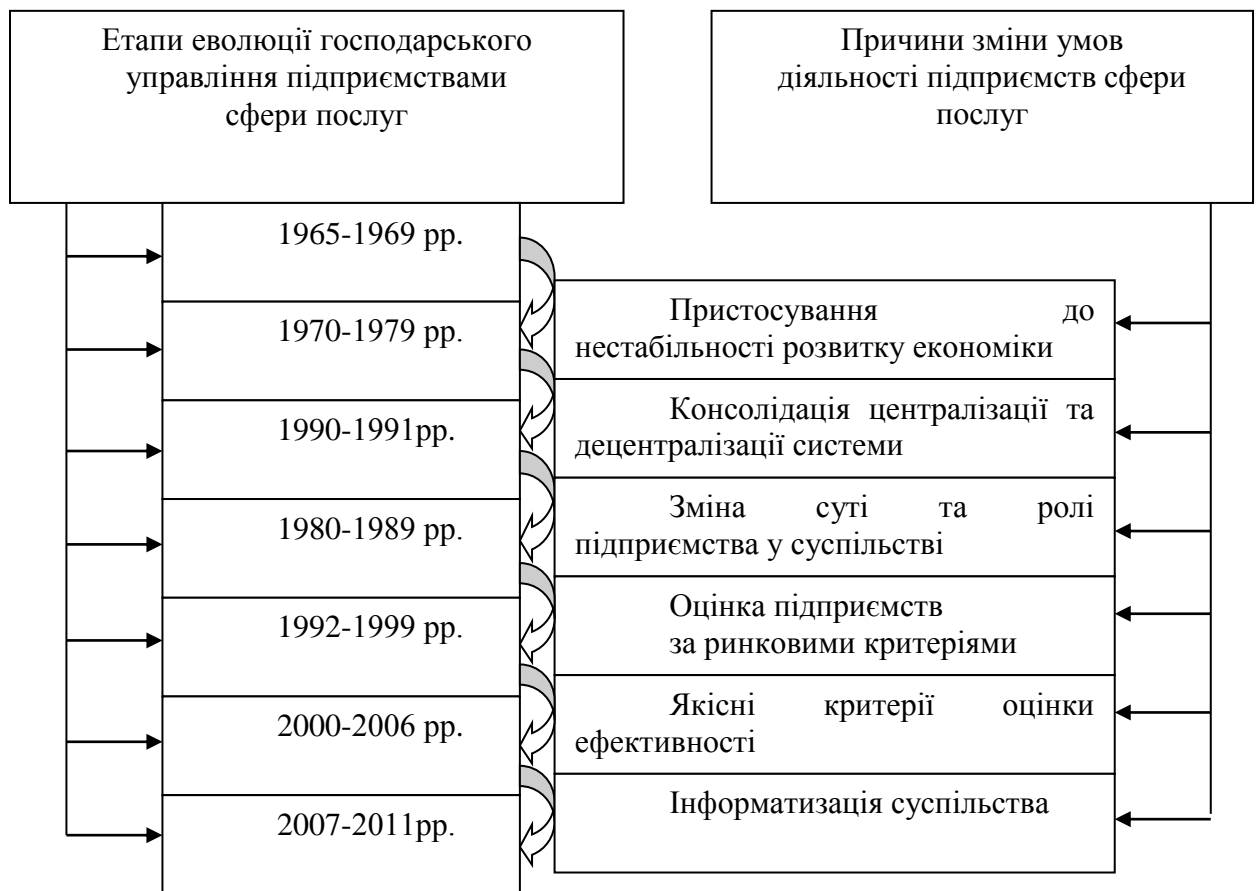


Рис. 1.13. Етапи еволюції управління підприємствами сфери послуг з позиції оцінювання ефективності управління

О.Д. Чудновський основними причинами змін умов діяльності сервісних підприємств вважає: «...з 1 по 3 етап включно – пристосування адміністративної системи управління до зростаючого рівня нестативності 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» [152, с. 120].

О.О. Корогодова доповнила «...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.

Для організацій сфери послуг така оцінка не завжди є коректною, оскільки результати управлінської діяльності:

- не завжди можуть бути оцінені прибутком;
- можуть не відповідати очікуваному безпосередньому і опосередкованому результату (у даному випадку прибуток виступає як опосередкований результат);
- могут бути не тільки економічними, але і соціальними;
- витрати на управління складно, а іноді і не можливо, визначити і виділити [153, с. 373].

Відповідно до сучасних умов господарювання 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» [154].

«Перший (вищий) рівень складають критерії загальної соціальної ефективності управління, які відображають суспільну користь, як результат діяльності певних систем управління. Другий або середній рівень складають критерії спеціальної ефективності управління, що розкривають організацію і функціонування власне управляючих підсистем. 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) [154].

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).

Сучасними моделями, на основі яких здійснюється оцінювання діяльності підприємства в цілому й діючих на ньому систем менеджменту є комплекси міжнародних стандартів та моделі міжнародних і національних премій в області якості.

Незважаючи на комплексність та універсальність основних методів оцінки якості (рейтингів, як міжнародних, так і національних; систем внутріфірмового менеджменту; збалансованої системи показників; національних стандартів по оцінці систем менеджменту, тощо), їх використання в оцінюванні всіх аспектів діяльності підприємства не є достатнім та повномасштабним.

Незважаючи на практично одностайну думку про відбиття в складі й значеннях показників факту досягнення поставлених підприємством цілей, підходи до встановлення параметрів мети є неоднозначними. Показники стосуються лише окремих складових їхньої діяльності та є об'єктами управління в різних системах (підсистемах) менеджменту підприємства [155; 156].

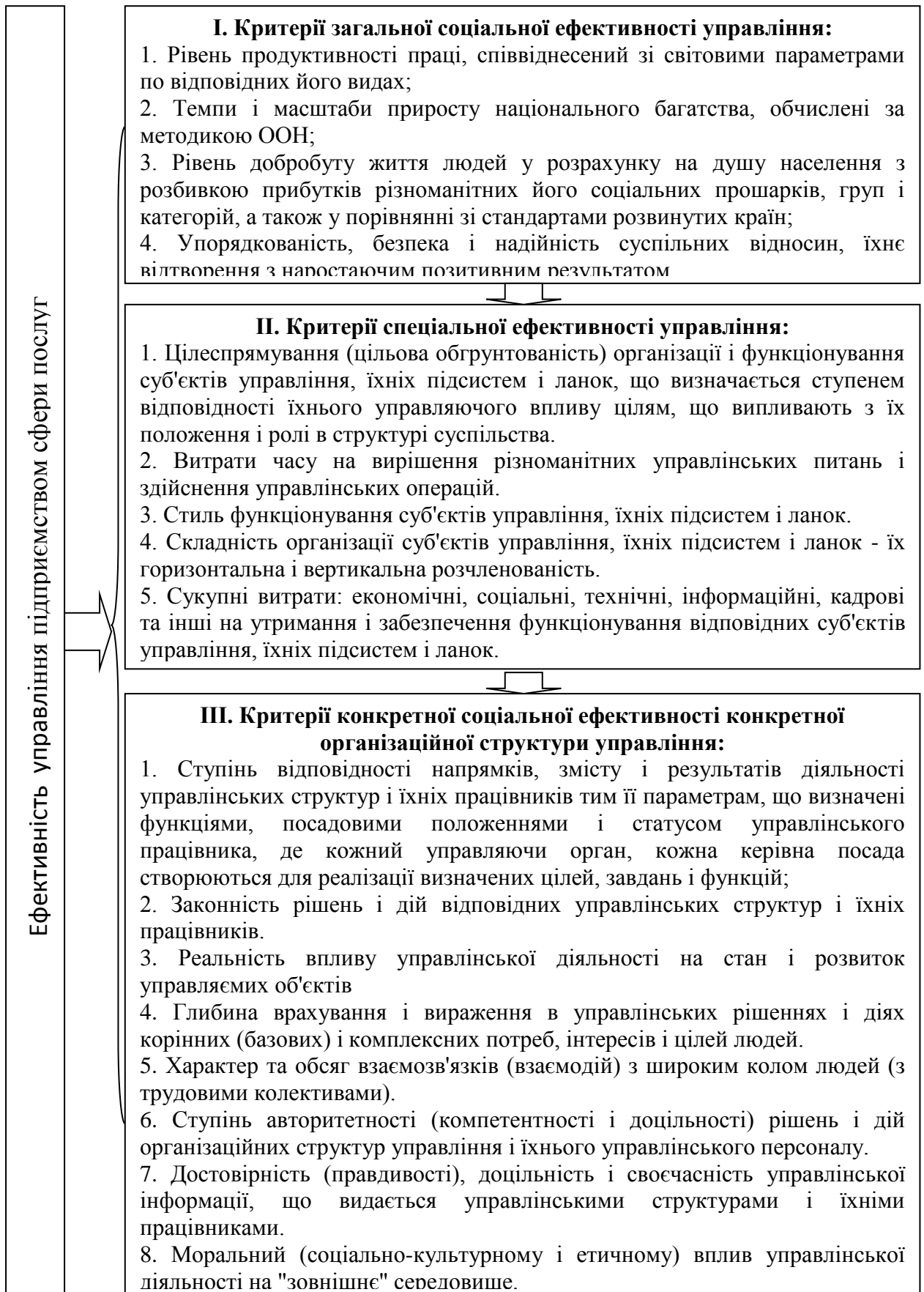


Рис. 1.14. Рівні критеріїв ефективності управління підприємством сфери послуг [154]

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 [157; 158].

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 [159; 160];

Науковцями 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» [161; 162; 163; 164].

Отже, принциповим в вирішенні проблем оцінювання діяльності різних підприємств, результати якої можна вважати наслідком діючих на ньому систем менеджменту є вибір методологічної основи для його проведення.

При цьому необхідно врахувати наступне:

- повинні бути враховані характеристики всіх об'єктів, що становлять поняття «діяльність» підприємства (організації);
- всі об'єкти оцінювання мають бути віднесені до відповідного ієрархічного рівня управління або структурного підрозділу організації;
- результати оцінювання мають бути об'єктивною основою для вироблення обґрунтованих управлінських рішень шляхом їх порівняння та ранжування.

При виборі методологічної бази для проведення оцінки діяльності підприємств необхідно дотримуватися ряду вимог, що закладені в стандартах

серії ISO 9000, які в цей час є основою для побудови систем менеджменту якості на підприємствах будь-якої галузі.

Для здійснення моніторингу, оцінки й аналізу найбільш часто використовуються наступні методи якості: 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 розділу 1

1. В роботі встановлено, що ефективність є 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 інших видів діяльності підприємства за умови найменших витрат суспільної праці або часу.

Економічну ефективність на рівні окремого підприємства слід розглядати у відтворювальній площині, а не обмежувати її лише процесом виробництва. Тобто, 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.

2. Наведена в роботі класифікація ефективності характеризує ефективність функціонування суб'єктів господарювання з різних сторін за різними ознаками, однак не є вичерпною, а враховує лише деякі принципи класифікації та надає окрему характеристику ефективності. В практичній діяльності варто звертати увагу на всі види ефективності, оскільки саме в комплексі вони можуть істотно підвищити кінцеву ефективність господарюючого суб'єкта.

3. На основі проведеного автором аналізу в роботі 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.

4. Проведений аналіз дозволив встановити, що у понятті «якість послуги» значення має не тільки придатність «продукту», але і спосіб його надання споживачеві – сервіс. Виходячи з викладеного, 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.

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

5. Автором доведено, що найбільш прийнятною до управління організацій сфери послуг є концепція TQM, яка базується на принципах

основних підходів менеджменту (процесному, системному, ситуаційному), 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.

6. Запропонований в дисертації проякісний підхід до управління організацією дозволяє забезпечити: якість підприємства; якість бізнес-процесів; якість виробництва; якість продукту (товару/послуги) та, як наслідок, 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.

7. Проведений в роботі аналіз виявив, що найбільш поширеним для оцінювання ефективності управління суб'єктами ринкової економіки є функціональний підхід, який дозволяє визначити ефективність управління з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу, тобто спирається на результати/витрати самої управлінської системи, а також дозволяє розглядати ефективність як складну багатогранну характеристику результативності управління в окремих підсистемах загальної системи управління.

Оскільки узагальнений показник ефективності управління діяльністю підприємства повинен давати підприємству можливість здійснювати порівняльну оцінку результатів діяльності як в динаміці, так і по відношенню до конкурентів доцільним буде використання методу 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. Метод, який враховує складові елементи системи, дає комплексний результат і дозволяє аналізувати зміни, що відбуваються в управлінні діяльністю

підприємства – це метод експертних оцінок, який ґрунтується на великій кількості часткових показників, що відображають різноманітні аспекти управління діяльністю підприємства.

Доведено, що вибір конкретного методу для оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства визначається низкою критеріїв. У свою чергу 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), який «схоплює» сутність процесу оцінювання, водночас залишаючи простір для врахування специфіки об'єкту.

8. Доведено, що існуючі методики оцінювання ефективності управління підприємством 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 та не враховують особливості функціонування підприємства (організації). Зокрема, дані методики не враховують тенденції, що склалися на сучасному етапі розвитку ринкових відносин, а саме орієнтацію споживача, в першу чергу, на якість продукту, що пропонується підприємством.

Результати досліджень знайшли відображення в публікаціях [165-167]

РОЗДІЛ 2 ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АЕРОПОРТОВИМ КОМПЛЕКСОМ

2.1 Визначення ролі та місця аеропорту в системі національного аеропортового господарства

За прогнозами Міжнародної організації цивільної авіації (ІКАО) до 2020 р. щорічний попит на повітряні перевезення в середньому зростатиме на 4,5 відсотки, обсяги пасажирських повітряних перевезень збільшаться в 2,7 рази, обсяги вантажних перевезень - втричі, а світовий парк повітряних суден зросте майже у 2 рази [168].

Відповідно до світових тенденцій розвивається і 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 ефективного 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 [169].

Таблиця 2.1

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

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

*Складено за [169]

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) [169].

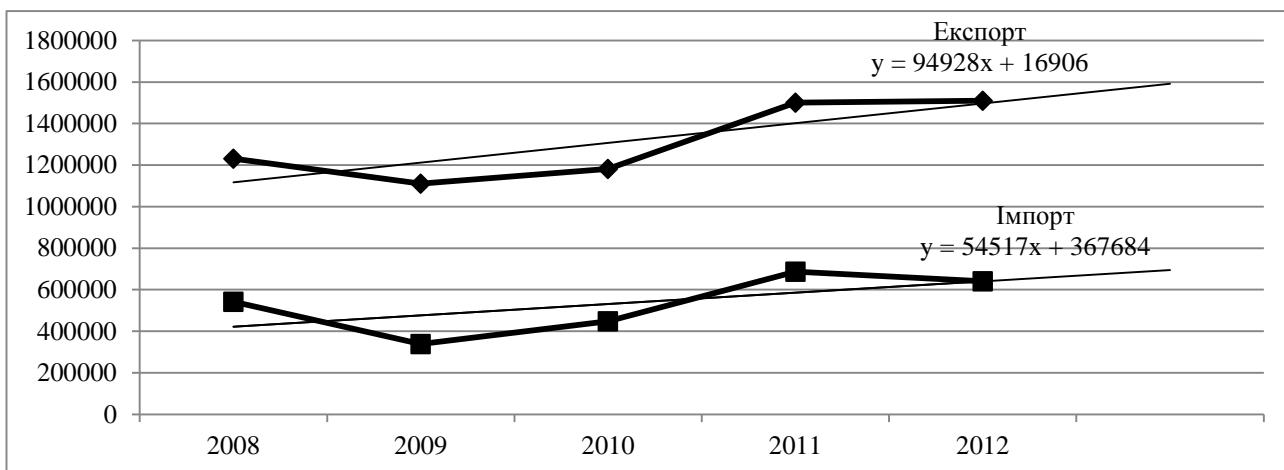


Рис. 2.1 Динаміка експорту-імпорту послуг повітряного транспорту України, тис. дол. США [169]

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 %).

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) [169].

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

*Складено за [169]

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) [169].

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

*Складено за [169]

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. Г.1, Додаток Г). Поліноміальний тренд кількості перевезених пасажирів авіаційним транспортом України свідчить про подальше зростання їхніх обсягів у перспективі (рис. Г.2, Додаток Г) [169].

Пріоритетними напрямками експорту-імпорту транспортних послуг України є країни СНД і країни Європейської Співдружності (табл. 2.4).

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

*Складено за [169]

Значну частку в експорті транспортних послуг України займала 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.

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) [170].

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

*Складено за [170]

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 %. Питома вага міжнародних польотів у середньому складає 36 %, частка іноземних літаків у здійсненні таких польотів - 37,5 %, українських - 62,5 % [170].

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 та високим рівнем зношування авіаційної техніки. Наявний парк вітчизняних повітряних лайнерів навіть за кількістю не в змозі задовольнити попит на авіатранспортні послуги. Крім того, більшість авіалайнерів 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. 2.2) [171].

Існують глибокі проблеми в управлінні аеропортовими комплексами. По-перше, діяльність регіональних аеропортів характеризується незначним обсягом авіаперевезень, та, як наслідок, дефіцитом коштів для проведення реконструкції та модернізації, що негативним чином впливає на рівень обслуговування пасажирів.

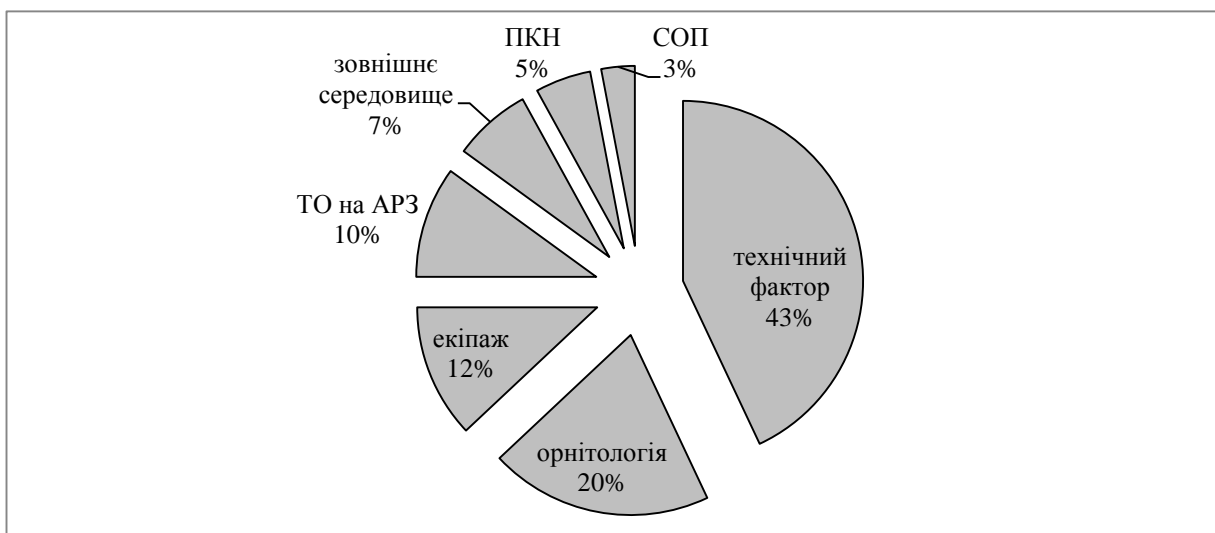


Рис. 2.2. Причини авіаційних подій і інцидентів на повітряному транспорті в Україні, 2012 р.

Аеродроми, аеродромні споруди та обладнання більшості аеропортів України є застарілими та не забезпечують належного обслуговування сучасних повітряних суден. Стримує збільшення обсягу перевезень нездатність пасажирських терміналів та інфраструктури аеропортів забезпечити належний рівень сервісу пасажирів та повітряних перевізників. Невідповідні технічні параметри аеропорту та недостатній розвиток аеропортової інфраструктури не дозволяють використовувати новітні технології та унеможливають повне задоволення попиту на послуги авіаційного транспорту [172].

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 тощо.

Держава є найбільш ефективним інструментом у підтримці потенціалу авіаційного ринку України, але, за умови ринкових чинників, 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 [172-175].

Більшість вітчизняних аеропортів перебуває в комунальній власності, у т.ч. КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя». Однак, державна/комунальна власність на аеропортові об'єкти, в силу браку державних коштів для їх модернізації та реконструкції, стримує розвиток конкурентних відносин в сфері аеропортового обслуговування та, як наслідок не сприяє поліпшенню якості послуг.

Світовий досвід свідчить, що наприкінці ХХ – початку ХХІ ст.ст. склалася тенденція приватизації діючих аеропортів та залучення приватного капіталу при будівництві нових. Здійснено приватизацію більшості італійських, індійських, австралійських, новозеландських та японських аеропортів. Великобританія майже повністю передала аеропорти у власність приватного сектору (Додаток Д) [176].

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. Ж.1 Додатку Ж). 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 % [170].

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 структурі пасажирообороту авіаційного транспорту Запорізька область займає 0,09 % або 13 млн.пас.км (табл. Ж.2 Додаток Ж) [170].

Вітчизняний ринок авіаперевезень характеризується високим рівнем централізації. На внутрішніх повітряних лініях всі напрямки пов'язані з Києвом. 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). Надалі ця тенденція продовжиться, туроператори підштовхують авіакомпанії розширювати географію міжнародних польотів з регіонів (табл. Ж.3-Ж.5 Додаток Ж) [170].

З 35 цивільних аеропортів України 19, тобто більше половини (54,3 %), мають статус міжнародного (табл. Ж.6 Додаток Ж), що підтверджує попередній висновок про орієнтацію вітчизняних аеропортових комплексів 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. Ж.7 Додаток Ж).

Деякі експерти пов'язували і пов'язують перспективи розвитку ринку авіаперевезень із зростанням добробуту населення [177; 178]. Дійсно, за останні роки темпи зростання доходів і динаміка попиту на послуги авіакомпаній збігалися (рис. 2.3).

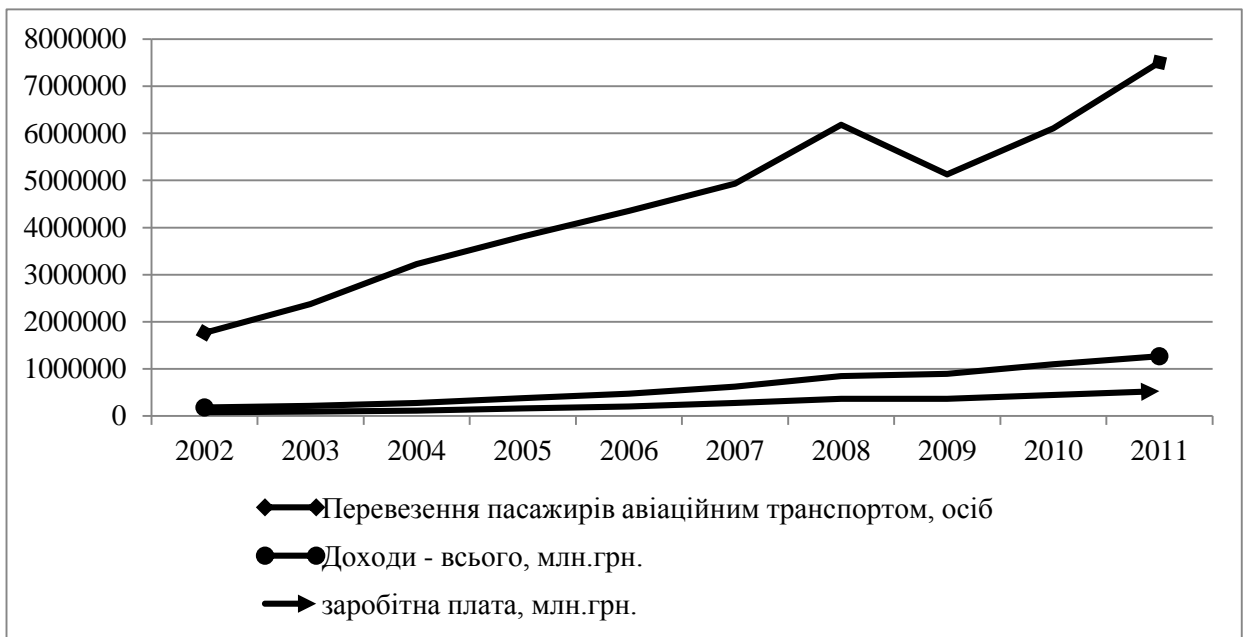


Рис. 2.3. Динаміка доходів населення, заробітної плати та кількості перевезених пасажирів авіаційним транспортом в Україні, 2002-2011 рр.

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 [179].

Загальна ситуація з доходами у країні відіграє важливу, але лише опосередковану роль у розвитку перевезень, оскільки кількість ділових поїздок залежить від необхідності/можливості компаній оплачувати відрядження своїм фахівцям.

Зростання доходів населення може вплинути на зростання попиту в туристичному сегменті. Однак, в Україні частка таких пасажирів у загальній структурі попиту вже вище середньосвітових показників, окрім того даний сегмент характеризується сезонністю. Не можна виключати, що в середньостроковій перспективі ринок зіткнеться з уповільненням зростання і навіть зі стагнацією.

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 й у міста регіонів.

Така ситуація потребує використання ефективних систем управління якістю та на їх основі впровадження заходів, які дозволять підвищити якість послуг, що надаються аеропортовими комплексами.

Управління якістю послуг аеропортових комплексів потребує у першу чергу їх класифікації. Проведений в роботі аналіз діяльності закордонних аеропортових структур [180-184], вивчення нормативних і регламентуючих документів в сфері аеропортового обслуговування [185-187], узагальнення результатів досліджень вітчизняних та закордонних науковців [188-190] 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.

Класифікація клієнтів на певні групи за критерієм «споживач послуг» дозволяє визначити напрями підвищення якості послуг та розробити грамотну тарифну політику в залежності від цільової аудиторії.

З позиції управління якістю переоцінити важливість споживачів неможливо. Споживачі знаходяться в центрі будь-якої діяльності, пов'язаної з якістю, і прагнення задовольнити їх потреби – це основний принцип, на

якому базується система менеджменту якості. Споживачі є основним джерелом добробуту організації та вважаються гарантією самого її існування.

Більшість авторів, як наприклад, Кубічек В.В. [188] споживачами послуг аеропортових структур вважають: пасажирів; вантажовідправників (фізичні та юридичні особи); перевізників (авіакомпанії) та експлуатантів.

Однак, на нашу думку, класифікацію необхідно здійснювати відповідно до сучасної теорії сегментування споживачів, яка виділяє два основних сегменти: B2B та B2C [191].

B2B (business to business, або бізнес для бізнесу) – це сектор ринку, в якому клієнтами організації є інші організації, на відміну від B2C ринку, що передбачає взаємодію організації і кінцевих споживачів.

На сьогоднішній день ринок B2B характеризується високим рівнем конкуренції та низкою особливостей, серед яких високий ступінь залученості учасників, вплив особистих відносин, а також переважно колегіальним характером і багатоступінчастим процесом прийняття рішення про покупку, в зв'язку з чим, діяльність в цьому сегменті набуває стратегічного значення, наділяючи організацію додатковими перевагами і дозволяючи їй посилювати свої позиції на ринку.

Певні особливості притаманні і сегменту B2C (табл. 2.7).

Запропонована класифікація може бути використана для оптимізації організаційної структури управління аеропортовим комплексом, внесення змін в положення функціональних служб з метою забезпечення якості послуг та якості менеджменту, формування клієнтоорієнтованої тарифної політики, для класифікації видів діяльності та послуг, що надаються аеропортовим комплексом.

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.

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	
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, надаються	Стандартизовані послуги з обслуговування повітряних суден, екіпажів авіакомпаній, з обробки вантажів. Велика роль допоміжних послуг	Нестандартизовані
Вид конкуренції	Нецінова	Цінова
Ціноутворення (тарифоутворення)	На певні послуги держава встановлює граничні ставки тарифів та зборів	Конкурентне

Розвитку саме неавіаційної діяльності приділяється особлива увага і в Керівництві з економіки аеропортів Міжнародної організації цивільної авіації [192]. 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. 2.4).

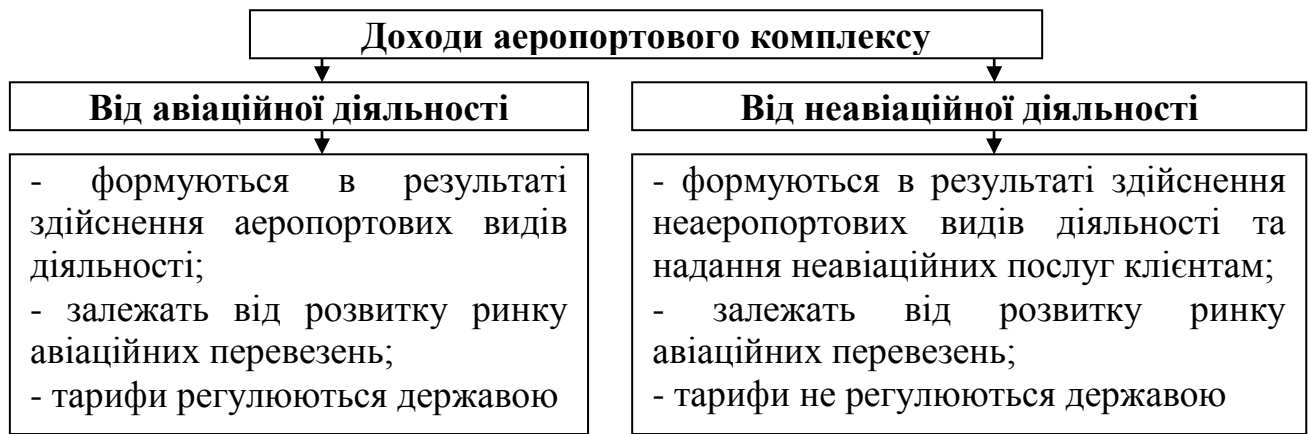


Рис. 2.4. Види доходів аеропортового комплексу та їх характеристика

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 % [193]. Частка неавіаційних послуг в доходах російських аеропортів Шереметьєво та Внуково доходить до 40 %, в аеропорту Пулково – 22 % [194].

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 [193]. В середньому таку ж кількість неавіаційних послуг надають пасажирам і найбільші вітчизняні аеропорти.

Саме 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. 2.8) [195, с.8].

Простежується й позитивна динаміка зміни доходів від неавіаційної діяльності аеропортів. 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% [196].

Порівняння операційної маржі деяких європейських аеропортів та базових авіакомпаній

Аеропорт	Операційна маржа	Базова авіакомпанія	Операційна маржа
Аеропорт Копенгагену (CPH)	36%	SAS (Скандінавські 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%	Люфганза	4%

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

Визначаючи 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. 2.5).

Метою діяльності будь-якого аеропорту є надання якісних та своєчасних послуг, як авіаційного так і неавіаційного характеру. Реалізація даної мети забезпечується безперервним функціонуванням взаємодіючих елементів аеропортового комплексу.

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

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 сферою призначення (рис. 2.6).



Рис. 2.5. Класифікація аеропортових послуг за сферою призначення

Так, основними видами діяльності аеропорту будуть забезпечення прийому та відправлення повітряних суден, які здійснюються на льотному полі. Для забезпечення 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, оренда автомобілів, готельний бізнес тощо).

Узагальнюючи вищевикладене в роботі запропонована класифікація аеропортових послуг, яка в більшій мірі ніж існуючі, відповідає потребам управління якістю послуг аеропортових структур (табл. 2.9).

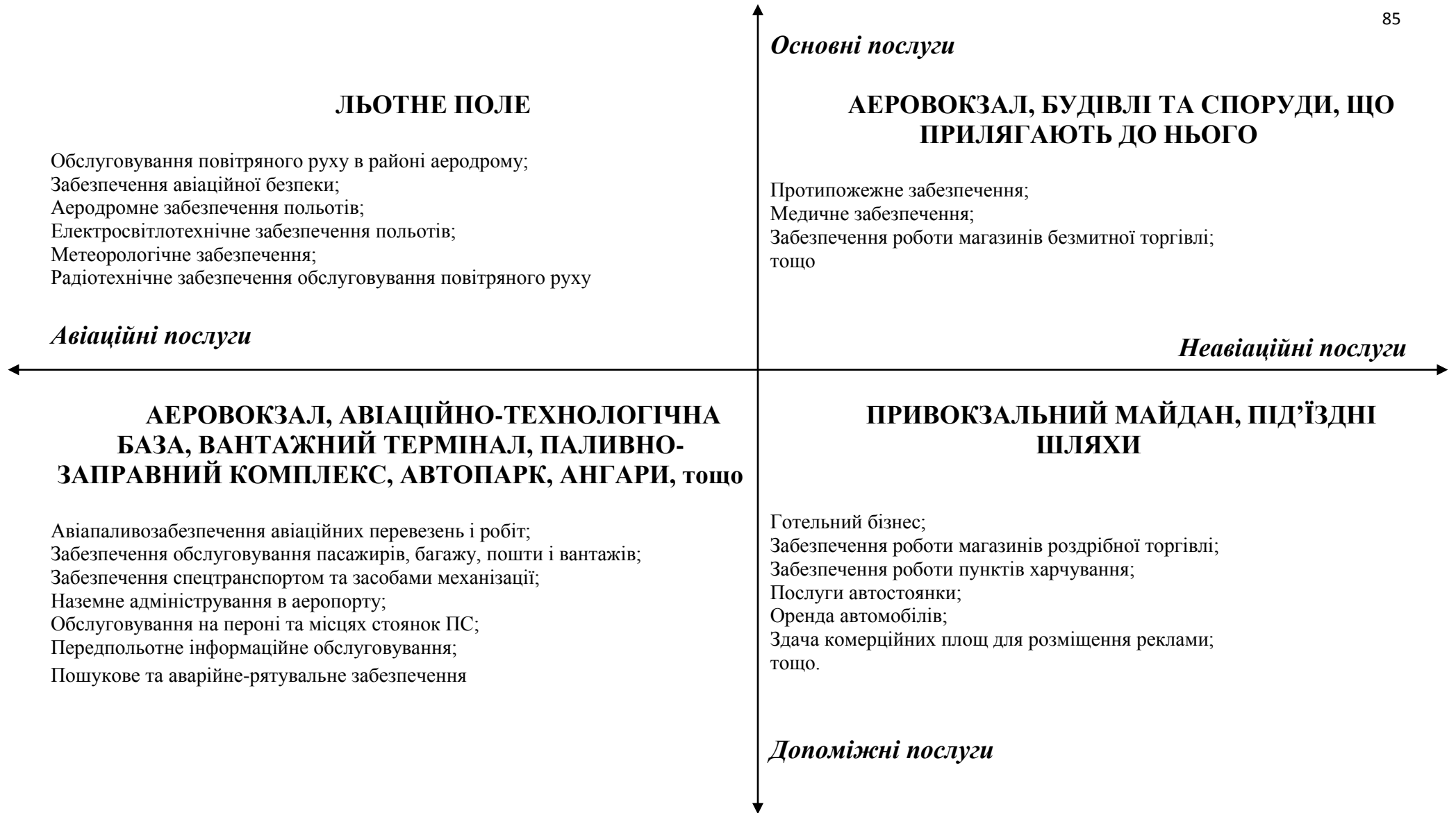


Рис. 2.6 Схема аеропорту відповідно до класифікації аеропортових послуг за сферою призначення

Класифікація послуг в сфері аеропортового обслуговування

Принцип класифікації	Послуга	
Споживач послуг	Обслуговування споживачів сегменту «B2B»	
	Обслуговування споживачів сегменту «B2C»	
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) [197].

За підсумками 2012 р. в рейтингу Airport Service Quality Awards-2012 (Найкращий аеропорт з якості обслуговування) Міжнародній аеропорт Шереметьєво посів перше місце в категорії «Найкращий аеропорт Європи» [198]. Аеропорт Шереметьєво в категорії «Найкращий аеропорт Європи» за якістю обслуговування випередив лідера 2011 р. – аеропорт Мальти, також аеропорти Единбурга, Кефлавіка та Цюриха (Додаток 3).

В Додатку И наведений перелік послуг, що надає своїм клієнтам Міжнародній аеропорт Шереметьєво.

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 [199].

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 Проекти технічного співробітництва в різних країнах світу (Додаток К). Нажаль 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 комплексів.

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 СМЯ виключає всі зайві ланки і максимально знижує виробничі ризики, впливаючи на кінцевий результат - виробництво якісної продукції або послуг, а, отже, зростання прибутку [200].

За даними Міжнародної організації по стандартизації на 1 січня 2012 р. спостерігається тенденція значного зростання сертифікатів відповідності стандартам ISO на системи менеджменту [201].

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» [202].

Незаперечним є факт, що про якість судять споживачі. Тому якість повинна входити в усі характеристики та властивості товарів і послуг, забезпечувати цінність для споживачів та приводити до задоволення останніх. Пасажиру має бути комфортно до, під час і після польоту, що означає підвищені вимоги до сервісу як на борту авіалайнера, так і в сфері 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. Впродовж останніх десятиліть IATA (Міжнародна асоціація повітряного транспорту) розробляє і публікує рекомендації з наземного обслуговування - АНМ (Airport Handling Manual), резолюції конференцій з обслуговування пасажирів - PSCR (Passenger Service Conference Resolution), рекомендації з обробки пошти та вантажу. Завершено розробку Програми аудиту наземного обслуговування - ISAGO (IATA Safety Audit for Ground Operations - аудит IATA з безпеки 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.

Проведений аналіз дозволяє на основі вивчення закордонного (міжнародного) досвіду узагальнити основні елементи системи управління якістю послуг аеропортового комплексу (табл. 2.10).

Отже, вивчення досвіду організації та управління аеропортовими комплексами за кордоном дозволяє зробити висновок про очевидну зацікавленість української транспортної галузі в цілому й авіаційного транспорту зокрема у поглибленні інтеграції в міжнародний ринок транспортних послуг, оскільки основну частину в обсягах пасажирських 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.

Таблиця 2.10

**Система менеджменту аеропортового комплексу, 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

Враховуючи кон'юнктуру ринку послуг аеропортового комплексу, 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.

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 організацій, що здійснюють неавіаційні види діяльності на території аеропорту. Як наслідок, відсутність координації роботи з економічного розвитку аеропортів перешкоджає високоякісному обслуговуванню пасажирів.

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. За даними Державної служби статистики, в 2012 р. вітчизняні авіакомпанії перевезли 8,1 млн. пасажирів, що на 8 % більше підсумку попереднього року [203]. Для порівняння: загальносвітове зростання ринку авіаперевезень, за даними IATA, в середньому становить 4,5-5,0% на рік. Але незважаючи на більш значний темп 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. [203]

Український ринок авіаперевезень 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 [204]).

В Україні ж основне зростання пасажиропотоку припадає не на внутрішні, а на міжнародні перевезення (рис. 2.7).

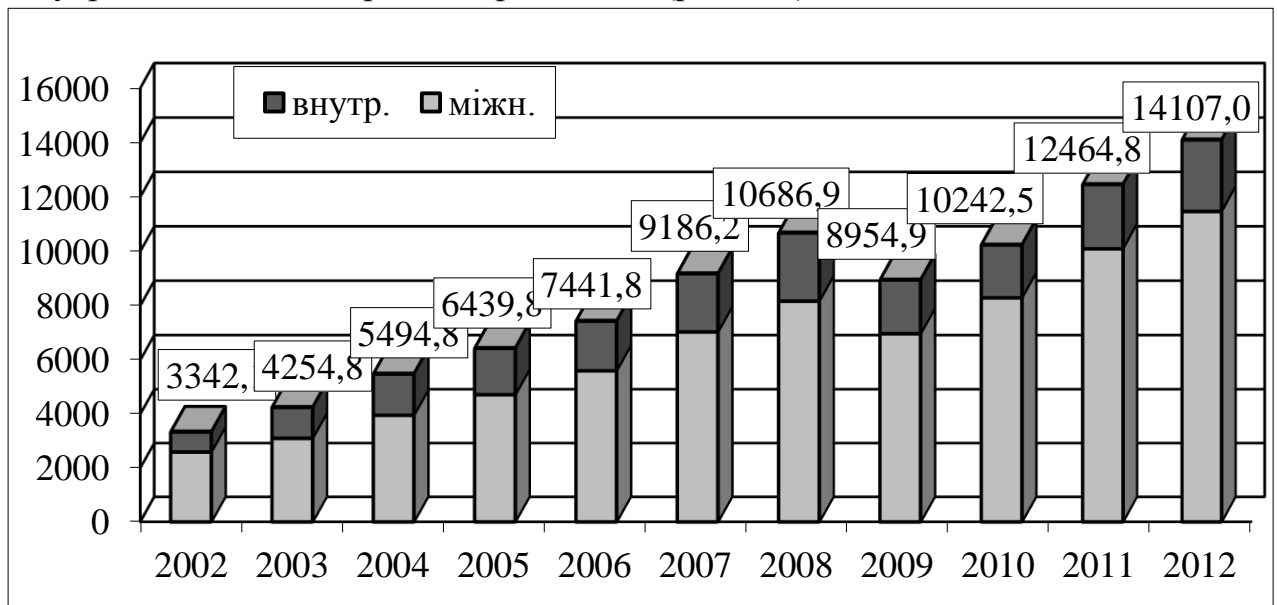


Рис. 2.7. Пасажиропотоки через аеропорти України, тис. осіб [168]

Зростання міжнародних перевезень забезпечують в основному туристичні маршрути. Значно вплинула на темпи зростання міжнародних перевезень лібералізація відносин з різними країнами.

Враховуючи кон'юнктуру ринку послуг аеропортового комплексу, 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 аеропортового комплексу не відповідають сучасним тенденціям ринкової економіки, а також вимогам з боку споживачів.

Основними причинами є: значний моральний і фізичний знос більшості об'єктів аеропортового комплексу, 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 аеропортового комплексу. 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.

Власна методика оцінки рівня якості послуг аеропортового комплексу наведена на (рис. 2.8).

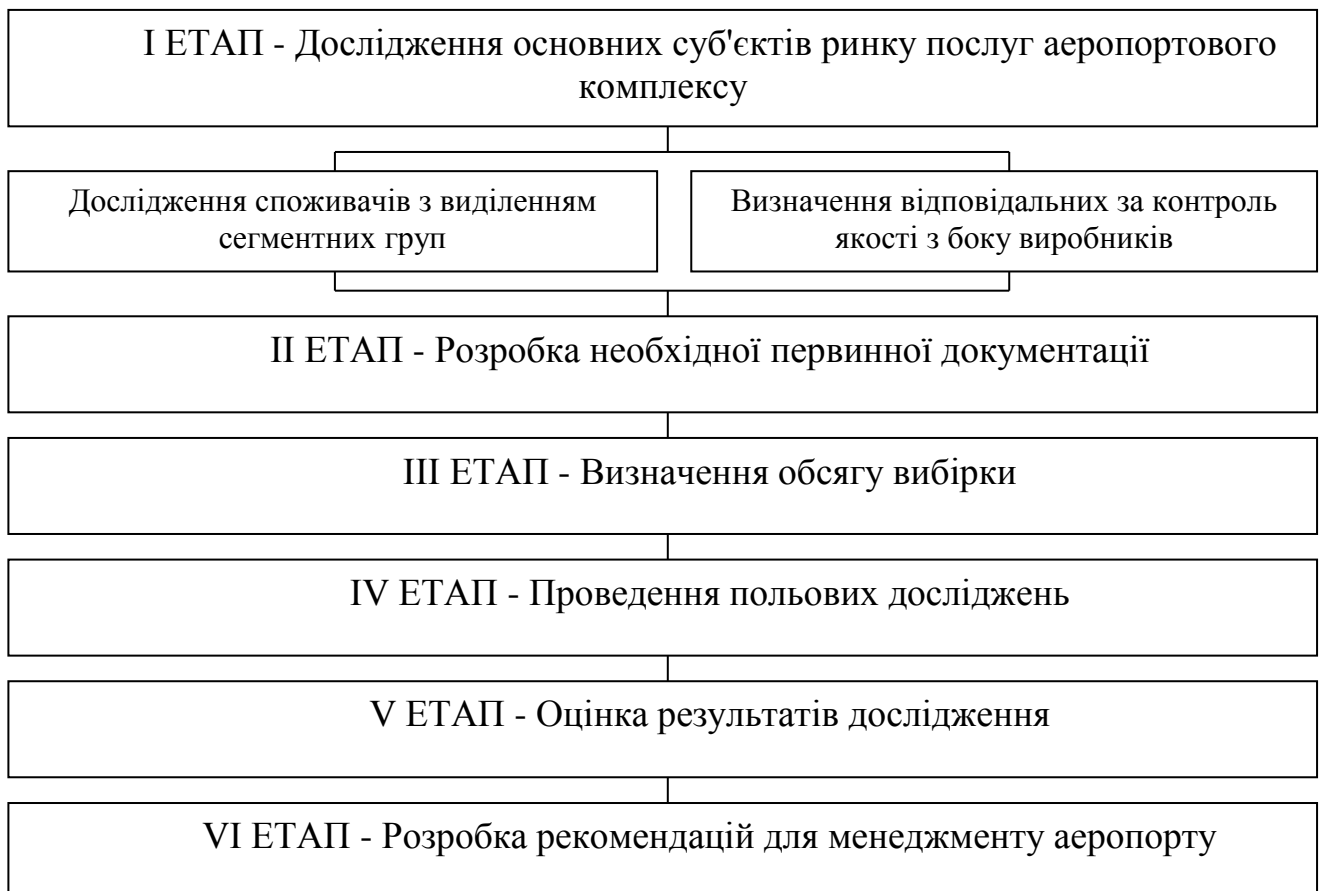


Рис.2.8. Алгоритм оцінки якості послуг аеропортового комплексу

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 аеропортового комплексу 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 та т.д.). У той же час працівники служби якості аеропорту не тільки зацікавлені в результатах проведеного дослідження, а й мають професійну підготовку в області якості [188; 205].

Ключовими групами споживачів послуг аеропортового комплексу, 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. 2.8).

Основні критерії якості послуг аеропортового комплексу, що впливають на її вибір авіакомпаніями та пасажирами, структуровані автором в табл. 2.11.

Щодо визначення відповідальних за контроль якості з боку виробників. Їх список був складений на основі виділених споживачами критеріїв вибору аеропортового комплексу 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 Л) в табл. 2.12 виділені посадові особи, які забезпечують якість послуг, що надаються споживачам.

Таблиця 2.11

Критерії вибору аеропортових комплексів споживачами

Авіакомпанії	Пасажири
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

Таблиця 2.12

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

Посадова особа	Критерії вибору аеропортових комплексів споживачами
1	2
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

Продовження табл. 2.12

1	2
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 аеропортового комплексу «Розробка необхідної первинної документації» передбачає розробку анкет для споживачів послуг аеропортового комплексу. Головне завдання анкетування полягає в визначенні рівня задоволеності споживачів послуг аеропортового комплексу на кожній стадії процесу надання послуги та виявлення вузьких місць. З метою визначення ключових напрямків вдосконалення

аеропортового обслуговування питання, що пропонуються в анкеті, згрупувати в декілька блоків (Додаток М).

Наступним етапом є визначення обсягу вибірки статистичної сукупності на основі середніх значень з метою отримання достовірних даних [206; 207]:

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

де n - обсяг вибірки;

σ - середньоквадратичне відхилення;

t - рівень довірительності;

e - бажана точність.

У дослідженні було опитано близько 600 пасажирів. Вибірка є репрезентативною з рівнем довірительності 99,7%, середнім квадратичним відхиленням рівним 31,7 і бажаною точністю (похибкою) ± 4 .

Після визначення необхідного обсягу вибірки проводяться польові дослідження, за підсумком яких здійснюється оцінка результатів [206; 207].

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.2.13)

Таблиця 2.13

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

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4	5	6
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 паркінгу 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 B2C визначені основні субсегменти (рис. 2.9).

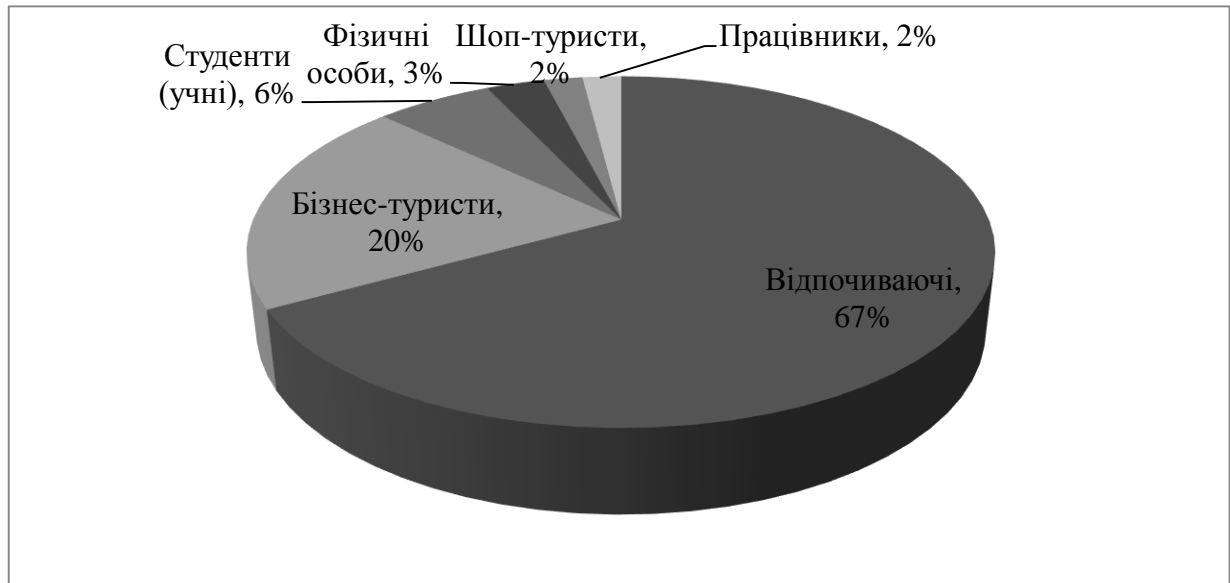


Рис. 2.9. Структура ринку послуг аеропортового комплексу (субсегменти сегменту B2C)

Основну частку на ринку послуг аеропортової структури займають відпочиваючі за туристичними путівками (67%), для яких визначальним є надання комфортних перевізних послуг з високою швидкістю.

Значним сегментом ринку послуг аеропортового комплексу є бізнес-туристи (20%), які одночасно є потенційними клієнтами ринку неділових перевезень, що необхідно враховувати процесі забезпечення відповідного рівня якості послуг, які надаються об'єктами аеропортового комплексу.

Визначальним критерієм для таких сегментів як студенти (учні) (6%) і особи, які здійснюють поїздки в цілях трудової міграції (2%), є рівень цін (тарифу) на послуги. Даний сегмент в найменшій мірі чутливий до рівня якості надаваних послуг та характеризується тим, що є лояльним до вибору альтернативного виду транспорту.

Фізичні особи становлять незначну частку (2%) споживачів послуг аеропортового комплексу, однак, вони пред'являють високі вимоги до рівня якості обслуговування об'єктами аеропортового комплексу.

Результати опитування респондентів дозволили дослідити рівень задоволеності якістю пасажирських послуг аеропортового комплексу і

виявити сфери обслуговування, які, на думку споживачів, потребують поліпшення (рис. 2.10).

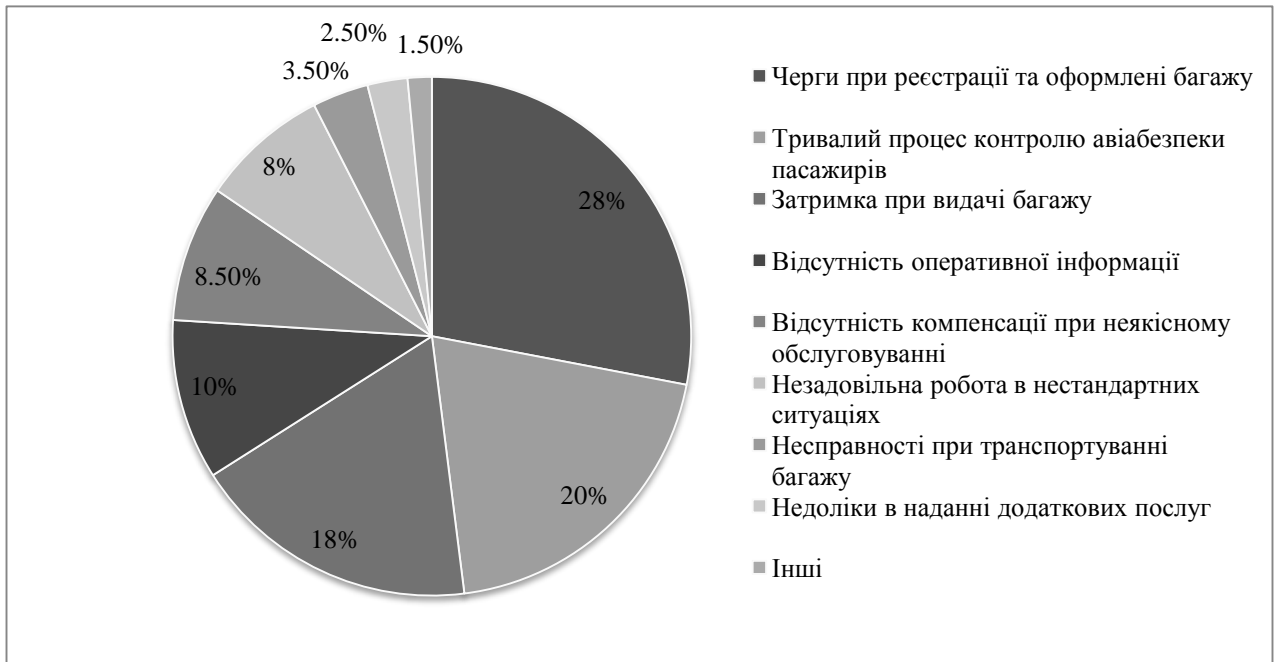


Рис. 2.10. Результати опитування респондентів щодо задоволеності якістю послуг аеропортового комплексу (% від загальної кількості відповідей)

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, найвужчим місцем є послуги з обробки багажу (49,5 %).

Крім цього, значна частка опитаних незадоволена якістю послуг з передпольотного огляду і контролю безпеки (20 %).

Результати опитування підтверджують і відгуки, які залишають споживачі на форумі [208].

Крім того, досліджено ступінь задоволеності споживачів рівнем якості наземного обслуговування об'єктами аеропортового комплексу в розрізі авіаційних і неавіаційних послуг (рис. 2.11, табл. 2.14).

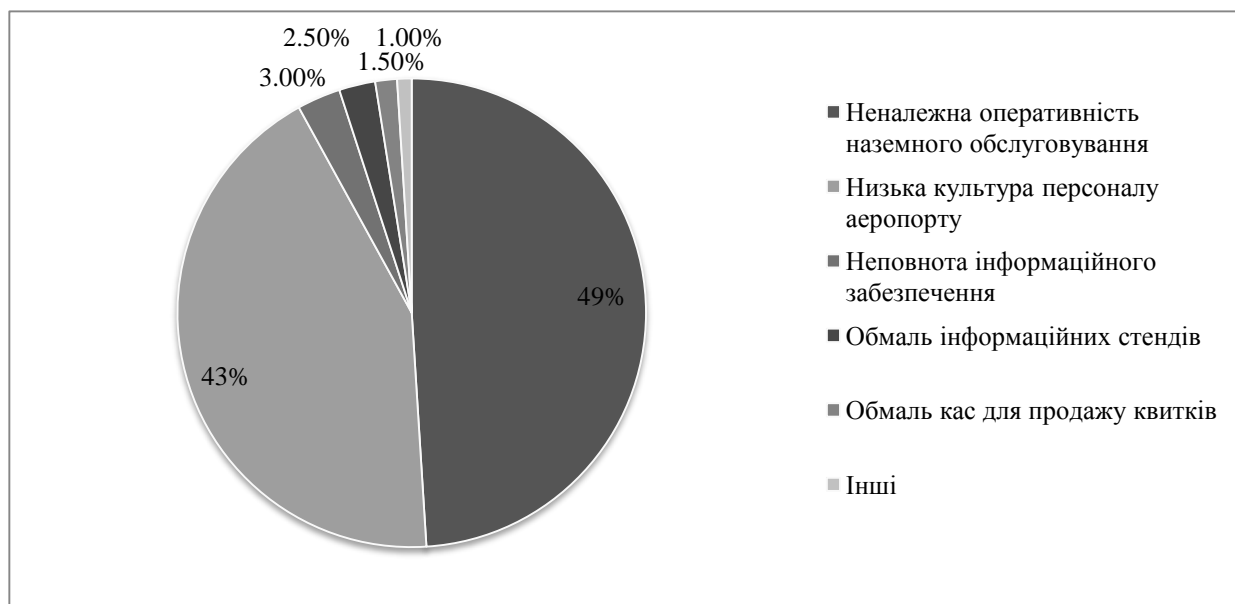


Рис.2.11. Результати опитування респондентів щодо задоволеності якістю авіаційних послуг аеропортового комплексу (% від загальної кількості відповідей)

Таблиця 2.14

Результати опитування респондентів щодо задоволеності якістю неавіаційних послуг аеропортового комплексу

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%

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.

При оцінюванні неавіаційних послуг високі ціни на послуги громадського харчування відзначили 82,0 % респондентів, 15,5% були незадоволені відсутністю багажних візків; на вузький асортимент

комерційних об'єктів вказали 1,3% споживачів, 0,2% опитаних 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 аеропортового комплексу в найближчій перспективі, що дозволить в значній мірі мінімізувати невдоволення і відчуття невпевненості пасажирів [188].

З метою одержання загальної картини стану аеропорту і розробки пропозицій щодо вирішення виявлених проблем, в роботі проведене опитування представників авіаперевізників (сегмент В2В) щодо задоволеності якістю послуг аеропортового комплексу.

Як базову для проведеного в роботі аналізу використано методіку Комітету АЕВТ з аеропортового та наземного обслуговування РФ [209]. Відповідно до даної методіки основними напрямками аналізу є:

- 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;
- організація обслуговування в кризових (нестандартних) ситуаціях;
- нормативне регулювання в галузі надання послуг в аеропортах обслуговування [209].

На думку авіаперевізників, необхідною також є оцінка рівня конкуренції при наданні послуг з аеропортового і наземного обслуговування.

Аналіз та оцінка якості аеропортового обслуговування досліджуваних аеропортових комплексів проведено за шестибальною шкалою (табл.2.15).

Таблиця 2.15

Шкала оцінювання якості аеропортового обслуговування

Оцінка (бали)	Характеристика рівня якості послуги
0	послуга відсутня
1	послуга надається вперше, якість незадовільна
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 у Додатку Н та узагальнено у табл.

2.16.

Таблиця 2.16

Оцінювання якості аеропортового обслуговування досліджуваних підприємств

Параметр	Результат оцінювання		
	КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя»	ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль»	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	3,8	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	4,6	3,8
Підтримання льотної придатності	1,75	3,0	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 (можливість виконання послуг власними силами)	2	3,5	1
Середня оцінка	2,9	3,38	2,5

Аналіз результатів оцінювання дозволяє зробити висновок, що очікувані найвищі бали (3,38) отримав «Міжнародний аеропорт «Бориспіль», другу позицію з оцінкою 2,9 бали посідає «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя», ОКП «Аеропорт Суми» майже за всіма позиціями отримав найнижчі результати та середній бал – 2,5.

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). В діяльності ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» та ОКП «Аеропорт Суми» прослідковується аналогічна ситуація, тобто найвищі оцінки отримано за напрямками: забезпечення ПММ, орнітологічне забезпечення, аеродромне забезпечення та забезпечення запасними аеродромами.

Оцінки нижчі за середні отримали наступні послуги КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя»:

- підтримання льотної придатності (1,75 балів);
- організація взаєморозрахунків (2,5 бали);
- організація обробки вантажу та пошти (2,6 бали);
- наземне обслуговування повітряних суден (2,8 балів).

Незважаючи на те, що з 2013 р. послуги з обслуговування пасажирів та вантажу разом з СП ТОВ «Запоріжхендлінг» надає ТОВ «Українська хендлінгова компанія», за оцінками авіаперевізників одним з суттєвих недоліків в сфері аеропортового обслуговування є відсутність конкуренції (2 бали). Проблема відсутності конкуренції у сфері аеропортового обслуговування пов'язана, в першу чергу, з державною політикою. Обслуговування здійснюється національними державними компаніями або підконтрольними їм підприємствами.

Зокрема, відсутня конкуренція в сфері реєстрації пасажирів. Центровка ПС здійснюється виключно власними силами (у грудні 2013 р. працівники СП ТОВ «Запоріжхендлінг» пройшли навчання з центровки ПС).

Наземне обслуговування ПС (крім паливного забезпечення) також характеризується відсутністю конкуренції. Конкуренції немає і в сфері обробки вантажу та організації бортхарчування. Зокрема, обробку вантажів аеропорт здійснює виключно власними силами.

В сфері організації паливного забезпечення конкуренція, в основному, між постачальниками палива. Практики організації власними силами паливного забезпечення немає.

Кетеринг забезпечує ТОВ «Авіа-Сервіс», послуги якого на даний момент проходять процедуру державної сертифікації в Державіаслужбі. Також відсутня практика організації власними силами.

Конкуренція можлива на думку опитаних за наступними видами обслуговування: поставка авіапалива, реєстрація пасажирів, прийом-випуск ПС, прибирання ПС.

В сфері аеродромного забезпечення (3,25 бали) найбільш проблемним є стан покриття рульової дорожки (РД), магістральної рульової дорожки (МРД) та місць стоянки (МС). Незважаючи на проведення систематичних робіт з підтримання у належному стані, покриття РД, МРД, МС потребують капітального ремонту.

Повітряні судна західного виробництва 1 і 2 класу мають високий відносний показник впливу (дії) на покриття (ACN), у зв'язку з чим режим експлуатації покриттів та злітна маса ПС обмежуються.

Через низькі показники класифікаційного числа штучного покриття аеродрому (33/R/C/W/T) авіакомпанії не мають можливості виконувати польоти на сучасних авіалайнерах. А отже, аеропорт може обслуговувати повітряні судна 3 і 4 класу.

Задовільним є стан розмітки та маркування аеродромного покриття. Однак, в зимові періоди виникають проблеми, що пов'язані з очисткою аеродромного покриття від снігу та льоду.

Незадовільним є стан обладнання, що використовується на МС, воно характеризується високим ступенем зносу.

За оцінками опитаних 3,5 бали отримала послуга «Орнітологічне забезпечення». За даними статистики по зіткненню ПС з тваринами і птахами на аеродромі та в районі аеродрому простежується сезонні сплески порушень, що пов'язані з міграцією птахів. А отже, прийнятих заходів щодо

поліпшення орнітологічної ситуації (3,5 бали) недостатньо. Стимулює аеропорт приділяти більшу увагу данному питанню те, що є практика стягнення збитків авіакомпаніями за випадками зіткнення з птахами в районі аеропортів.

Послуга «Наземне обслуговування ПС» отримала оцінку 3,1 бали.

Модернізація та оновлення обладнання, зокрема, джерела наземного живлення (GPU), пасажирських трапів, перонних автобусів, спецмашин для обробки ПС проти обледеніння, обладнання для наземного обслуговування ПС тощо відбувається повільними темпами. Збільшує ризик збійних ситуацій та затримок рейсів при посадках в аеропорт з несправною допоміжною силовою установкою (ДСУ) відсутність джерел наземного електроживлення та установки повітряного запуску.

Участь авіакомпаній в міжнародних альянсах потребує переходу на нові стандарти обслуговування пасажирів. Однак, відсутність фінансування, необхідного для автоматизації процесів, не дозволяє забезпечити належний рівень якості обслуговування пасажирів і багажу.

Дефіцит виробничих площ, відсутність інфраструктури для встановлення нового сучасного обладнання – проблеми, що потребують нагального вирішення шляхом модернізації застарілого аеровокзалу.

Здатність аеропорту в збійних ситуаціях не збільшувати або навіть скоротити час обороту ПС є однією з основних вимог з боку авіаперевізників. Однак, в таких ситуаціях аеропорт навпроти вимагає додатковий час для роботи з обслуговування ПС, що не потребує залучення додаткового персоналу та не вимагає більшої віддачі від них.

Низька кваліфікація персоналу, відсутність автоматизованих систем обробки багажу – основні недоліки в сфері організації системи роботи з трансферним багажем.

Одним з основних інструментів системи управління безпекою польотів є наявність СУР (системи управління ризиками). Однак, впровадження СУР

потребує додаткового залучення фінансових і трудових ресурсів, тому на практиці використовуються тільки окремі елементи системи.

За послугою «Внутрішнє прибирання салонів ПС» тарифи завищені, немає диференціації тарифів залежно від тривалості рейсу, відсутня практика організації власними силами, а, отже, авіакомпанії незадоволені якістю та часом, що витрачається на надання даної послуги. Проблемами, які виділені опитаними, є відсутність сучасного обладнання, інвентарю, та спецзасобів, необхідних для якісного та швидкого прибирання ПС.

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

Центровка ПС (в сфері аеропортового обслуговування) здійснюється власними силами авіакомпаній. Лише у грудні 2013 р. співробітники ТОВ «Запоріжхендлінг» пройшли міжнародне навчання з проведення контролю завантаження та центрування ПС. Збільшення обсягів перевезень, що дозволяє знизити собівартість послуги, та наявність виробничих площ - основні фактори поліпшення якості даної послуги.

Незважаючи на реконструкцію аеровокзалу, залишається проблема щодо відповідності проектної пропускної здатності, яка полягає в дефіциті стійок реєстрації та контролю безпеки. Основними факторами, що впливають на швидкість обслуговування пасажирів, є нерівномірне завантаження аеропорту, відсутність інфраструктури, а також значні фінансові проблеми.

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 тарифи з надання даної послуги в кілька разів перевищують ставки в зарубіжних аеропортах.

Для пасажирів з обмеженими можливостями надається мінімальний набір послуг. Незважаючи на те, що якість послуг не відповідає загальноприйнятим нормам, за додаткові послуги для пасажирів цієї категорії

аеропорт стягує з авіакомпаній плату (повинні надаватися аеропортами безоплатно).

Задовільною на думку опитаних є якість послуг кімнати матері та дитини, бізнес- та VIP-зали.

Нарікання з боку опитаних викликає відсутність інфраструктури для обслуговування пасажирів в збійних ситуаціях, зокрема, труднощі при наданні послуг з харчування та розміщення в готелях.

На думку опитаних, значний вплив на якість обслуговування пасажирів в аеровокзалі мають такі фактори, як низька кваліфікація персоналу, брак стійок реєстрації та прикордонного контролю, виходів на посадку. Аеропортовий комплекс не впроваджує нові сучасні сервіси, такі як, наприклад, електронні ордери різних зборів (EMD).

В аеропорту відсутня інфраструктура для обробки трансферного багажу. Також незадовільною є організація роботи на привокзальній площі.

Незважаючи на перелічені недоліки, опитані відзначили і позитивні тенденції в сфері аеропортового обслуговування:

установка і робота у власній системі реєстрації;

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

Найнижчу оцінку (2 бали) за напрямом «Аеропортове обслуговування» отримала послуга з автоматизованої системи пошуку багажу.

В сфері організації обробки вантажу та пошти, як основну, опитані назвали проблему відсутності необхідної спецтехніки. Для обробки застосовуються підручні, неспеціалізовані засоби, що пояснюється невеликими обсягами робіт.

В діяльність аеропортового комплексу не впроваджена система управління ризиками в сфері організації обробки вантажу та пошти у

виробничу діяльність підприємства. Це пов'язано з тим, що законодавчо не сформульовані вимоги по наявності нормативних документів з управління ризиками. З цієї ж причини аеропорт не вважає за необхідне оформляти і представляти перевізникам документ з надання NOTOC (Special Load Notification to Captain) на спеціальні вантажі (крім небезпечних).

За оцінками опитаних аеропорт не в змозі надавати перевізникам послуги з ліквідації наслідків інцидентів, пов'язаних з задекларованими небезпечними вантажами, у разі, якщо вони не загрожують життю і здоров'ю пасажирів та екіпажу ПС. А отже, у перевізника виникають значні фінансові ризики при здійсненні перевезень небезпечних вантажів.

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

Відсутність каналу SITATEX (електронного супроводу вантажних перевезень) перешкоджає розвитку електронних систем бронювання вантажних перевезень та електронного документообігу між учасниками перевізного процесу та державними органами.

За оцінками опитаних послуга «Забезпечення ПММ» отримала найвищу оцінку (4 бали).

Однією з проблем залишається утримання великого парку зберігання пального, яка пов'язана з ускладненою схемою його перевалки, зокрема, з доступом до залізничних під'їзних шляхів. Дефіцитом виробничих потужностей пояснюють ПЗК відмову у зберіганні власного палива авіакомпаній.

Паралельно з цим для закупівлі авіаційного палива та забезпечення незнижуючого залишку палива аеропортовий комплекс стикається з проблемою залучення додаткових фінансових коштів. Саме з метою безперебійного забезпечення поставок авіаційного пального для заправки ПС аеропорти України (на підставі світового досвіду) переходять на систему

роботи за аутсорсингом. На основі 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. Збійних ситуацій, пов'язаних з неякісним паливом не зафіксовано.

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

Наявність лінійних станцій технічного обслуговування в аеропортовому комплексі (у тому числі навченого персоналу, обладнання для ТО тощо) отримали оцінку "незадовільно". Створення та сертифікація ЛСТО та ТО в аеропорту обмежена через нестачу фінансових ресурсів, виробничих площ і високою вартістю їх оренди.

На думку перевізників нижчою за середню (2,5 бали) є оцінка якості організації взаєморозрахунків. У разі невиконання умов взаєморозрахунків аеропорт застосовує призупинення обслуговування, що пояснюється прагненням мінімізувати фінансові ризики. Адміністративно та законодавчо неопрацьованим, аде перспективним напрямком є впровадження електронного документообігу.

Підхід до формування та реалізації маркетингових програм з метою стимулювання польотів перевізника є формальним (окрім знижок при наземному обслуговуванні). 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, оцінено як задовільне (3,25 бали).

Незважаючи на відсутність інфраструктури для обслуговування пасажирів в збійних ситуаціях, завдяки відсутності серйозних інцидентів оцінка задовільна. Більша частина обов'язків з евакуації ПС, що втратив здатність рухатися, покладається на експлуатанта.

Нормативне регулювання функціонування аеропорту в збійних ситуаціях регламентує заходи щодо ліквідації аварії, та не стосується питань ліквідації наслідків аварії.

Відповідно до вимог міжнародних авіаційних організацій, авіакомпанії все більше уваги приділяють якості авіаційного та неавіаційного обслуговування. За результатами періодичних аудитів контролю якості наземного обслуговування авіакомпанії вимагають від аеропортів розробки планів коригувальних заходів та усунення виявлених недоліків.

Отже, відповідно до проведених розрахунків середня оцінка якості аеропортових послуг КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя» становить 2,67 бали, ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» – 3,38 бали, ОКП «Аеропорт Суми» – 2,5 бали (рис. 2.12).

Рівень якості послуг аеропортової структури пропонується оцінювати на основі розробленої шкали оцінювання, відповідно до якої виділено 7 рангів (табл. 2.17).

За результатами розрахунків рівень якості послуг КП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя» та ОКП «Аеропорт Суми» віднесені до ІУ рангу - середній рівень якості послуг з тенденцією до поліпшення; рівень якості послуг ДП «Міжнародний аеропорт Бориспіль» оцінений як вищий за середній (У ранг) .

Спостерігаються явні тенденції до поліпшення якості послуг аеропортових комплексів. В той же час, як в плані технологій, підготовки персоналу, так і в плані оснащення, відставання від європейських аеропортів колосальне.

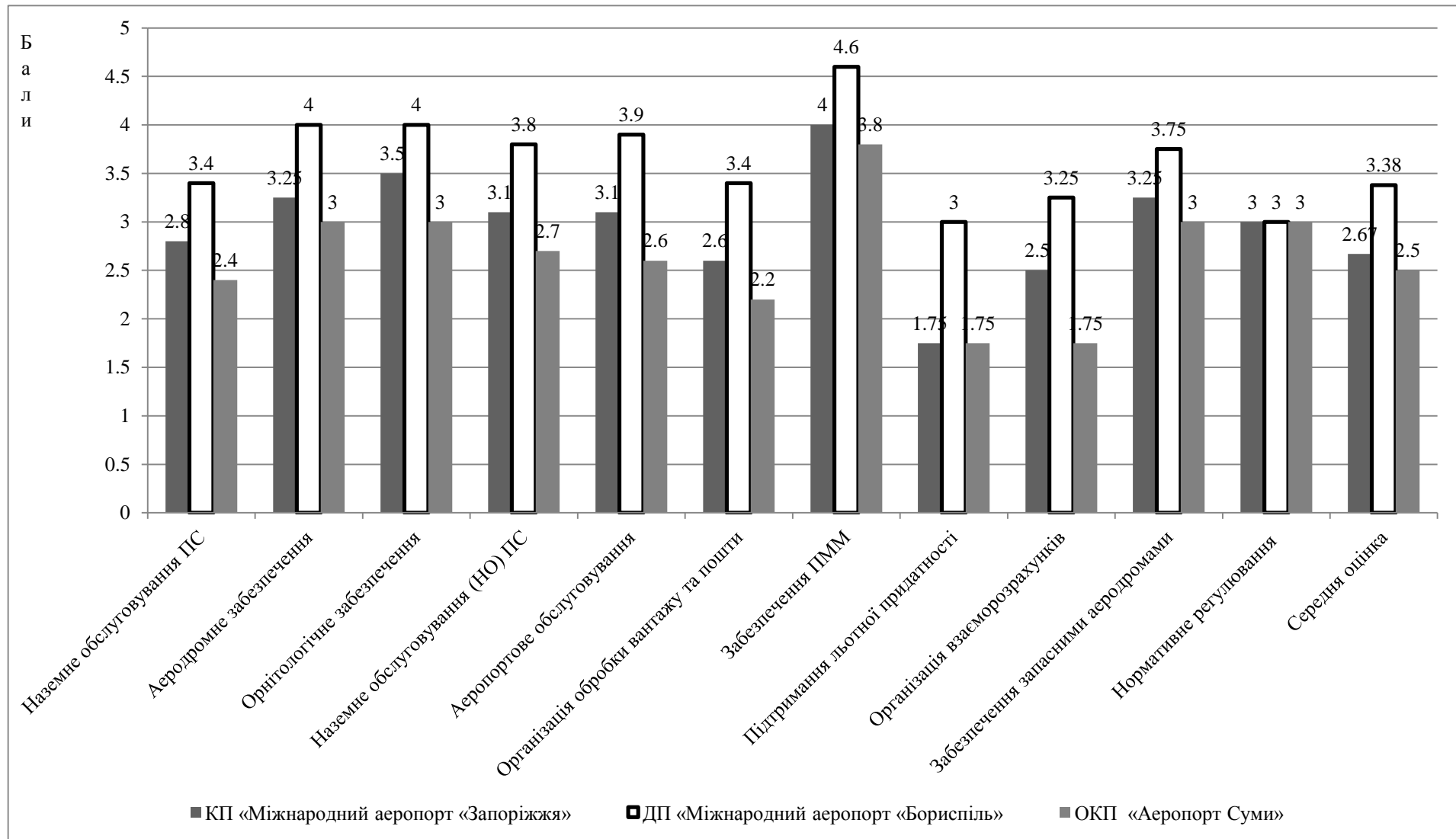


Рис. 2.12. Середня оцінка якості послуг досліджуваних аеропортових комплексів

Таблиця 2.17

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
VII	5,0	Послуга надається на найвищому рівні

Ще раз хотілося б відзначити, що кращим мотиватором і регулятором якості та вартості послуг є наявність конкуренції в аеропортах, яка, на жаль, практично відсутня на вітчизняному ринку авіаційного та неавіаційного обслуговування.

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

2.3 Діагностика управління аеропортовим комплексом за критерієм ефективності

Сегмент регіональних авіап перевезень залишається найбільш ризикованим по віддачі на вкладені кошти. Регіональний перевізник будує свій фундамент на діловому пасажирі, добираючи слабкий попит в сегменті випадкових мандрівників. З урахуванням економіки пошук ділового пасажиря на регіональні маршрути виявляється непростим завданням. Проте

можливість знизити ризики та підвищити ефективність аеропортової діяльності в процесі розвитку таких маршрутів є.

А отже ситуація потребує обов'язкового оцінювання ефективності діяльності аеропортової структури. І хоча управління ефективністю 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 [192].

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 [210]. 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.

Виходячи з вищевикладеного та рекомендацій, що вкладені у документах «Керівництво з економіки аеропортів» [192] та Doc 9082 [210], автором пропонується проводити оцінювання ефективності управління досліджуваним аеропортовим комплексом за критеріями:

безпека польотів;
якість обслуговування;
продуктивність;
рентабельність;
ефективність виробництва.

Отже, перша складова оцінювання системи управління ефективністю аеропортових структур – це безпека польотів.

Безпека польотів - комплексна характеристика повітряного транспорту та авіаційних робіт, що визначає здатність виконувати польоти без загрози для життя та здоров'я людей [211, 212].

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 [213].

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 часів нальоту або на 100 тисяч польотів, число катастроф на 100 тисяч часів 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, вітчизняним авіаперевізникам заборонено відкриття нових рейсів в США, використання додаткових літаків і / або збільшення частоти на маршрутах, що функціонували до моменту закінчення аудиту. Було заборонено укладення договорів code-share з авіакомпаніями США.

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.

Україна за оцінками державної системи цивільної авіації і державних функцій контролю над забезпеченням безпеки польотів посідає друге місце серед 10 європейських країн та третє місце за оцінкою основного авіаційного законодавства [214]

Однак, незважаючи на значні досягнення в сфері забезпечення безпеки польотів, в Україні, як і в цілому в країнах СНД, існують певні проблеми. У 2012 р. на 5 млн польотів на реактивних авіалайнерах припадала одна катастрофа, на 500 тисяч авіарейсів – один інцидент. В країнах СНД, у тому числі і в Україні, даний показник майже в два рази вище - один інцидент на 275 тисяч авіарейсів [215].

Основною проблемою, що негативно впливає на безпеку польотів, є дефіцит грошей. Крім того, іншою серйозною проблемою авіакомпаній на просторах СНД є брак висококваліфікованих пілотів. Також нагального вирішення потребує приведення авіазаконодавства у відповідність до міжнародних стандартів.

В основу запропонованої в роботі системи показників оцінювання безпеки польотів аеропортового комплексу покладений перелік завдань в сфері управління безпекою польотів ПС [216]. Оцінювання показників безпеки польотів проведене за 5-бальною системою (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Оцінка показників безпеки польотів досліджуваних аеропортових комплексів

№ пп	Показник	Оцінка		
		КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя»	ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль»	ОКП «Аеропорт Суми»
1.	Створення нормативно-правової бази щодо безпеки польотів	4	5	4

2.	Сертифікація та ліцензування експлуатантів	5	5	5
3.	Контроль діяльності експлуатантів за виконанням авіаційних правил та нормативно-правових актів	5	5	5
4.	Нагляд за безпекою польотів	5	5	5
5.	Інформаційно-аналітична діяльність щодо безпеки польотів	4	4	4
6.	Організація підготовки, забезпечення та виконання польотів	5	5	5
7.	Професійна підготовка та підтвердження кваліфікації авіаційних фахівців із урахуванням людського фактора	5	5	4
8.	Збереження і підтримка льотної придатності ПС	5	5	5
9.	Організація повітряного руху	5	5	5
10.	Аеродромне забезпечення польотів	5	5	5
11.	Метеорологічне забезпечення	5	5	5
12.	Забезпечення паливно-мастильними матеріалами	5	5	5
	Середня оцінка	4,83	4,92	4,75

Найвищий бал (4,92) в сфері забезпечення безпеки польотів отримав аеропорт «Бориспіль». Діяльність, пов'язана із захистом безпеки життя та здоров'я пасажирів, членів екіпажу та персоналу аеропорту «Бориспіль» здійснюється відповідно вимогам міжнародних стандартів та діючого українського законодавства в авіаційній сфері.

За даними [217] силами служб авіаційної безпеки аеропорту було забезпечено санкціоноване перевезення 1258 одиниць вогнепальної зброї, 69783 набоїв. На вимогу авіакомпаній, виконано додаткові заходи з безпеки на 597 рейсах. У 2011 р. працівниками служби авіаційної безпеки виконувалося спецупроводження небезпечного та цінного (2066 одиниць) вантажу, офіційних осіб та делегацій, груп при здійсненні фото-, кіно- та відео зйомок, тощо. Службою воєнізованої охорони було забезпечено охорону 5608 повітряних суден та індивідуальну охорону 20 повітряних суден [217].

Відповідно до проведеного оцінювання, безпека польотів КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя» отримала 4,83 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. 2.13).

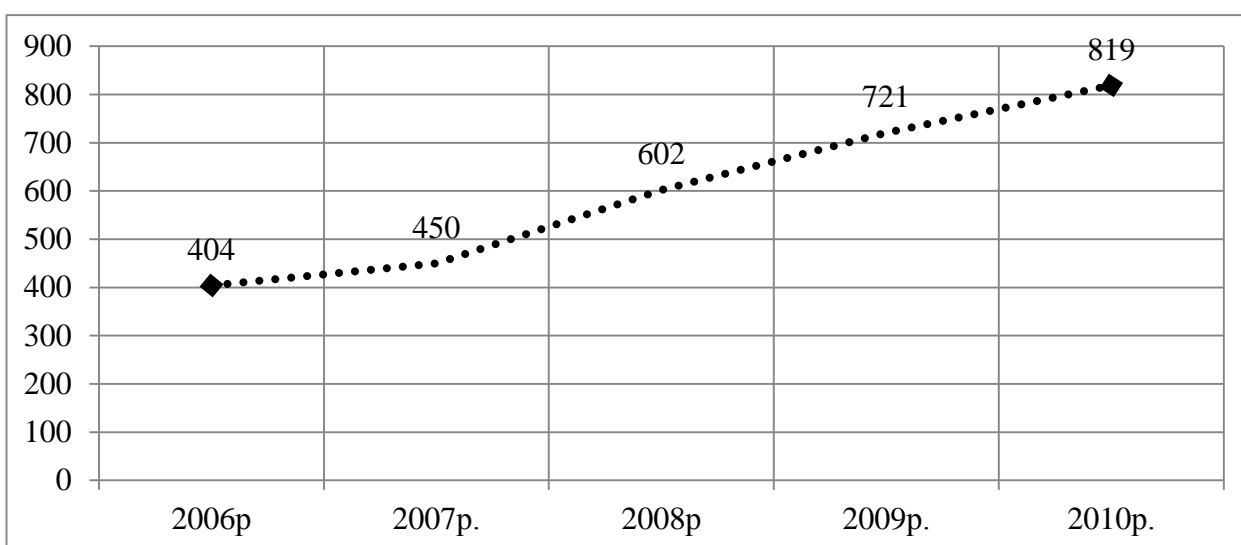


Рис. 2.13. Витрати КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя» на забезпечення безпеки польотів, тис. грн.

Другою групою в системі показників оцінки ефективності управління регіонального аеропорту є «Якість обслуговування» (див. розд. 2.2 дисертаційного дослідження). За результатами проведених розрахунків середня оцінка якості аеропортових послуг КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя» становить 2,67 бали, ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» - 3,38 бали, ОКП «Аеропорт Суми» - 2,5 бали (див. табл. 2.16).

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

Продуктивність – показник, який є характеристикою ефективності праці та показує спроможність працівників виробляти певну кількість продукції за одиницю часу.

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 – це узагальнене відображення кінцевих результатів використання засобів, предметів праці та робочої сили на підприємстві за певний період часу. Методологія визначення ефективності полягає у відношенні 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. П.1 – П.8, Додаток П)

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.2.14).

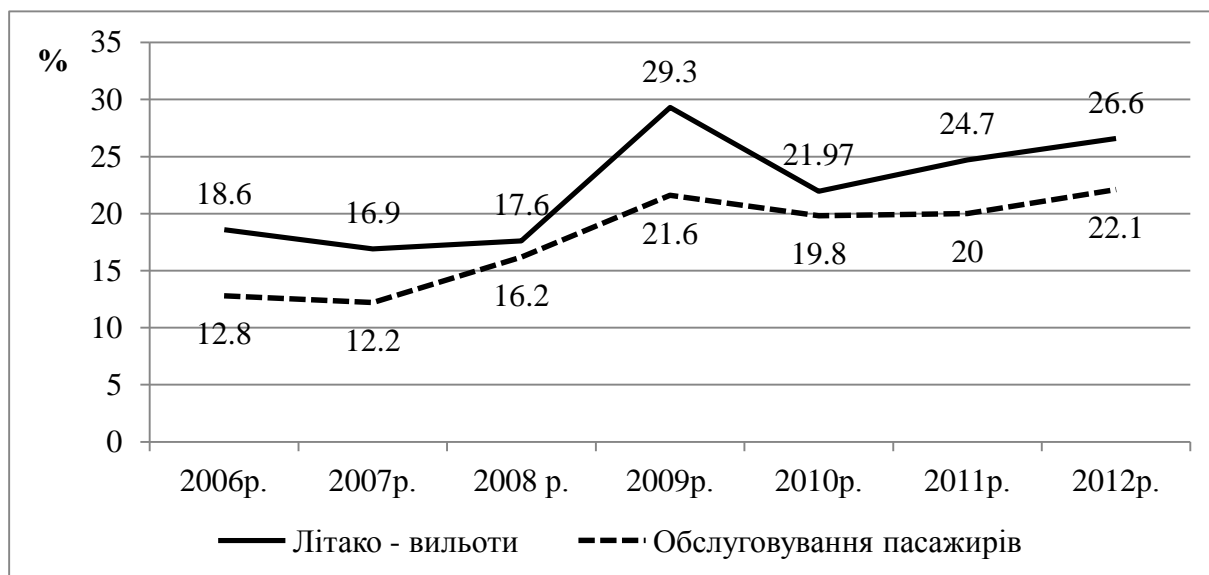


Рис. 2.14. Питома вага доходів від здійснення літако-вильотів та обслуговування пасажирів КП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя», 2006-2012 рр.

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.).

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 не перевищує 20%, що не відповідає загальносвітовим тенденціям, а отже, свідчить про неефективне використання потенціалу аеропортових комплексів (табл. 2.19- 2.20).

Таблиця 2.19

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	10884,5	9178,5	7949,4	1636,9	1194,9	1064,5
від неавіаційної діяльності	2405,5	1787,5	1852,6	422,1	169,1	201,3

Таблиця 2.20

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

	2006р	2007р	2008р	2009р	2010р.	2011р.	2012р.
Авіаційні послуги	79,5	86,3	85,9	87,6	81,9	83,7	81,1
Неавіаційні послуги	20,5	13,7	14,1	12,4	18,1	16,3	18,9
Усього	100	100	100	100	100	100	100

За даними [217] дохід ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» від послуг неавіаційної діяльності за 2011 р. склав 260 млн. гривень. Це на 30 млн. грн (на 12,9%) більше ніж у 2010 р. В структурі доходів, неавіаційна складова становить 18,4%. 65 млн. грн. або 4,6% загальної суми доходів від неавіаційної діяльності становить оплати послуг VIP-терміналу С. У порівнянні з 2010 р. даний показник збільшився на 21,8%.

КП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя»	13290,0	14721,0	-1431	10966	13357,0	-2391	9802,0	11613,0	-1811,0
ДП «Міжнародний аеропорт Бориспіль»	1191691	817949	373742	1416004	829623	586381	1509511	1111278	398233
ОКП «Аеропорт Суми»	84,9	162,1	-77,2	1364,0	2490	-1126	1265,8	2488,0	-1222,2

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. 2.15), що свідчить про неефективне використання та незадовільний стан оновлення основних засобів підприємства.

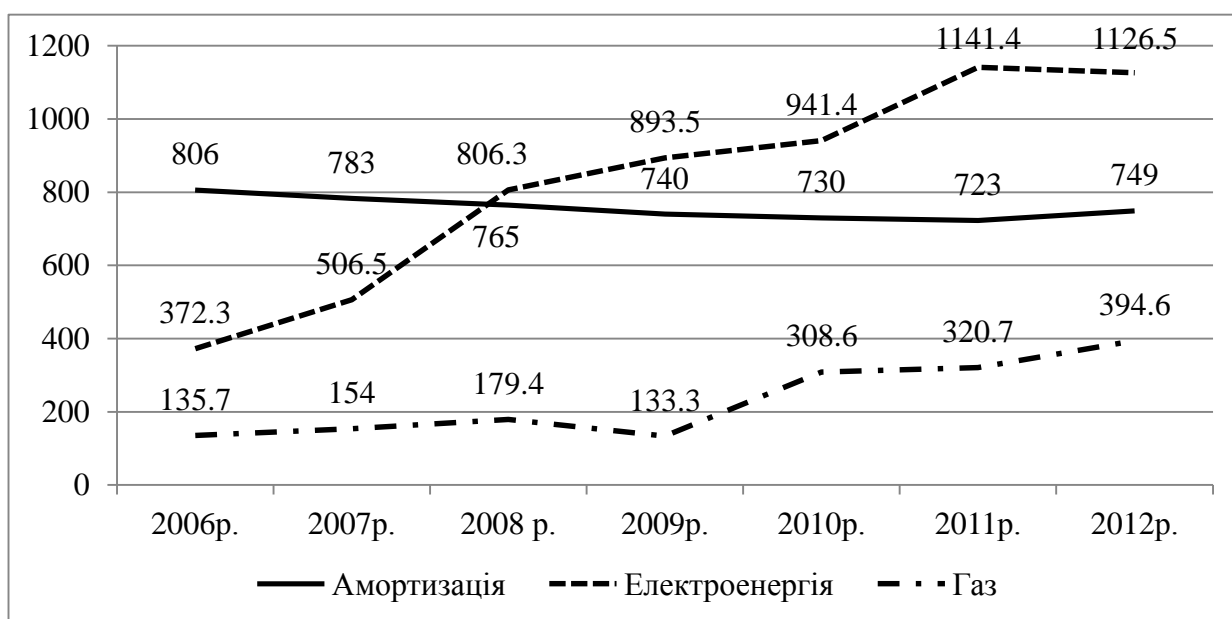


Рис. 2.15. Сума амортизаційних відрахувань, витрати на електроенергію та газ КП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя», 2006-2012 рр., тис. грн.

Вищенаведене тлумачення продуктивності та методи розрахунку основних показників продуктивності (натуральній, вартісний та трудовий) повністю відповідає потребам оцінки ефективності управління промислових підприємств. 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 вимірюються одиницями випуску або у вартісному вираженні. Продуктивності праці у цьому випадку оцінюється за допомогою методів, що застосовуються у виробничій сфері;

- послуги, кінцевий результат яких важко оцінити;

- послуги, для яких продуктивність праці в загальноприйнятому економічному сенсі розраховуватися не повинна.

Однак, в сфері послуг проблематично не тільки збільшити продуктивність, а й точно оцінити її. Традиційно у даній сфері продуктивність праці (виробіток) розраховують як відношення вартості послуг без матеріальних витрат до середньоспискової чисельності персоналу за певний період [219].

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 [220].

В сфері послуг продуктивність праці може мати три показники: у вартісній оцінці, в натуральному вираженні та як 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:

$$(2.2),$$

де $ПП_v$ - продуктивність праці у вартісному вираженні;

V - виручки від реалізації послуг за період, грн.;

$Ч_{пр.}$ - 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:

$$(2.3)$$

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

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

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

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

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

$\text{Ч}_{\text{ПС}}$ – чисельність повітряних суден, що обслужені за даний період, один.;

- як відношення 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 обслужена за даний період, нат.один.;

$\text{Пл}_{\text{заг.}}$ – загальна площа аеропортової структури, що обслужена 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:

$$K_{\text{П}} = \sqrt{I_{\text{Wc}} \cdot I_{\text{Vн}}} \quad (2.6)$$

де $K_{\text{П}}$ - комплексний показник динаміки продуктивності праці, %;

I_{Wc} - індекс зміни продуктивності праці у вартісному вираженні, %;

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

Вихідні дані для розрахунку показників продуктивності праці наведено в табл. 2.22.

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

Рік	КП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя»				ДП «Міжнародний аеропорт Бориспіль»*				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, тис. 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	3565	н/д	4403,46	163720800**	65	99	535	1379000
2007	364	1917	118463		3 640	н/д	5 696,58		55	97	528	
2008	357	2014	127379		3607	н/д	6665,0		55	98	532	
2009	332	1343	68093		3 637	86300	5896,0		54	76	285	
2010	323	1478	54628		3 744	96600	6 693,8		50	96	304	
2011	264	1611	56850		3918	106700	8 047,1		55	92	332	
2012	219	1488	56788		4 531	99 301	8 478,1		54	72	265	

* [217; 218]

**[221]

20572069 - ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ "БОРИСПІЛЬ"

Розрахунки продуктивності праці за формулами 2.2-2.6 наведені в табл. 2.23- 2.25.

Таблиця 2.23

**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

Таблиця 2.24

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.		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

Таблиця 2.25

**Продуктивність праці ДП «Міжнародний аеропорт Бориспіль»,
2006-2012 рр.**

Показник	2006р.	2007р.	2008 р.	2009р.	2010р.	2011р.	2012 р.
Продуктивність праці у вартісному вимірі, тис.грн./чол.	128,4	151,9	204,3	228,1	335,3	375,5	351,7
Продуктивність праці в натуральному вираженні за:							
чисельністю пасажирів, чол./чол.	1235,2	1565,0	1847,8	1621,1	1787,9	2053,9	1871,1
кількістю повітряних суден, од./чол.	-	-	-	23,7	25,8	27,2	21,9
-площею аеропортового комплексу м ² / чол.	45924,5	44978,2	45389,7	45015,3	43728,8	41786,8	36133,5

Комплексний показник динаміки продуктивності праці потребує попереднього розрахунку індексів продуктивності праці у вартісній і натуральній формах (табл 2.26).

Таблиця 2.26

**Індекси продуктивність праці досліджуваних підприємств,
2006-2012 рр.**

Показник	2007/ 2006	2008 / 2007	2009 / 2008	2010 / 2009	2011/ 2010	2012/ 2011
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
ДП «Міжнародний аеропорт Бориспіль»						
Продуктивність праці у	118,3	134,5	111,6	147,0	112,0	93,7

вартісному вимірі						
Продуктивність праці в натуральному вираженні:						
- за чисельністю пасажирів	126,7	118,1	87,7	110,3	114,9	91,1
- за кількістю повітряних суден	-	-	-	108,8	105,4	80,5
- за площею аеропортової структури	97,9	100,9	99,2	97,1	95,6	86,5
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

Результати розрахунку комплексного показника динаміки продуктивності праці за формулою 2.6 представлені на рис. 2.16.

Середнє значення комплексного показника динаміки продуктивності праці ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» становить 110,2%, КП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя» за 2006-2010 рр. - 104,3 %, ОКП «Аеропорт Суми» - 97,6 %. свідчить про її щорічне падіння на 2,4 %. Тобто в середньому щорічно продуктивність праці КП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя» зростала на 4,3 %, для ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» зростання становить 10,2%, для ОКП «Аеропорт Суми» характерним є падіння на 2,4 %.

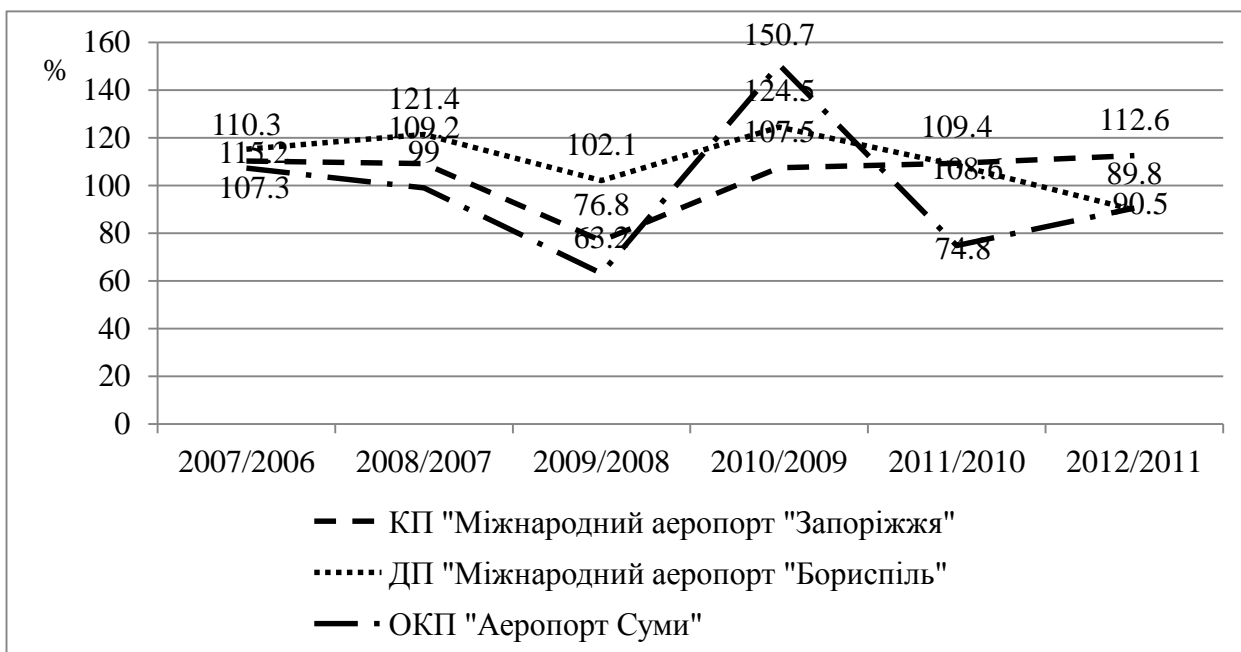


Рис. 2.16. Комплексний показник динаміки продуктивності праці досліджуваних підприємств

Враховуючи показник темпів зростання продуктивності праці на повітряному транспорті, який дорівнює 1,8 % [222] приведені до бальної оцінки розраховані показники продуктивності праці, що використовується для оцінювання загальної ефективності управління аеропортових комплексів, будуть дорівнювати для КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя» та ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» 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 індикатора 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) розраховується шляхом ділення прибутку підприємства за період на середньорічну вартість активів, які перебувають у його використанні згідно з

балансом. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (фінансова рентабельність) характеризує рівень прибутковості власного капіталу. Результати розрахунків наведені в табл. 2.26 – 2.28.

Таблиця 2.26

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

Показник	Формула розрахунку	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Середнє значення
Рентабельність продажів, %	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Дохід від реалізації}}$	0,73	-	2,9	5,8	-	-	-	1,89
Рентабельність активів	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середьорічна сума активів}}$	0,76	-	3,6	4,9	-	-	-	1,91
Рентабельність капіталу	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середьорічна сума власного капіталу}}$	0,8	-	4,8	6,7	-	-	-	2,46

Таблиця 2.27

**Показники рентабельності ДП «Міжнародний аеропорт
Бориспіль», 2006-2012 рр.**

Показник	Формула розрахунку	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Середнє значення
Рентабельність продажів, %	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Дохід від реалізації}}$	7,37	16,4	28,3	33,1	31,4	41,4	25,3	26,2
Рентабельність активів	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середьорічна сума активів}}$	1,5	2,4	5,2	6,5	5,8	7,5	4,1	4,7
Рентабельність капіталу	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середьорічна сума власного капіталу}}$	18,1	28,2	6,2	8,0	8,1	11,7	7,6	12,6

Таблиця 2.28

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

Показник	Формула розрахунку	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Середнє значення
Рентабельність продажів, %	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Дохід від реалізації}}$	0,61	0,83	0,96	1,01	-	-	-	0,85

Рентабельність активів	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середьорічна сума активів}}$	0,72	0,78	0,92	2,03	-	-	-	1,1
Рентабельність капіталу	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середьорічна сума власного капіталу}}$	0,79	0,84	1,2	1,23	-	-	-	1,02

Для оцінювання показників рентабельності в бальній системі в якості базових прийняті показники ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль».

Базовим показникам (показникам рентабельності ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль») присвоєно максимальне значення – 5 балів. Відповідно, рентабельність продажів КП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя» - 1,12 бали; рентабельність активів – 2,03 бали; рентабельність капіталу – 0,59 бали (табл. 2.29).

Таблиця 2.29

Бальна оцінка показників рентабельності досліджуваних аеропортових комплексів

Аеропорт	Од. виміру	Рентабельність продажів	Рентабельність активів	Рентабельність капіталу	Середнє, бали
ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль»	%	26,2	4,7	12,6	5
	Бали	5	5	5	
КП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя»	%	1,89	1,91	2,46	1,12
	Бали	0,36	2,03	0,97	
ОКП «Аеропорт Суми»	%	0,85	1,1	1,02	0,59
	Бали	0,16	1,2	0,4	

Середнє значення показників рентабельності КП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя» становить 1,12 бали.

Ефективність - категорія, яка характеризує віддачу, результативність діяльності суб'єкта 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.

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. 2.30 - 2.32.

Таблиця 2.30

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 2.31

Ефективність діяльності ДП «Міжнародний аеропорт Бориспіль», 2006-2012 рр.

Статті	2006р.	2007р.	2008 р.	2009р.	2010р.	2011р	2012р.
Дохід, всього тис.грн.	457826	552858	736850	1018801	1255442	1471353	1593488
Витрати, усього тис.грн.	424076	462386	527875	681265	836900	886623	1191012
Ефективність, %	108,0	119,6	139,6	149,5	150,1	165,9	133,8

Таблиця 2.32

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	84,9	1364,0	1265,8
Витрати, усього тис.грн.	2456,2	2512,3	1267,5	178,4	162,1	2490	2488,0
Ефективність, %	56,9	57,2	70,8	44,6	52,4	54,8	50,9

Середня ефективність діяльності КП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя» за 2006-2010 рр. становить 94,7 %, ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» - 138,1%, ОКП «Аеропорт Суми» - 55,4%.

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. Розрахований показник ефективності діяльності ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» оцінюється у 5 балів, КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя» – 3,43 бали, а показник ефективності діяльності ОКП «Аеропорт Суми» - 2,0 бали.

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

$$, \quad (2.8)$$

де p_i - оцінка , бали;

α_i – зважений коефіцієнт, частка.

Відповідно до проведених розрахунків ефективність управління аеропортовим комплексом становить 3,63 бали для КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя», 2,34 - ОКП «Аеропорт Суми». Найвищу оцінку серед підприємств, що досліджувались, отримав ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» - 4,57 бали (табл. 2.33 – 2.35).

Рівень ефективності управління аеропортової структури оцінюється на основі запропонованої шкали, відповідно до якої виділено 3 рівні (табл. 2.36)

Таблиця 2.33

**Ефективність управління аеропортовим комплексом КП
«Міжнародний аеропорт «Запоріжжя»**

	Показники оцінки ефективності управління регіонального аеропорту	Оцінка, p_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	1,12	0,15	0,17
5.	ефективність	3,43	0,10	0,34
Загальна оцінка, бали				3,69

Таблиця 2.34

**Ефективність управління аеропортовим комплексом ДП
«Міжнародний аеропорт «Бориспіль»**

	Показники оцінки ефективності управління регіонального аеропорту	Оцінка, p_i	Коефіцієнт значущості, α_i	Оцінка за показником (напрямом оцінювання)
6.	безпека польотів	4,92	0,30	1,48
7.	якість обслуговування	3,38	0,25	0,84
8.	продуктивність	5	0,20	1,0
9.	рентабельність	5	0,15	0,75
10.	ефективність	5	0,10	0,5
Загальна оцінка, бали				4,57

Таблиця 2.35

**Ефективність управління аеропортовим комплексом ОКП
«Аеропорт Суми»**

	Показники оцінки ефективності управління регіонального аеропорту	Оцінка, p_i	Коефіцієнт значущості, α_i	Оцінка за показником (напрямом оцінювання)
11.	безпека польотів	4,75	0,30	1,43
12.	якість обслуговування	2,5	0,25	0,62
13.	продуктивність	0	0,20	0
14.	рентабельність	0,59	0,15	0,09
15.	ефективність	2,0	0,10	0,2
Загальна оцінка, бали				2,34

Таблиця 2.36

**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

ІУ	3,01 – 4,0	Середній рівень ефективності управління
У	4,01 – 5,0	Високий рівень ефективності управління

Отже, відповідно до запропонованої методики, рівень ефективності управління КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя» з оцінкою 3,69 бали можна охарактеризувати як середній. Ефективність управління ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль» відповідає У рівню з оцінкою 4,57 бали (при максимально можливому – 5 балів). Найнижчу оцінку (2,34 бали) отримав ОКП «Аеропорт Суми» та, відповідно, рівень управління охарактеризований як низький з середніми/високими показниками за певними напрямками оцінювання.

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

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 перевищення 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.

Висновки до розділу 2

1. Проведений в роботі аналіз та вивчення досвіду організації та управління аеропортовими комплексами за кордоном дозволяє зробити висновок про загальносвітову тенденцію до збільшення обсягу авіап перевезень, особливо міжнародних, що сприяє не тільки зростанню доходів аеропорту від неавіаційних видів діяльності в абсолютному вираженні, але і збільшенню їхньої частки в загальних доходах аеропорту.

Українська транспортна галузь в цілому й авіаційний транспорт зокрема орієнтована на інтеграцію в міжнародний ринок транспортних послуг, оскільки основну частину в обсягах пасажирських перевезень на авіаційному транспорті становлять саме міжнародні перевезення. Пріоритетним напрямком для вітчизняних авіап перевізників є країни Європи, де поступово розширюється географія перевезення пасажирів та вантажів.

2. Диверсифікація діяльності аеропортової структури є одним з основних засобів, за допомогою якого аеропорти можуть майже повністю покривати свої експлуатаційні витрати. Розмір доходів, одержуваних від неавіаційних видів діяльності, тісно пов'язаний з обсягом і структурою перевезень через аеропорти. Збільшення загального обсягу авіап перевезень, особливо міжнародних, сприяє не тільки зростанню доходів аеропорту від неавіаційних видів діяльності в абсолютному вираженні, але і збільшенню їхньої частки в загальних доходах аеропорту. При цьому диверсифікація

аеропортової діяльності ні в якому разі не повинна негативно впливати на забезпечення авіаційної безпеки та якості аеропортових послуг в цілому.

3. В роботі запропонована класифікація аеропортових послуг, основними принципами якої є споживачі послуг та сфера призначення.

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 аеропортової структури 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 аеропортового комплексу та його інфраструктури.

4. В дослідженні запропонована методика оцінки рівня якості послуг аеропортового комплексу та на її основі виділені основні критерії якості послуги аеропорту, що впливають на її вибір авіакомпаніями та пасажирями та визначений ступінь їх значимості; визначена структура ринку послуг аеропорту; проведено опитування респондентів щодо задоволеності якістю

окремо авіаційних та неавіаційних послуг аеропортового комплексу; здійснена оцінка якості аеропортових послуг основними авіаперевізниками.

В результаті проведеного опитування представників авіаперевізників (сегмент B2B) щодо задоволеності якістю послуг аеропортової структури за основними узагальненими напрямками діяльності, з оцінкою 2,9 балів, рівень якості послуг КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя» віднесено до середнього з тенденцією до поліпшення.

5. Враховуючи особливості діяльності аеропортового комплексу, в роботі запропонована методика рейтингової оцінки ефективності управління, за наступними напрямками: безпека польотів, якість обслуговування, продуктивність, рентабельність, ефективність виробництва.

З урахуванням багатоплановості послуги аеропорту запропоновано продуктивність праці в натуральному вираженні розраховувати за трьома основними показниками: чисельністю пасажирів, кількістю повітряних суден та загальною площею аеропортової структури.

6. Результати оцінювання ефективності управління дозволили зробити висновок про існування суттєвих проблем в сфері управління фінансовою діяльністю аеропортового комплексу, про що свідчать низькі показники рентабельності та ефективності. Основними причинами такої ситуації є перевищення витрат над доходами та, як наслідок, збитковість підприємства.

Пріоритетними напрямками підвищення ефективності управління є пошук резервів росту продуктивності праці, рентабельності та ефективності виробництва, що дозволить планувати подальший розвиток виробництва і з часом усувати існуючі в організації проблеми. А отже існує потреба в використанні адекватних ситуації сучасних методів управління витратами, грошовими потоками, такими як, наприклад, бюджетування тощо.

Результати досліджень знайшли відображення в публікаціях [223-229]

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ 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» [230].

А отже, подальший розвиток організації, що націлений 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 [231-253], дозволяє зробити висновки про необхідність використання концепції якості, як такої, що є всеохоплюючою та узагальнюючою у порівнянні з іншими підходами управління (Додаток Р).

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» [243].

Сучасна концепція менеджменту якості має в своїй основі такі основоположні засади: якість – невід'ємний елемент результату діяльності організації в цілому; якість визначає споживач, а не виробник; адресна відповідальність за якість; використання новітніх технологій з метою забезпечення якості; залучення всіх працівників підприємства в процес підвищення якості; контроль процесу, а не результату; політика якості має бути елементом загальної політики організації [241].

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 [242].

Базова система – це засоби, що застосовуються для аналізу і дослідження та ґрунтуються 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, основна ціль якого забезпечити відповідність якості продукції вимогам споживачів та нормам стандартів якості і діє на всіх фазах життєвого циклу продукту. У менеджменті якості беруть участь всі рівні, структури і підрозділи підприємства.

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 систему управління компанією на основі принципів TQM;

б) основна увага – клієнтам:

- ідентифікація споживачів;

- визначення потреб клієнтів;

- розробка системи показників, які дозволяють визначити ступінь задоволеності споживачів 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 задоволеності клієнтів, позитивний діловий образ компанії, престиж торгових марок, тощо;

г) TQM передбачає делегування більшої відповідальності на нижні рівні управління за наявності зворотного зв'язку, який стає основною складовою інформаційної системи підприємства, та самоконтролю і контролю з боку колег;

д) розширення повноважень і збагачення функціональних обов'язків передбачає постійну підготовку персоналу;

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 підвищення якості розробок: відповідність розробки вимогам споживачів, і тривалість циклу розробка - впровадження. Тобто розробка продукції і послуг повинна швидко реагувати на мінливі потреби та очікування споживачів, які постійно збільшуються;

з) одним з основних принципів TQM є спрямування всіх зусиль щодо вдосконалення діяльності підприємства на процесах, котрі в найбільшій мірі впливають на якість кінцевого продукту організації;

к) вимоги до якості вхідних ресурсів;

л) нормальне функціонування TQM потребує розробки та впровадження підтримуючої інформаційної системи;

м) використання бенчмаркінгу щодо підвищення якості та поліпшення системи управління;

н) постійна оцінка ефективності роботи системи управління якістю, яка потребує розробки системи критеріїв і порядку проведення оцінювання.

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



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.

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.

Як відзначалося раніше, процес розробки, впровадження та ефективного управління СМЯ є засобом мотивації працівників організації. Як наслідок, впровадження системи менеджменту якості дозволяє суттєво підвищити ефективність та результативність управління організаційною структурою в цілому.

Окрім цього, впровадження СМЯ є процесом змін в організації, що може викликати опір з боку працівників. Виявлення причин опору змінам і формування програм змін допоможе реалізації стратегії впровадження СМЯ.

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;

б) по-друге, система менеджменту якості – система, орієнтована на вимоги споживача до якості продукції;

в) по-третє, система менеджменту якості є невід'ємною частиною (підсистемою) системи управління підприємством. 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) [243].

Таке тлумачення системи менеджменту якості дозволяє визначити її місце в системі управління організацією (рис. 3.2).

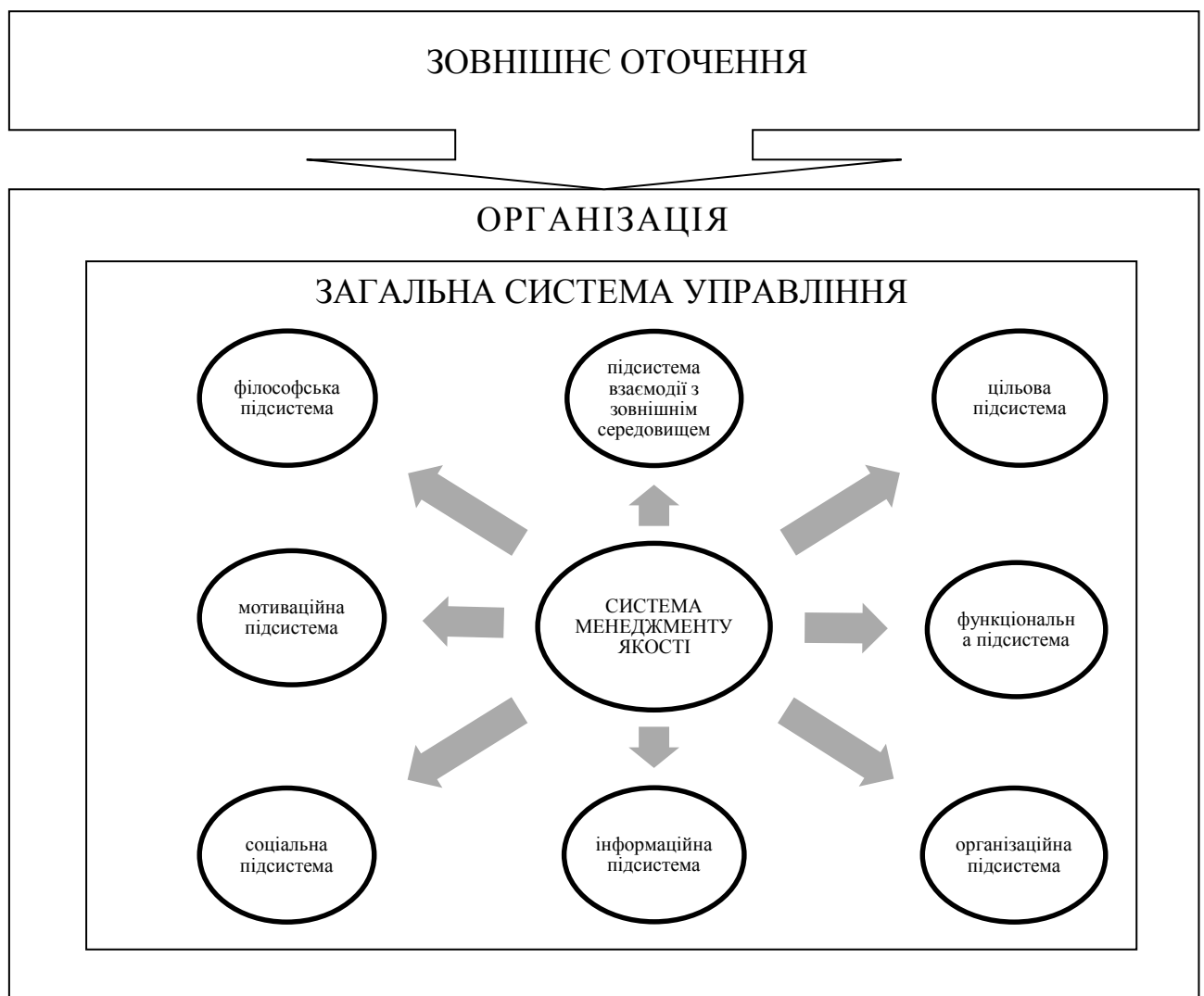


Рис. 3.2. Місце СМЯ в загальній системі управління організацією

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 дисертаційної роботи, типові етапи життєвого циклу послуги, схематично можна представити у вигляді петлі якості (рис. 3.3). 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 в організації.

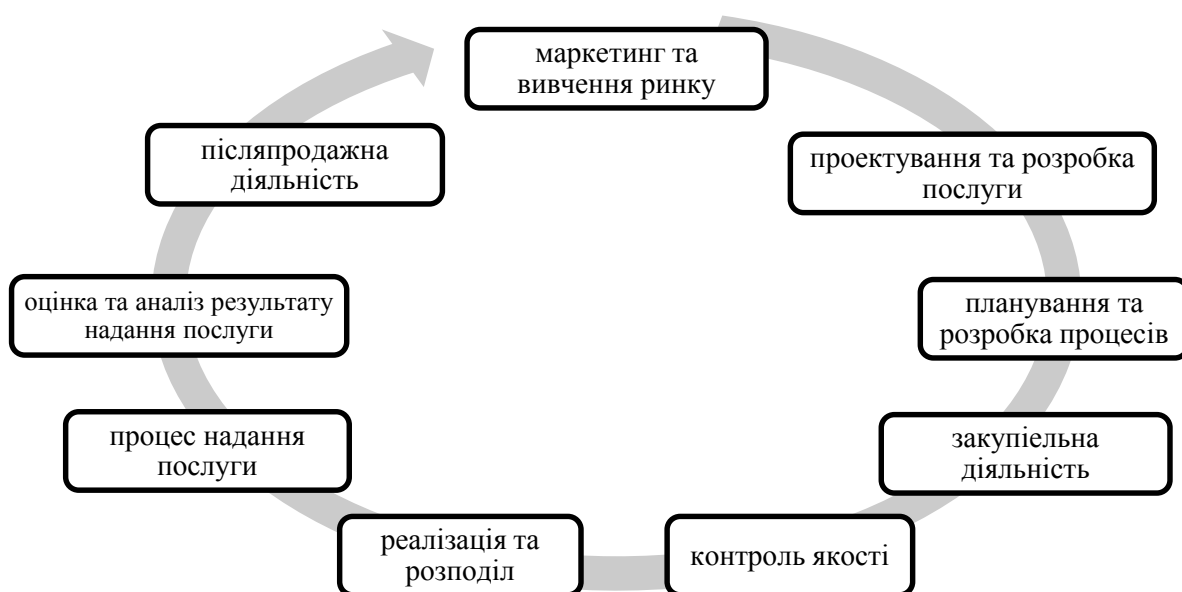


Рис. 3.3. Петля якості послуги

Крім того, в стандартах ISO серії 9000 є ряд положень про систему менеджменту якості, без яких неможливе її впровадження та успішне функціонування:

- 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.

Організації слід розробити систему менеджменту якості, яка забезпечить:

- 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 [244-252] 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.

У програму, 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 [253].

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 [254] міститься така вимога: «Найвище керівництво повинне забезпечувати визначення відповідальності та повноважень, а також інформування про це в межах організації».

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)» [255].

В керівництвах з використання стандарту ISO 9001-2009 за сферами діяльності необхідність розподілу відповідальності і повноважень пов'язується тільки з виробничими процесами в [256]; в [257] щодо вимог п. 5.5.1 заявлено, що з'ясування того, хто і чим займається в організації – основне завдання при впровадженні СМЯ; в [258] 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».

Джерела Інтернет [259-262] також не допомагають отримати відповіді на поставлені питання.

Більш коректні, але не вичерпні, роз'яснення вимог п. 5.5.1 ISO 9001-2008 знаходимо в статті В.А. Качалова [263].

На думку автора, з чим не можна не погодитись, переклад вимог п. 5.5.1 стандарту ISO 9001:2008, представлений в ДСТУ ISO 9001-2009, не зовсім точний (правильніше сказати не зовсім повний). 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» [264]

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, чії 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 [263].

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 справою самої організації, і впливати на результати сертифікації не повинно [263].

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» [263].

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 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);

- для 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 «Запоріжжхендлінг» 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 чиї 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.

**Матриця розподілу відповідальності за виконання вимог стандарту ISO 9001:2008 (ДСТУ ISO 9001-2009) ТОВ
«ЗАПОРІЖХЕНДЛІНГ»**

Розділ 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									
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

Таблиця 3.2.

Матриця розподілу відповідальності за виконання вимог підрозділу 4.2 стандарту ISO 9001:2008 (ДСТУ ISO 9001-2009) ТОВ «ЗАПОРІЖХЕНДЛІНГ»

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

Таблиця 3.3

Матриця розподілу відповідальності за виконання вимог підрозділу 8.2 стандарту ISO 9001:2008 (ДСТУ ISO 9001-2009) ТОВ «ЗАПОРІЖХЕНДЛІНГ»

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

Таблиця 3.4

Матриця розподілу відповідальності за виконання вимог підрозділу 8.5 стандарту ISO 9001:2008 (ДСТУ ISO 9001-2009) ТОВ «ЗАПОРІЖХЕНДЛІНГ»

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

Таблиця 3.5

Матриця розподілу відповідальності між співробітниками комерційного відділу ТОВ «ЗАПОРІЖХЕНДЛІНГ»

Функція, що закріплена за підрозділом	Начальник комерційного відділу	Відділ збуту		Служба перевезень			
		Менеджер зі збуту	Менеджер з наземного адміністрування	Референт-перекладач	Начальник служби перевезень	Агент з організації перевезень	Водій самохідних механізмів
4.2	В	У	У	У	У	І	І
6.1	В	І	І	І	У	І	І
6.2	В	І	І	І	У	І	І
6.3	В	І	І	І	У	І	І
7.2	В	У	У	І	У	У	І
7.5	В	У	У	І	У	У	У
7.6	В	І	І	І	У	І	І
8.1	В	І	І	І	І	І	І
8.2	В	У	У	У	У	У	У
8.3	В	У	У	У	В	У	У
8.4	В	І	І	І	У	І	І
8.5	В	У	У	У	У	У	У

Таблиця 3.6

Матриця розподілу відповідальності між співробітниками технічних служб ТОВ «ЗАПОРІЖХЕНДЛІНГ»

Функція, що закріплена за підрозділом	Головний інженер	Склад ПММ			Служба заправки ПС		
		Начальник складу ПММ	Інженер складу	Зливальник-розливальник	Начальник служби	Авіатехнік ПММ	Водій-заправник
6.1	В	У	У	У	У	І	І
6.2	В	У	І	І	У	І	І
6.3	В	У	І	І	У	І	І
8.2	В	У	У	У	У	У	У

А тому на другому етапі розробки та впровадження системи менеджменту якості проводиться навчання персоналу принципам стандартів ISO. 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» [254].

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, у тому числі 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. Наставови щодо участі та компетентності персоналу [265].

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, 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 СМЯ КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя»» (рис. 3.7)

У запропонованій моделі СМЯ, яка повністю відповідає вимогам стандарту [254] 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 [266; 267]. Виділення відповідальних за виконання певних завдань та власників процесів проведено відповідно до Організаційної структури управління КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя»» (Додаток Л).

Опис основних і допоміжних процесів, визначення організаційної структури, розподіл відповідальності – є четвертим етапом запропонованої системи розробки та впровадження системи менеджменту якості.

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).

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).

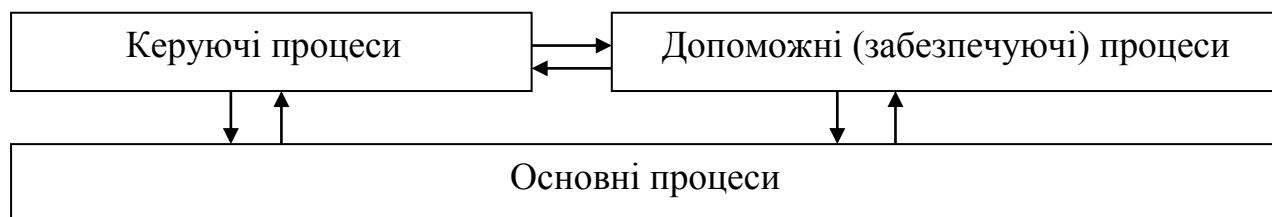


Рис. 3.8. Основні процеси системи менеджменту якості в організації



Рис. 3.7. Концептуальна модель системи менеджменту якості КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя»

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		
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Код процесів-постачальників</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Код процесу</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Код процесів-споживачів</div>
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

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.

СМЯ об'єднує організаційну, інформаційну і структуру документації та процеси, що забезпечують якість.

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;

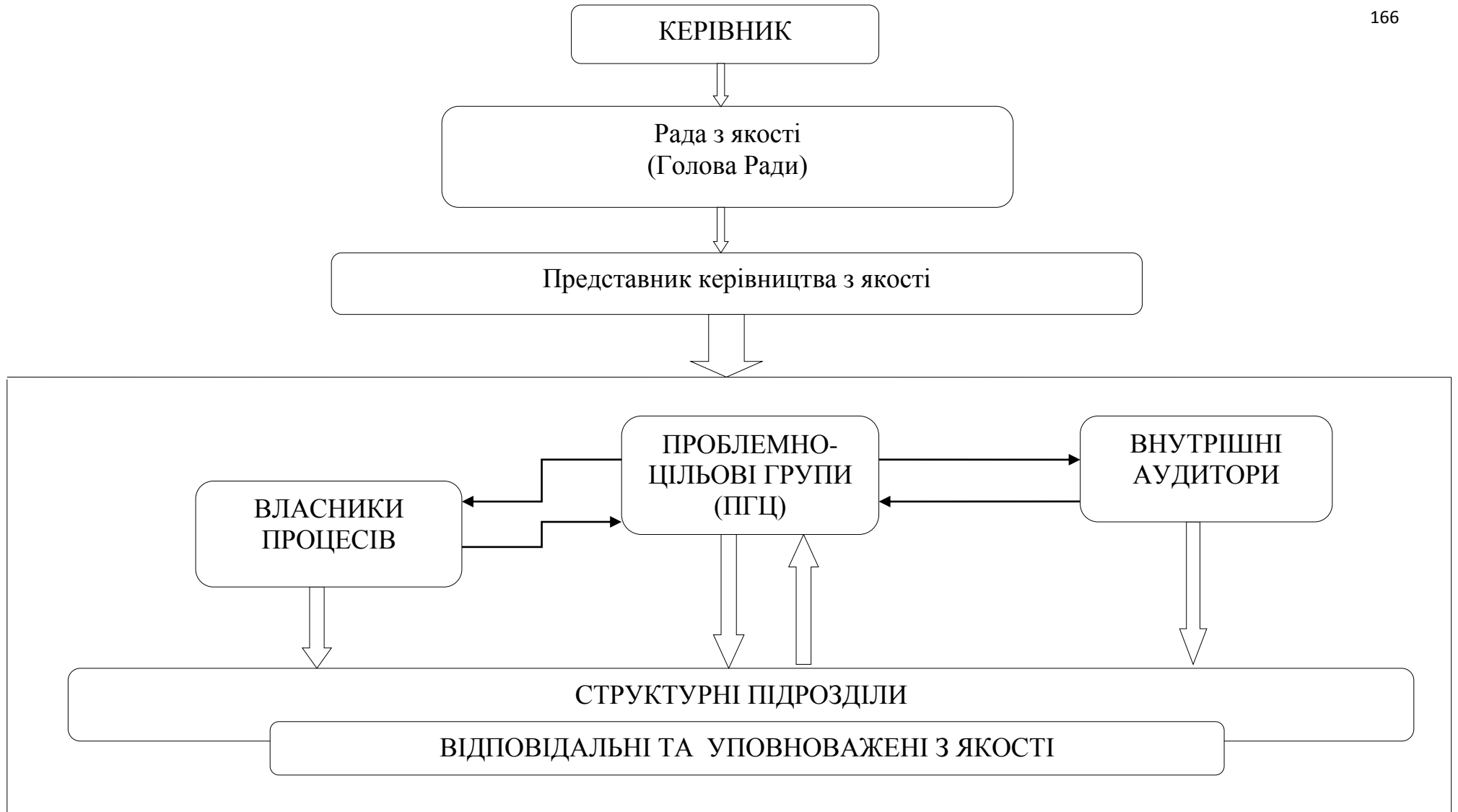


Рис. 3.10. Організаційна структура СМЯ

- керівництво з якості;
- 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.

Організація робіт з розробки документації СМЯ передбачає наступні заходи: координацію всіх робіт; контроль ходу робіт керівництвом організації; навчання внутрішніх аудиторів.

Остаточна редакція Настанови з якості включає:

- область застосування СМЯ;
- документовані процедури СМЯ;
- опис взаємодії процесів СМЯ.

Всі регламентуючі документи приводяться у відповідність до задокументованих процедур і Настанови з якості.

Процес проектування документації СМЯ у загальному вигляді представлений на рис. 3.11.

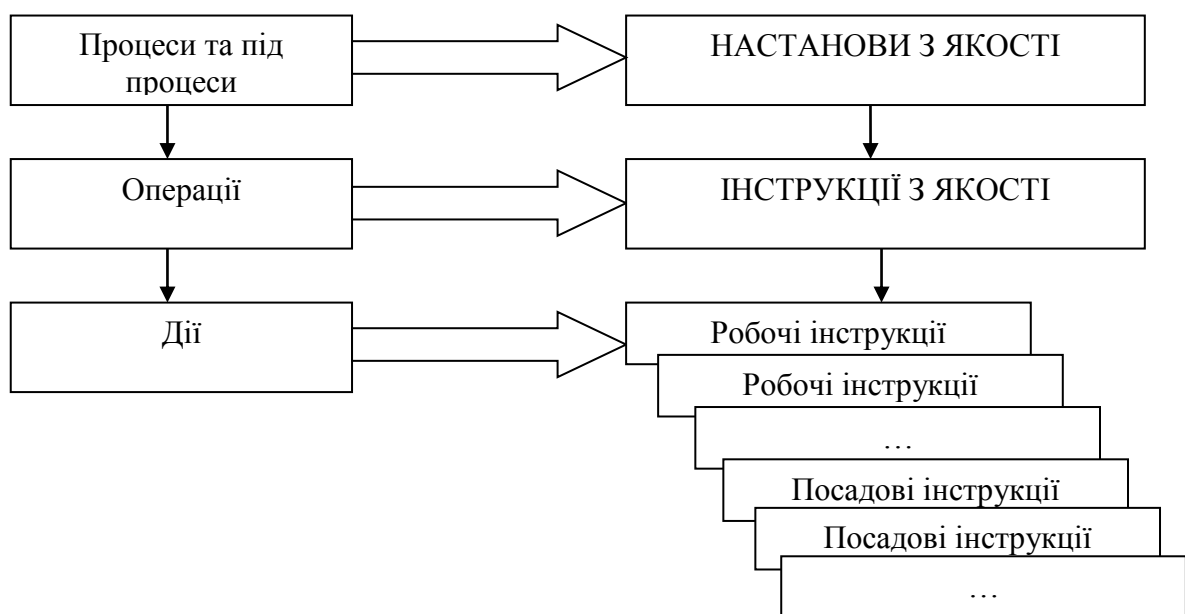


Рис. 3.11. Проектування документації СМЯ

Узгоджена з усіма виконавцями документація СМЯ затверджується керівництвом організації.

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.

Впровадження СМЯ передбачає роботу всіх підрозділів відповідно до задокументованих процедур. Всі невідповідності, які виявлені під час впровадження СМЯ, повинні аналізуватися службою якості для 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 аудиторю 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 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) [266].

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.

Підприємство здійснює вибір органу сертифікації, з яким укладається контракт, подає заявку за встановленою формою та передає до органу сертифікації необхідний пакет документів СМЯ.

Таблиця 3.7

Етапи сертифікації системи менеджменту якості організації

Найменування етапів	Види робіт	Заходи
Сертифікація СМЯ	1. Вибір органу, що сертифікує	Визначення органу, 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 урахуванням отриманих зауважень та внесення відповідних змін, служба якості організації встановлює дату проведення зовнішнього аудиту.

Сертифікат відповідності видається на термін, встановлений нормативними актами, з щорічним проведенням органом сертифікації інспекції за функціонуванням СМЯ. За наявності виявлених порушень дія сертифікату може бути призупинена.

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 аеропортової структури

Як відзначалося раніше, 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.

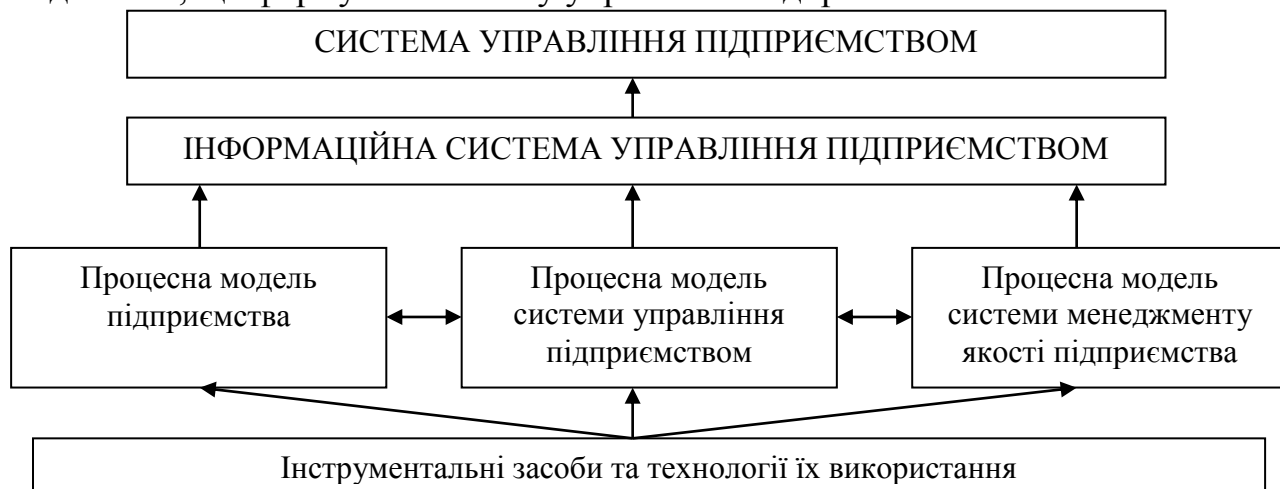


Рис. 3.12 Модель процесно-орієнтованої системи управління підприємством

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 [247].

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, надання послуги, діагностика, контроль, вимірювання та постійний моніторинг рівня якості надання послуги (рис. 3.13).

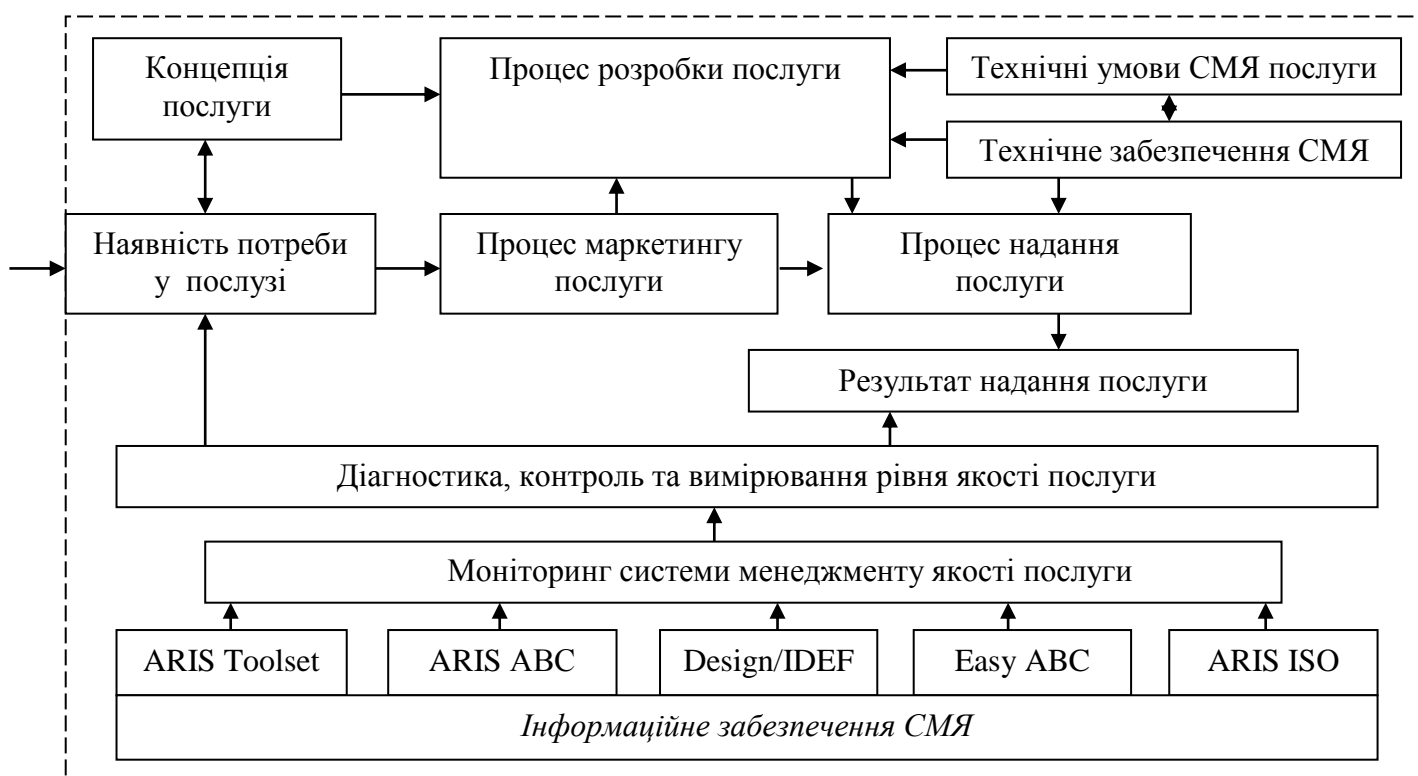


Рис. 3.13 Структура системи менеджменту якості послуги

Забезпечення стабільності та бездефектності процесів та, як наслідок, відповідного рівня якості дозволяє постійний та безперевний моніторинг цих процесів.

«Моніторинг» (від лат. Monitor - застережливий) – «метод дослідження об'єкта, що припускає відстеження і контролювання його діяльності (функціонування) з метою прогнозування останньої» [268]. 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 [269].

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 [270], при якому відбувається його: планування; безпосередньо здійснення моніторингу (вимірювання показників процесів у встановлені часові інтервали за певною методикою); перевірка результатів моніторингу; коригування (поліпшення).

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;
- діапазон допустимих значень показників процесів менеджменту якості, що 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 відобразити 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 [269].

Моніторинг як система складається із сукупності відомостей про реалізацію процесів менеджменту якості, контрольних процедур, методів оцінки та діагностики.

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 [254]. Тому моніторинг процесів СМЯ повинен проводитися за даними елементами, які, відповідно, визначають і основні вимоги до систем менеджменту якості (табл. 3.8).

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.

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	Якість ресурсів 15. Закупівля
2. Система менеджменту якості	Проектування 7. Управління проектуванням	16. Методи контролю 17. Підвищення кваліфікації персоналу
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	Дані про якість 18. Ідентифікація та відслідковування продукції 19. Управління реєстрацією даних про якість 20. Статистичні методи
4. Корируючі та попереджуючі дії	Розподіл 13. Передача, упаковка, збереження, постачання	
5. Внутрішній елемент якості	Післяпродажна підтримка 14. Обслуговування та підтримка клієнтів	

Моніторинг процесів менеджменту якості організації потребує розробки такої інформаційної системи, що доповнює поставлене завдання визначення параметрів процесів менеджменту якості необхідністю врахування вимог стандартів, які впливають на реалізацію процесів. Залежно

від типів інформаційних систем, що інтегруються в загальну систему управління, показники повинні відображати реалізацію прийнятих положень.

Стосовно до моніторингу процесів менеджменту якості підприємства основними принципами організації моніторингу є:

- цілеспрямованість, як орієнтація на вирішення оперативних управлінських завдань;
- системність - дослідження і діагностика процесів менеджменту якості в рамках реалізації циклу PDCA всього підприємства;
- об'єктивність - розробка показників процесів менеджменту якості, вимірювання та оцінка яких повинні бути обґрунтовані, точні та надійні;
- динамічність - здійснення моніторингу процесів менеджменту якості має бути організована з певною періодичністю [271].

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 та вибір процесів менеджменту якості підприємства;
- в) внутрішній цикл моніторингу процесів менеджменту якості.

Найважливішою задачею даного етапу є визначення показників процесів менеджменту якості підприємства. У стандарті ISO 9000 наведено визначення результативності («ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів») та ефективності процесу («співвідношення між досягнутим результатом і використаними ресурсами») [272]. Деякі дослідники [273] 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.

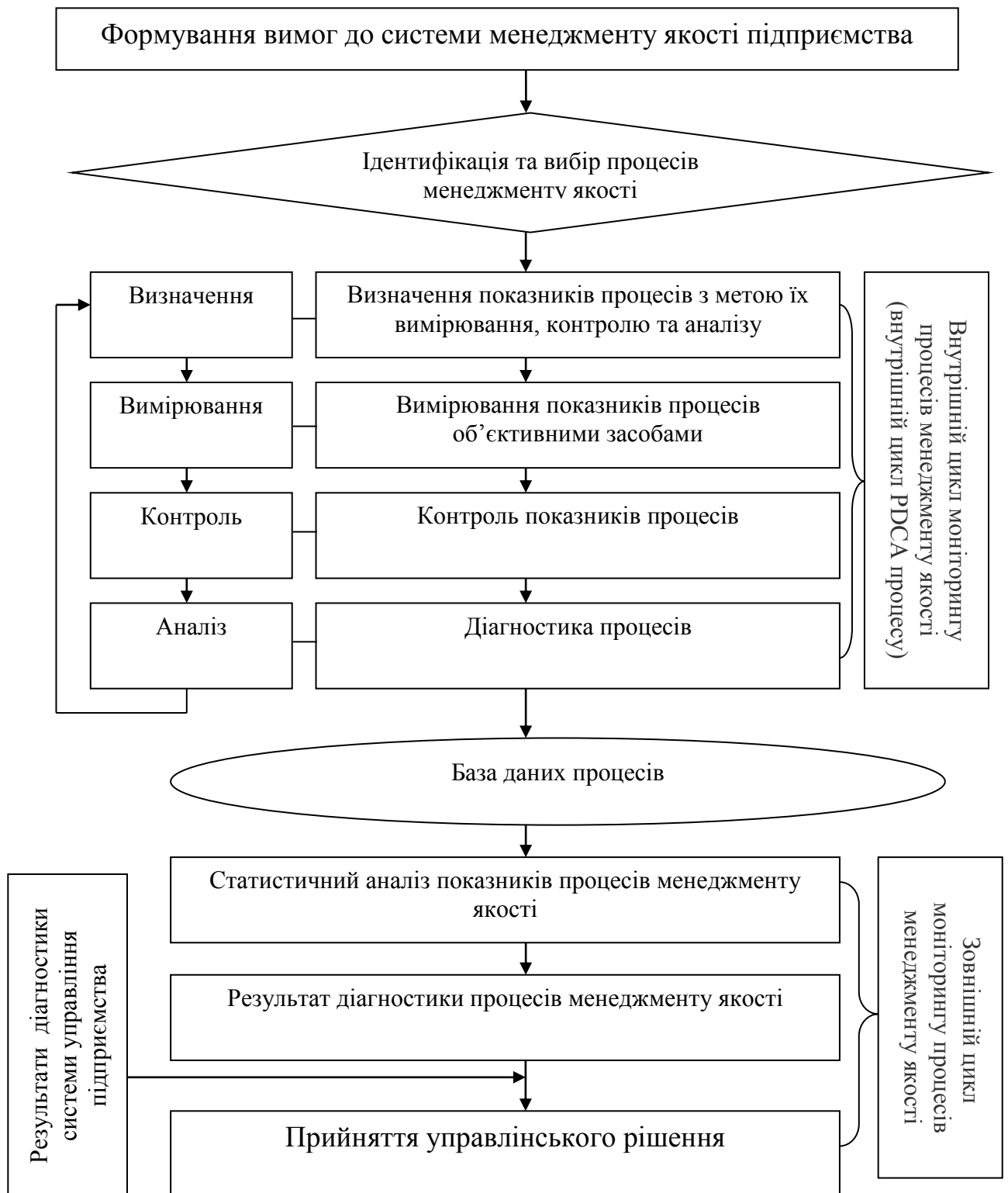


Рис. 3.14 Алгоритм моніторингу процесів менеджменту якості організації

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).

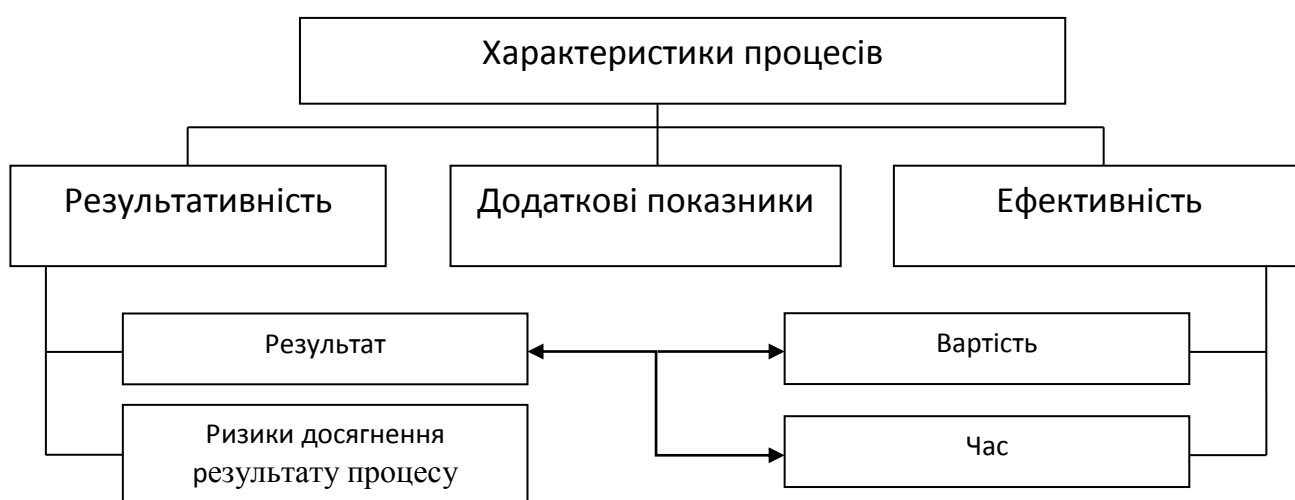


Рис. 3.15 Критерії ефективності процесів менеджменту якості підприємства

З урахуванням виділених показників процесів менеджменту якості модель вимірювання результативності та ефективності процесу СМЯ у загальному вигляді представлена на рис. 3.16.

Спосіб визначення параметрів процесів менеджменту якості залежить від багатьох чинників: галузевої приналежності підприємства, специфіки діяльності, 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;

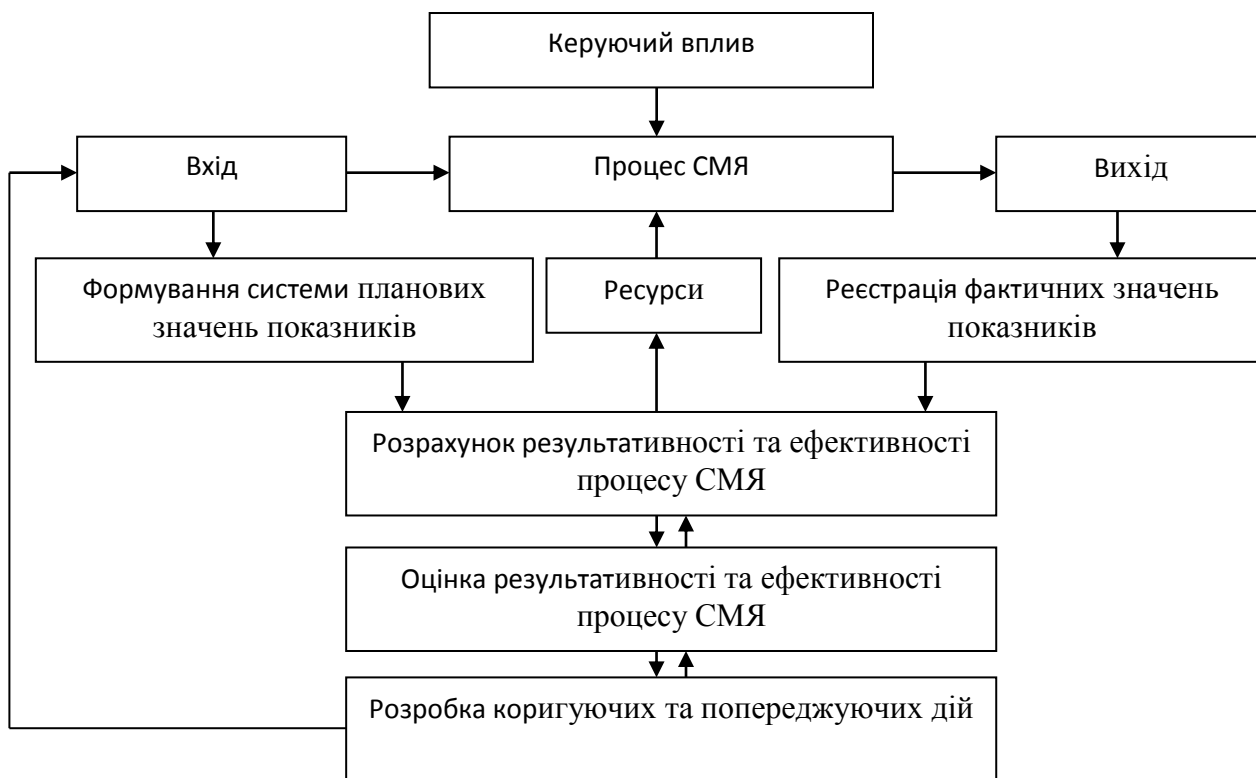


Рис. 3.16. Модель вимірювання результативності та ефективності процесу СМЯ підприємства

г) формування баз даних показників процесів менеджменту якості;

д) зовнішній цикл моніторингу процесів:

- багатомірний статистичний аналіз даних для виявлення виходу показників процесів за встановлені коридори значень, визначення причин відхилень, 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) [269]

Таблиця 3.9

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 систем. 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.

Ефективність проекту зі створення, підтримки та розвитку системи управління організацією в значній мірі залежить від вибору певних інструментальних засобів.

Перед тим, як обирати програмний продукт, необхідно відповісти на три основні питання:

- що потрібно описати (які області системи управління необхідно описувати, чи необхідно комплексний опис всієї системи);

- в якому обсязі потрібно описати (чи буде система управління описуватися для окремого бізнесу, підрозділу або для всієї організації в цілому);

- як буде контролюватися виконання (визначення обмежень, які можуть накладатися на програмний продукт для того, щоб надалі могла бути здійснена його інтеграція з виконавчою системою)?

Вибір продукту має ґрунтуватися 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 С) дозволяє зробити висновок, що повний цикл управління бізнес-процесами: від опису стратегії до контролінгу підтримує платформа ARIS Business Perfomance Edition. Система дозволяє отримання великого набору звітностей за розробленими моделями, які можуть бути завантажені в Word, Excel, html-файли, текстові файли. Система підтримує інтеграцію з 1C, 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 таких як, 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 [274].

ARIS (Architecture of Integrated Information System) - це комплекс технологій, які представляють бізнес як «ділові» процедури бізнес-процесів організації, та забезпечують формування інтегрованих інформаційних систем підтримки бізнес-процесів [275].

ARIS можна використовувати при великомасштабній системній перебудові бізнес - структури організації як такої, при формуванні нової структури та 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. Створювані моделі являють собою документовану сукупність знань про систему управління, процеси, що відбуваються, взаємодії між організацією та суб'єктами ринку, склад і структуру документів, послідовність кроків процесів, посадові інструкції відділів та їх співробітників.

Інтегроване інструментальне середовище 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 Г.

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 [274]. 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).

Таблиця 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 формулюють 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	Спроектвані бізнес-процеси повинні бути впроваджені в компанії. Підтримка впровадження - це не тільки планування процесу	ARIS містить засоби для перенесення моделей, спеціалізовані інструменти для управління впровадженням

	впровадження, але і фактичний перенесення моделей і пов'язаних з ними словників (наприклад, організаційних діаграм) на реальні інформаційні системи, покликани надалі керувати виконанням бізнес-процесів.	процесів за допомогою різних BPM-систем, модулів і SOA-шин, 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, проектує 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).

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 якого визначення актуальних стратегічних організаційних цілей. Виходячи із стратегічних цілей, визначаються завдання для їх досягнення, одним з яких є створення СМЯ.

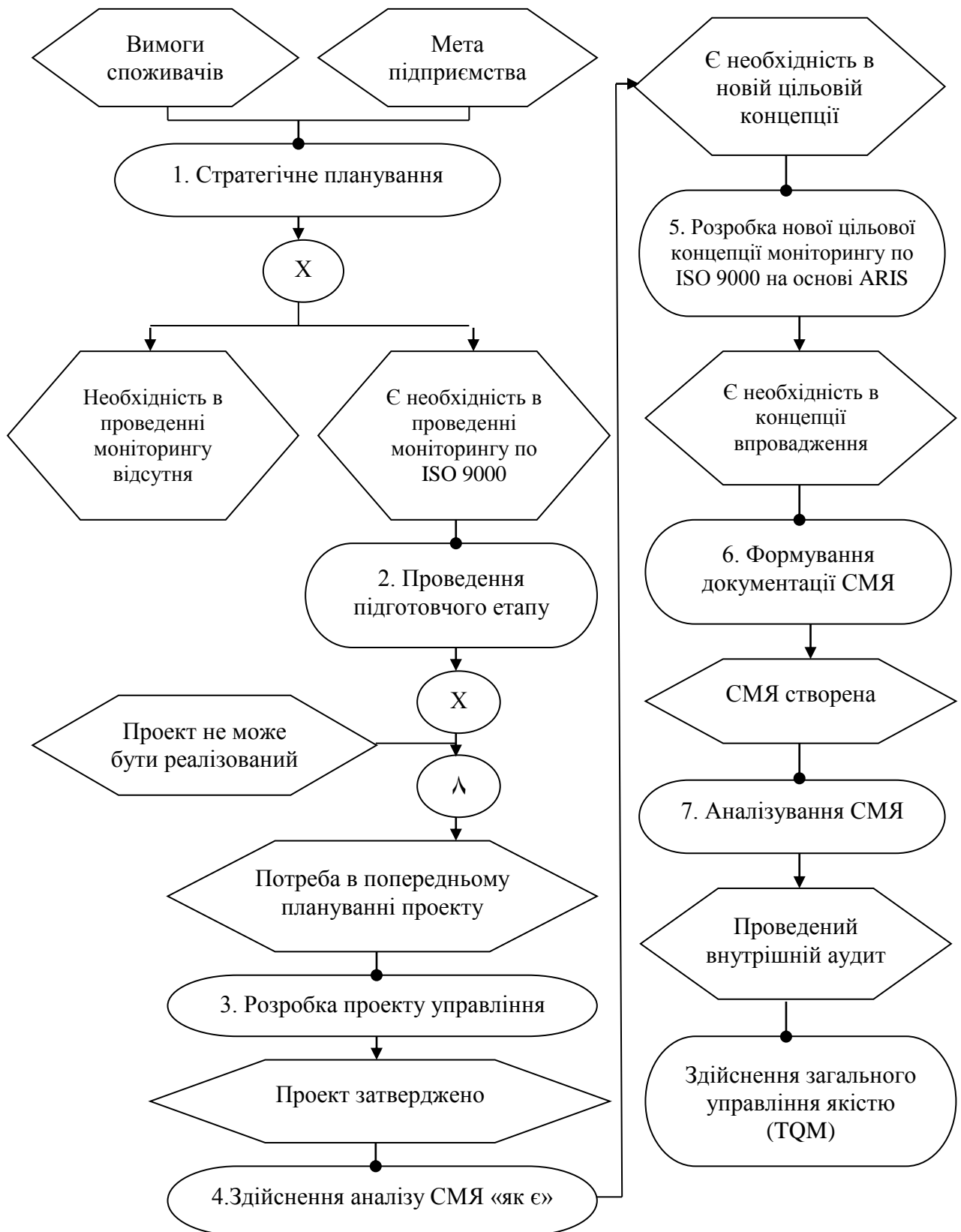


Рис. 3.17. Процедура моніторингу СМЯ підприємства в форматі eERP

- функція, що має більш детальний опис;
 подія;

X - правило, що виключає «або»;
 ∧ - правило «та»

Підготовчий етап створення СМЯ передбачає оцінювання специфічних особливостей організації, які пов'язані зі створенням, впровадженням, сертифікацією та моніторингом СМЯ за стандартами ISO серії 9000. На даному етапі призначається керівник проекту, формулюється організаційна політика з якості, проектуються попередні процедури по проекту та управлінню проектом. Відповідно процедурну модель ARIS можна адаптувати до вимог моніторингу за ISO серії 9000.

На етапі аналізу «як є» аналізуються існуючі документи та інформаційні потоки, що відносяться до якості, виявляється специфіка та відповідність організації до впроваджуваної СМЯ:

- існуючі бізнес-процеси, що відповідають стандартам ISO серії 9000;
- існуючі бізнес-процеси, що потребують доопрацювання;
- додаткові бізнес-процеси, які слід описати.

Документація методів, які використовують ARIS Toolset, відбувається на етапі створення цільової концепції моніторингу. Найважливіше значення мають такі типи моделей ARIS як органіграми, моделі ланцюжка доданої вартості, eEPC-моделі. На даному етапі також описують архітектуру процесів та з метою виявлення відповідності ідентифікованих процесів вимогам стандартів, вони пов'язуються 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. У.1, Додаток У), 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, вводяться показники часу і витрат [276].

Мета внутрішнього аудиту - реалізація СМЯ-процесів відповідно з документацією. Аудит також дозволяє 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.

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 [271].

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).

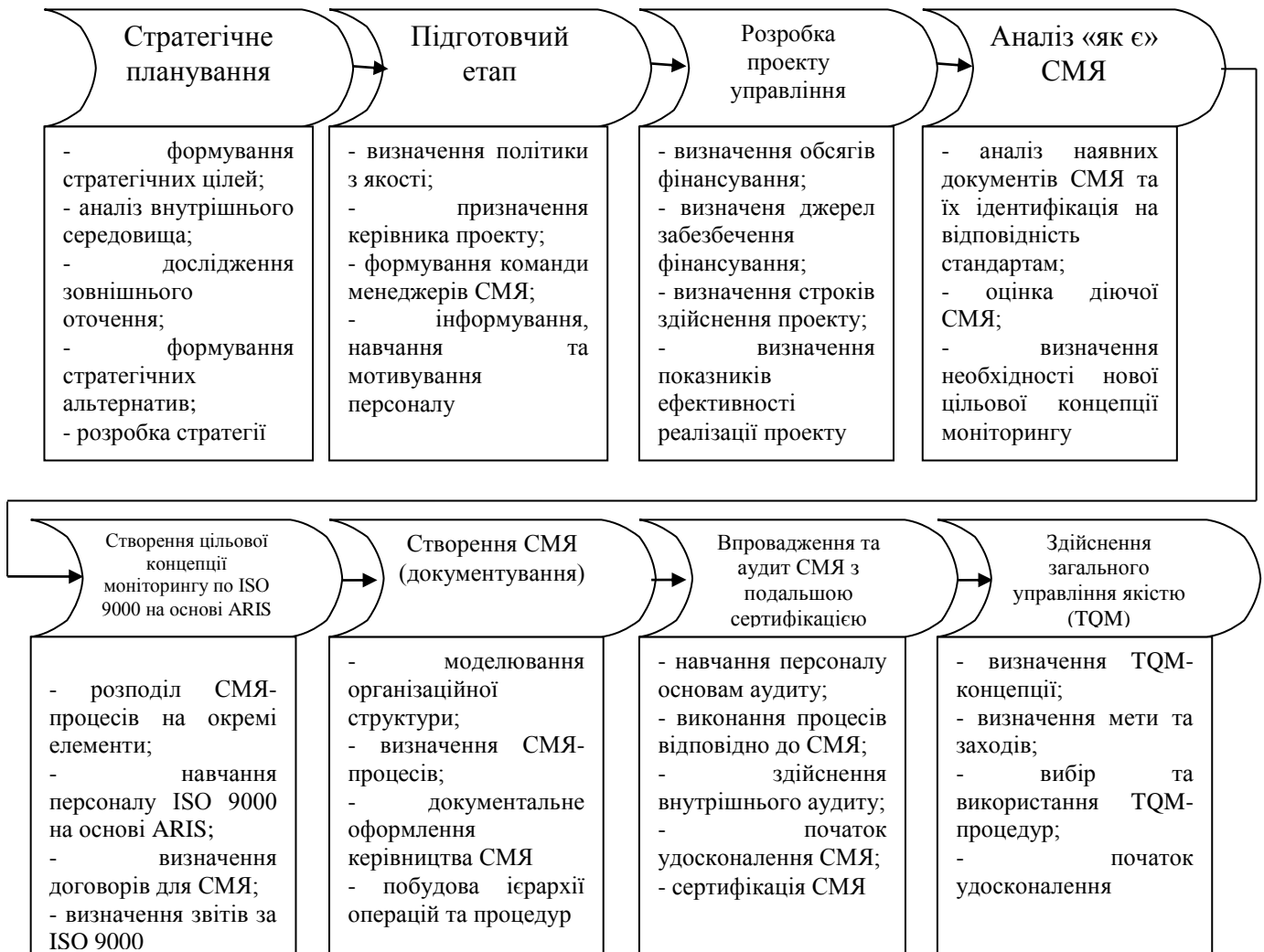


Рис.3.18. Модель ланцюжка доданої вартості процедури моніторингу

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.

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.

Логічно вбудованою в платформу ARIS є програма ARIS Process Performance Manager, яка дозволяє безпосередньо здійснювати процес моніторингу СМЯ організації.

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, забезпечуючи таким чином їх аналіз. Ця інформація може збиратися з інформаційних систем, наприклад, таких як ERP-, SCM- і CRM-системи, а також із систем класу workflow (рис. Ф.1 Додаток Ф).

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. Ф.2 Додаток Ф).

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 бізнес-процесу, що охоплює кілька різних інформаційних систем. 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. Існує цілий ряд стандартних адаптерів для використання ARIS Process Performance Manager з різними інформаційними системами.

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. 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. ARIS Process Performance Manager дозволяє досліджувати бізнес-процеси компанії за допомогою внутрішнього бенчмаркінгу, що дозволяє прискорити цикли продажів та поліпшити обслуговування замовників.

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. Користувач може легко візуалізувати ці вимірювання за допомогою різних засобів аналізу. 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 інформацію про кількісні та якісні характеристики виконання бізнес-процесу. 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.

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.

$$DPP = \sum_{i=1}^n \frac{NCF_i}{(1+r)^i} / \sum_{i=1}^n \frac{Inv_i}{(1+r)^i} \quad (3.2)$$

Вартість однієї ліцензії на програмний продукт ARIS становить 2600 євро. Технічний супровід оплачується додатково і складає 22% від вартості продукту [277].

Національний банк України на дату розрахунків встановив офіційний курс гривні до іноземної валюти: 1640.6802 грн. за 100 EUR [278].

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 гривень» амортизуються строком, що визначається

правовстановлюючим документом, але не менше 2 років. Нарахування амортизації здійснюється прямолінійним методом» [279].

Сума амортизаційних відрахувань на третій рік реалізації інвестиційного проекту становить 124375,46 грн. (табл. 3.12).

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

Відповідно до середніх результатів впровадження інформаційних систем:

- на 15-25% зростає продуктивність праці;
- на 20-50% зменшуються строки виконання заказів [263].

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 6877,4 тис. 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 137548 грн.

Ставку дисконтування (вартість залученого капіталу) визначаємо з урахування облікової ставки НБУ на момент розрахунку (12,5 %), індексу інфляції (16,2 %) [280].

Чистая поточная вартість є додатною величиною, що свідчить про ефективність інвестиційного проекту (табл. 3.13).

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

Відповідно строк окупності проекту:

$$DPP = \frac{393996,8}{299870,6} = 1,31 \text{ року} \quad (3.3)$$

Чиста теперішня вартість (*NPV*) інвестиційного проекту з впровадження інформаційної системи моніторингу СМЯ становить 94126,17 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 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.

Дані переваги дозволяють своєчасно та ефективно здійснювати моніторинг процесів системи менеджменту якості.

3.3 Організаційно-економічне забезпечення підвищення ефективності управління аеропортовою структурою

Виходячи з вищевикладеного та на основі проведеного аналізу, з огляду на необхідність підвищення ефективності системи управління аеропортового комплексу в роботі 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. X.1 Додаток X).

Для досягнення даної мети визначені пріоритетні напрями її реалізації (табл.3.14).

Таблиця 3.14

Пріоритетні напрями 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. Головне завдання в діяльності аеропортової структури полягає в забезпеченні безпеки польотів та авіаційної безпеки відповідно до міжнародних вимог, стандартів та норм. Найважливішою складовою забезпечення безпеки є технічна озброєність відповідних служб, робота яких постійно направлена на підвищення рівня безпеки.

1) Підвищення рівня безпеки польотів. Оперативна діяльність основних виробничих служб аеропортового комплексу потребує постійного оновлення, модернізації та 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. Технічна озброєність служби авіаційної безпеки, від якої безпосередньо залежить безпека життя та здоров'я пасажирів, членів екіпажу ПС, наземного персоналу аеропорту,

потребує нагального 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 Ц).

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 120 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 [281].

Загальна вартість проекту 916,072 млн.грн (114,5 млн. дол. США). Потреба в інвестиціях становить 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 приміщень 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. Значне збільшення експлуатаційних витрат на доставку вантажів та часу обслуговування на його обробку обумовлене значною віддаленістю комерційного складу від аеродрому. Крім того будівля складу не відповідає сучасним вимогам обслуговування вантажоперевезень. Будівництво нового вантажного терміналу на території «Міжнародного аеропорту «Запоріжжя» потребує розробки Плану будівництво вантажного терміналу та підготовки проектно-кошторисної документації.

6) Реконструкція адміністративної будівлі. Офісні приміщення, що розташовані в адміністративній будівлі аеропорту не відповідають статусу підприємства, оскільки потребують капітального ремонту та реконструкції адміністративної будівлі. 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. Всі об'єкти ПММ потребують нагальної модернізації та оновлення. Зокрема, ресурс трубопроводів складу ПММ є вичерпаним та таким, що не відповідає вимогам безпеки. Модернізація об'єктів служби паливно-мастильних матеріалів відповідно до

Плану модернізації дозволить підвищити якість послуг, рівень безпеки польотів та промислової безпеки.

в) Підвищення економічної ефективності діяльності аеропортової структури потребує вирішення комплексу задач, направлених на підвищення доходів, оптимізацію витрат та удосконалення системи управління КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя».

Підвищенню доходів сприятиме збільшення обсягів діяльності шляхом залучення нових та утримання існуючих авіакомпаній, розширення маршрутної мережі, удосконалення тарифної політики та розвиток неавіаційних видів діяльності.

Оптимізація витрат потребує оптимізації використання виробничих ресурсів та реалізації політики управління нерухомим майном.

Удосконалення системи управління підприємством в цілому забезпечить провадження інформаційних систем управління, систем бізнес-планування та бюджетування, удосконалення системи управління персоналом тощо.

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, залучення авіаперевізників, розширення маршрутної мережі, створення сприятливих умов для організації роботи авіакомпаній, розвиток транзитних вантажних та пасажирських перевезень.

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 аеропортових структур (у тому числі КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя») встановлюються на державному рівні [282] та носять фактично збитковий характер. Часткове відшкодування збитків 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.

Важливим та обов'язковим завданням є співпраця з державними структурами, що виконують функцію регулятора аеропортових тарифів і зборів в Україні. Також рішення даної проблеми можливе шляхом розробки щорічної обґрунтованої системи тарифів та зборів.

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, як наслідок, підвищити доходи підприємства, покращити якість та комфорт обслуговування пасажирів.

4) Оптимізація використання виробничих ресурсів. 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 аеропортової структури.

У зв'язку із запланованими реконструкцією та модернізацією об'єктів аеропортової структури, значно збільшиться балансова вартість майна КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя», відповідно збільшиться сума амортизаційних 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 та фінансових показників КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя» можна охарактеризувати як незбалансовані та неструктуровані. Наслідком чого є низька ефективність управління фінансово-економічною діяльністю КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя».

Розробка та реалізація Плану впровадження систем бізнес-планування та бюджетування, систем формування та виконання бюджетів поточної діяльності та інвестиційних бюджетів сприятиме підвищенню контролю за 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 дисертаційного 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, 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. Формування та реалізації Політики управління персоналом дозволить підвищити рівень продуктивності праці та ефективності управління діяльністю підприємства.

Ефективна реалізація поставлених завдань потребує відповідного організаційного, ресурсного та інформаційного забезпечення.

Як відзначалося, метою діяльності будь-якої аеропортової структури є надання якісних та своєчасних послуг, як авіаційного так і неавіаційного характеру.

Відповідно до запропонованої класифікації послуг аеропортової структури (див. рис. 2.5 дисертаційної роботи), економічна структура управління аеропортовою діяльністю складається з двох основних елементів: управління авіаційною діяльністю та управління неавіаційною діяльністю (рис. 3.19).

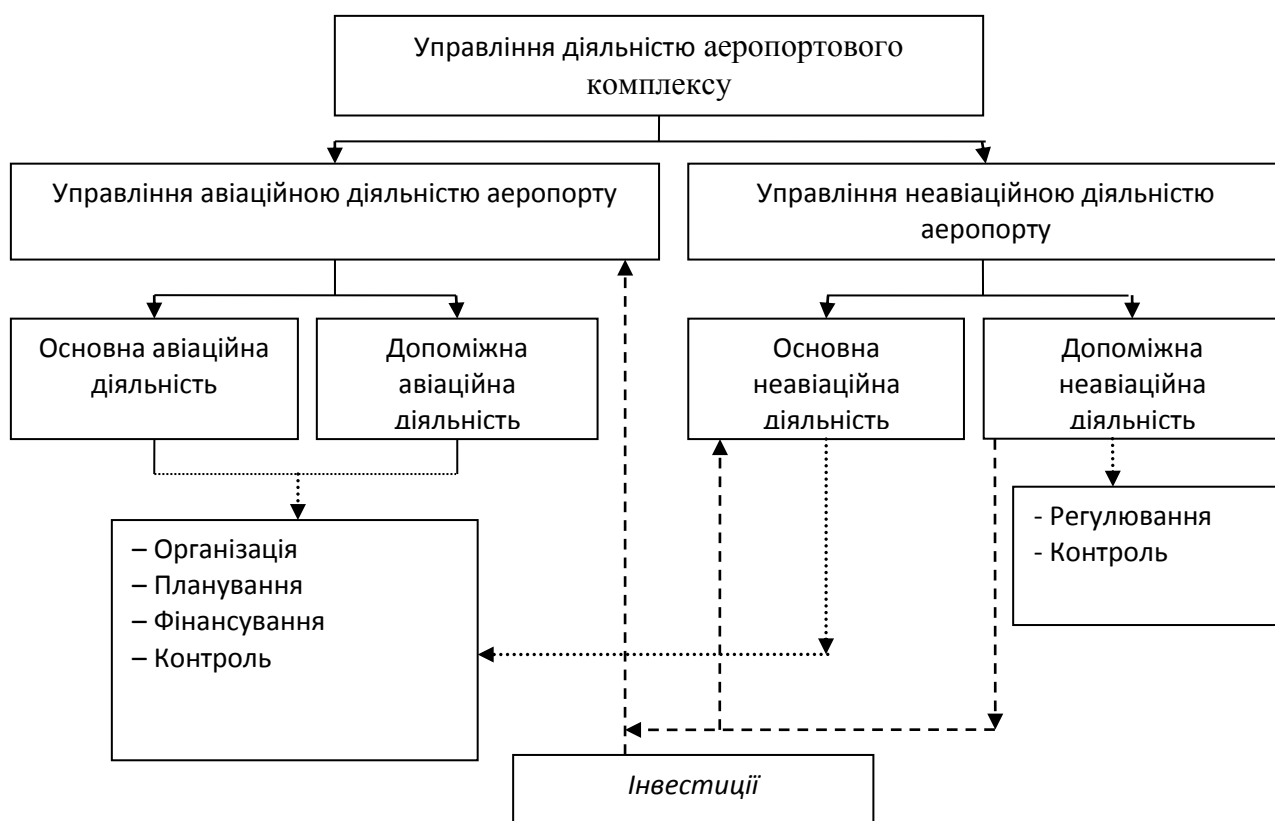


Рис. 3.19. Економічна структура управління аеропортовою діяльністю

-► – функції аеропортового комплексу щодо певного виду діяльності;
 ---► – інвестиційні потоки

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.

Ефективне управління регіональною аеропортовою структурою потребує проведення спеціальних досліджень з метою визначення напрямків, пріоритетів, перспектив та показників розвитку як авіаційного, так і неавіаційного бізнесу аеропорту; розробки довгострокових планів розвитку території та інфраструктури, інтеграції завдання зі збільшення частки неавіаційних доходів в систему стратегічних цілей аеропорту (рис. 3.20).

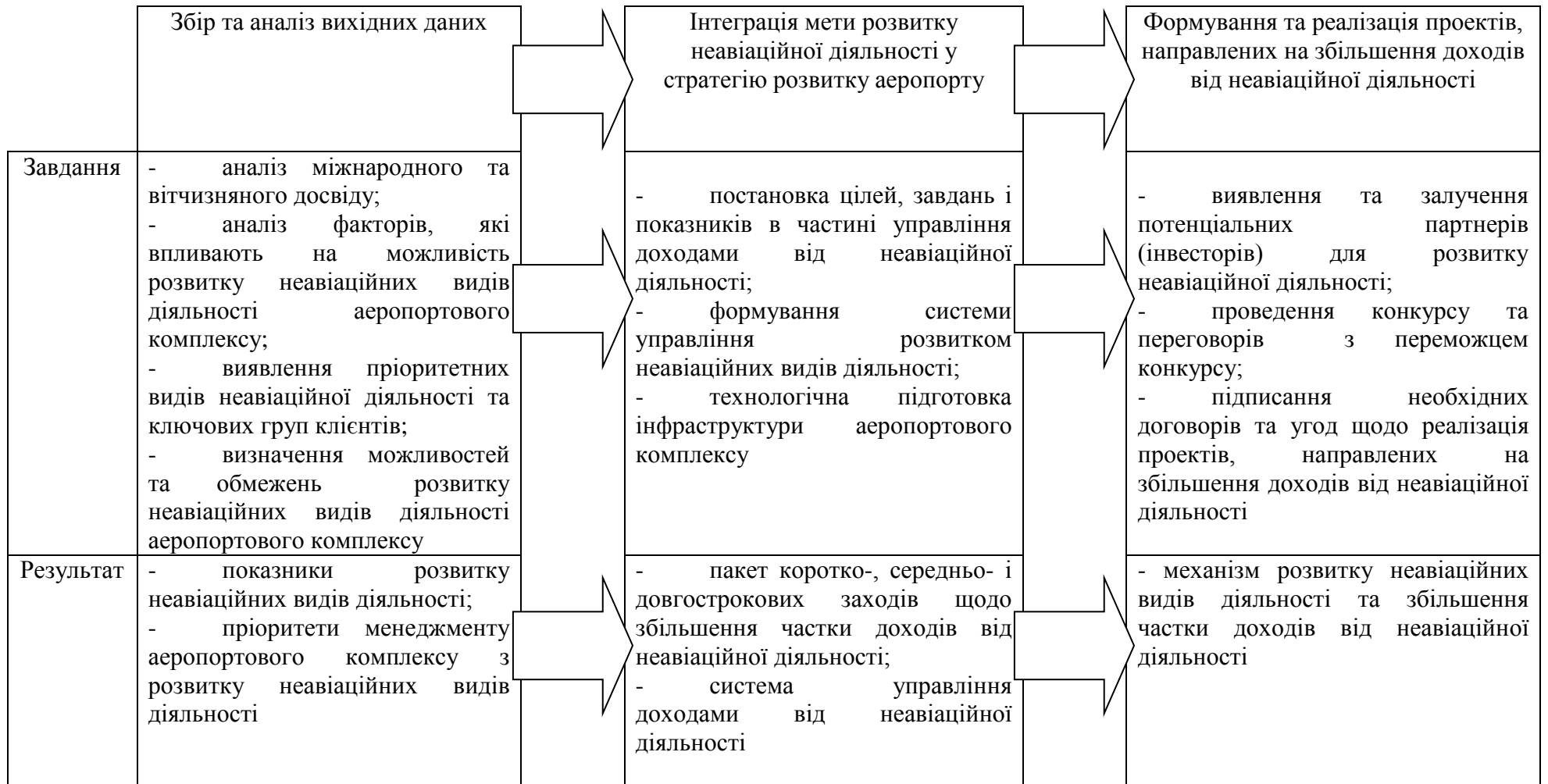


Рис. 3.20. Етапи інтеграції завдань розвитку неавіаційної діяльності у стратегію розвитку аеропортового комплексу

Результати таких робіт необхідні для розробки ефективної бізнес-моделі розвитку аеропорту, вибору правильної ринкової стратегії, підвищення прибутковості аеропортового комплексу, залучення потенційних інвесторів та, у кінцевому підсумку, підвищення економічної ефективності аеропорту та інвестиційної привабливості.

Розробка перспективної структури бізнесу потребує визначення профільних видів аеропортової діяльності. Аналіз структури бізнесу аеропорту свідчить, що в довгостроковій перспективі аеропорти повинні спеціалізуватися всього на двох бізнесах: управлінні розвитком аеропорту і розвитку та утриманні аеропортової інфраструктури. Всі інші види діяльності повинні бути виділені в самостійні бізнеси або здійснюватися спеціалізованими сервісними компаніями на основі аутсорсингу.

В табл. 3.15 представлено перелік основних об'єктів та відповідних процесів, які можуть бути передані аеропортом на аутсорсинг.

Таблиця 3.15

Перелік основних об'єктів аутсорсингу аеропортового комплексу

Об'єкти аутсорсингу	Основні процеси
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 та інше.	Пакування, маркування комплектування та т.п.

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 та т.п.
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)
Страхування 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 непрофільних бізнесів. Від створення ефективних механізмів взаємодії з

виділеними бізнесами залежить успіх бізнесу аеропортового комплексу в цілому.

На сьогоднішній день можна виділити такі основні механізми регулювання діяльності бізнес-одиниць: 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-одиниць, заснований на тому, що аеропорт продає організації право займатися певним видом діяльності на його території, за що отримує частину прибутку. На жаль, в Україні використання цього механізму ускладнене з причин законодавчого характеру.

Участь у капіталі припускає, що аеропорт стає одним із власників організації і таким чином контролює її роботу. Однак, якщо аеропорт бере участь в капіталі бізнес-одиниці невеликою часткою, то можливості регулювати та контролювати її діяльність є обмеженими. У разі, якщо аеропорт бере участь значним капіталом, то втрачається ефект від виділення одиниці в окремий бізнес.

Найбільшого поширення на сьогодні набуває механізм надання в оренду аеропортової інфраструктури. Основна ж проблема полягає в тому, що аеропорти отримують від оренди істотно менше, ніж орендарі від своїх бізнесів на території аеропорту.

При використанні наступного механізму - укладення агентських угод з сервісними компаніями - аеропорт виступає в якості виключного агента з продажу їх послуг, отримуючи при цьому агентську винагороду. Для західних компаній даний механізм є неактуальним, оскільки агентська угода є обхідним варіантом в умовах, коли не працює концесійний механізм. Незважаючи на те, що практика впровадження цього механізму в Україні практично відсутня, для вітчизняних аеропортів застосування агентських угод є перспективним напрямком діяльності.

І нарешті, останній механізм – це хендлінг. Хендлінгова компанія виступає агентом підприємств аеропорту, співпрацюючи з авіаперевізниками укладає договори з організації авіаційного та неавіаційного обслуговування, представляє інтереси авіакомпаній у взаємовідносинах з підприємствами аеропорту. Координатором технологічних процесів виступає служба супервайзерів.

Відповідно до загальних правил цивільної авіації повітряні судна мають бути забезпечені наземним обслуговуванням в аеропортах: заправкою літаків паливом та водою, завантаженням бортовим харчуванням, постановкою в ангар, прибиранням салонів. Пасажири - паспортним та митним контролем, реєстрацією.

В бізнес-авіації хендлінгові агенти виконують функції супроводження і регулювання обслуговування літаків та пасажирів з урахуванням особливостей VIP-чартеру та приватних авіаперевезень, зокрема, здійснюють оперативну підготовку літаків у відповідності до несподіваних змін часу та маршруту, здійснюють контроль і координацію всіх етапів обслуговування авіалайнерів та пасажирів. Супервайзер супроводжує рейс ще на етапі отримання дозволів на проліт і посадки 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 отримання необхідних для цього дозволів.

До хендлінгових агентів можна звернутися і в разі необхідності бронювання готелю для членів екіпажів, надання екіпажу/пасажирам транспортних засобів, координації дій кейтерингу, доставки харчування на борт. Хендлінгова компанія є активним учасником процесу надання авіаційних послуг і в її завдання входить не тільки відповідність зростаючим потребам існуючих клієнтів, але і забезпечення запитів нових авіаперевізників.

Український ринок хендлінгу наразі є монополізованим, на ньому діють кілька сильних учасників, які мають в своєму розпорядженні

розгалужену мережу локальних представництв. Поява нових фігурантів, що сприяє посиленню ринкової конкуренції, є позитивною тенденцією вдосконалення українського ринку авіаційних послуг. Хендлінгові компанії оперативного адаптуються до нових економічних умов, комплекс послуг, які надаються хендлінговими компаніями, постійно удосконалюється, також збільшується кількість авіакомпаній, що користуються даними послугами.

Потрібно також відзначити, що ряд неавіаційних послуг, не пов'язаних з діяльністю аеропорту (пральні, готелі тощо) можуть бути виведені за рамки структури підприємства та їх діяльність може будуватися виключно на контрактних принципах.

Таким чином найбільш поширене застосування як у світовій практиці, так і в Україні набуває передача непрофільних видів діяльності спеціалізованим компаніям та підприємствам з метою підвищення ефективності діяльності аеропорту, тобто механізм аутсорсингу (рис. 3.21).

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 КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя» можна виділити наступні етапи переходу до системи роботи на принципах аутсорсингу:

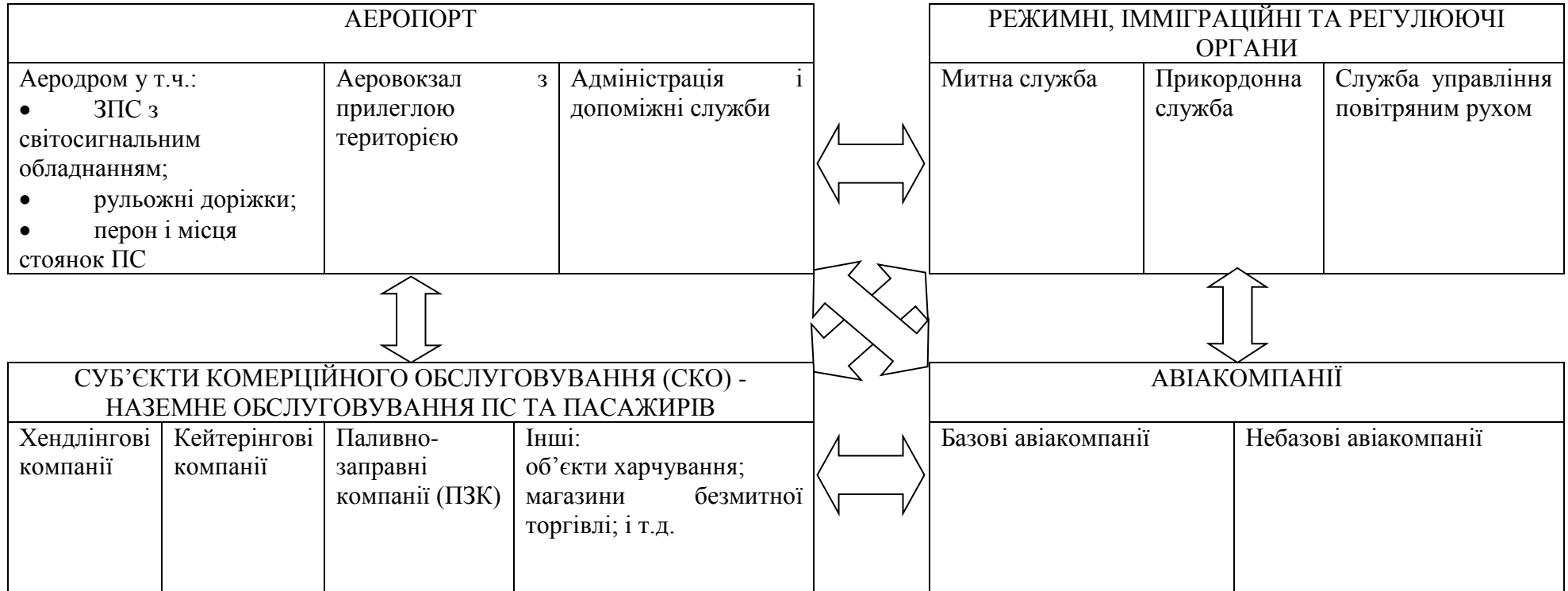


Рис. 3.21. Світова практика взаємодії суб'єктів авіаційної діяльності у міжнародних аеропортах

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.3.22).

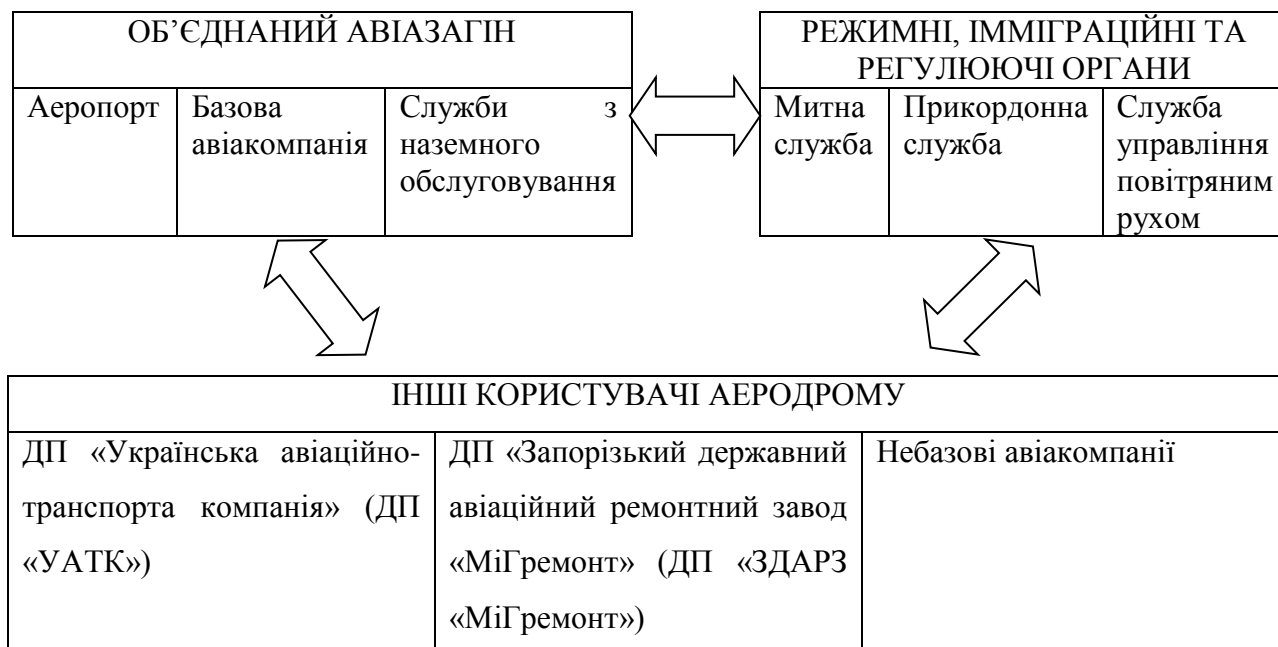


Рис. 3.22. Схема взаємодії суб'єктів авіаційної діяльності у міжнародному аеропорту «Запоріжжя» (до 1994р.)

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».

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. 3.23).

Це дало змогу зробити наступні позитивні кроки:

- оптимізувати чисельний склад 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;
- зменшити видатки на утримання 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. 3.24).

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.

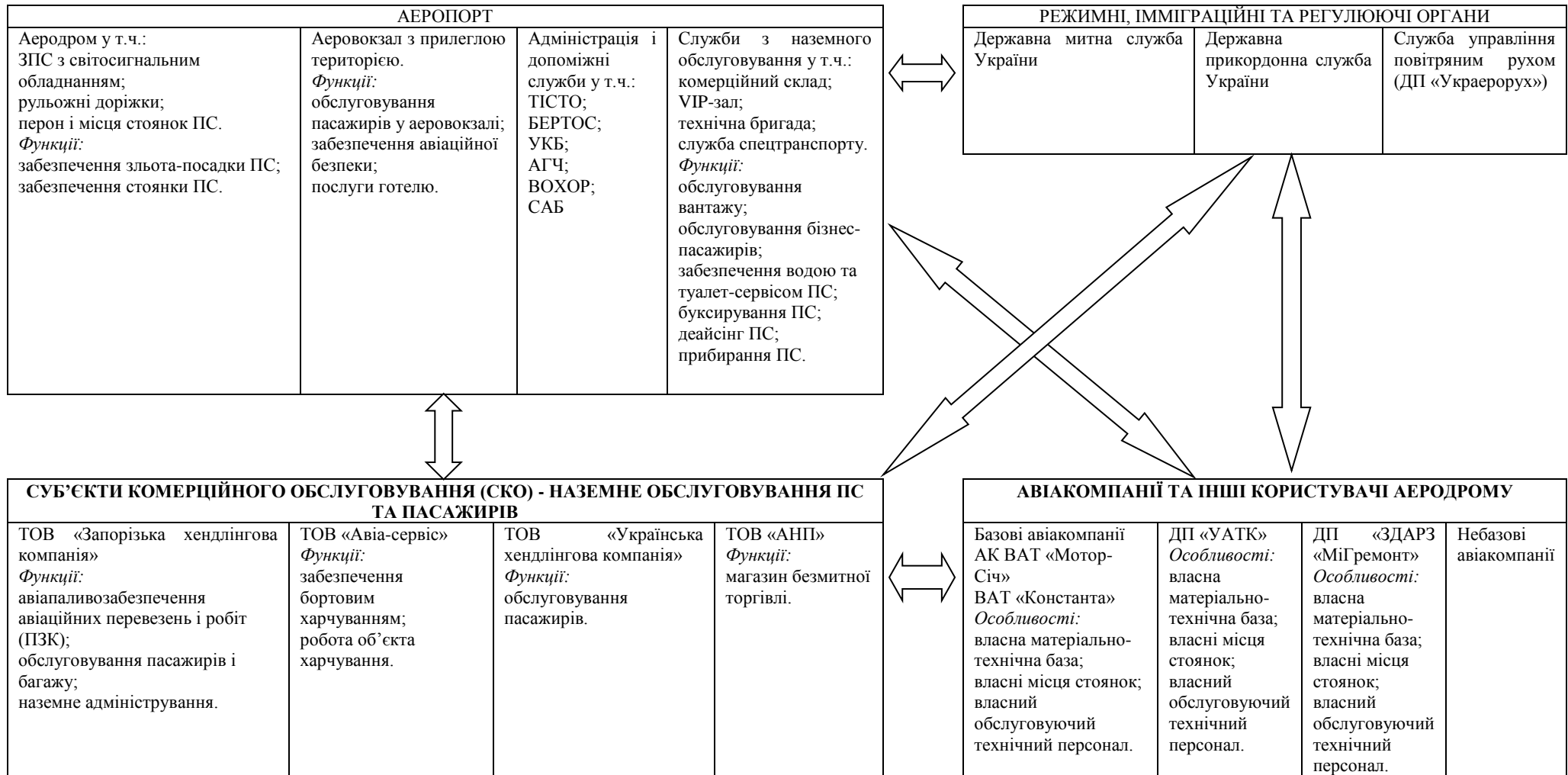


Рис. 3.23. Схема взаємодії суб'єктів авіаційної діяльності у КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя» (станом на 2014р.)

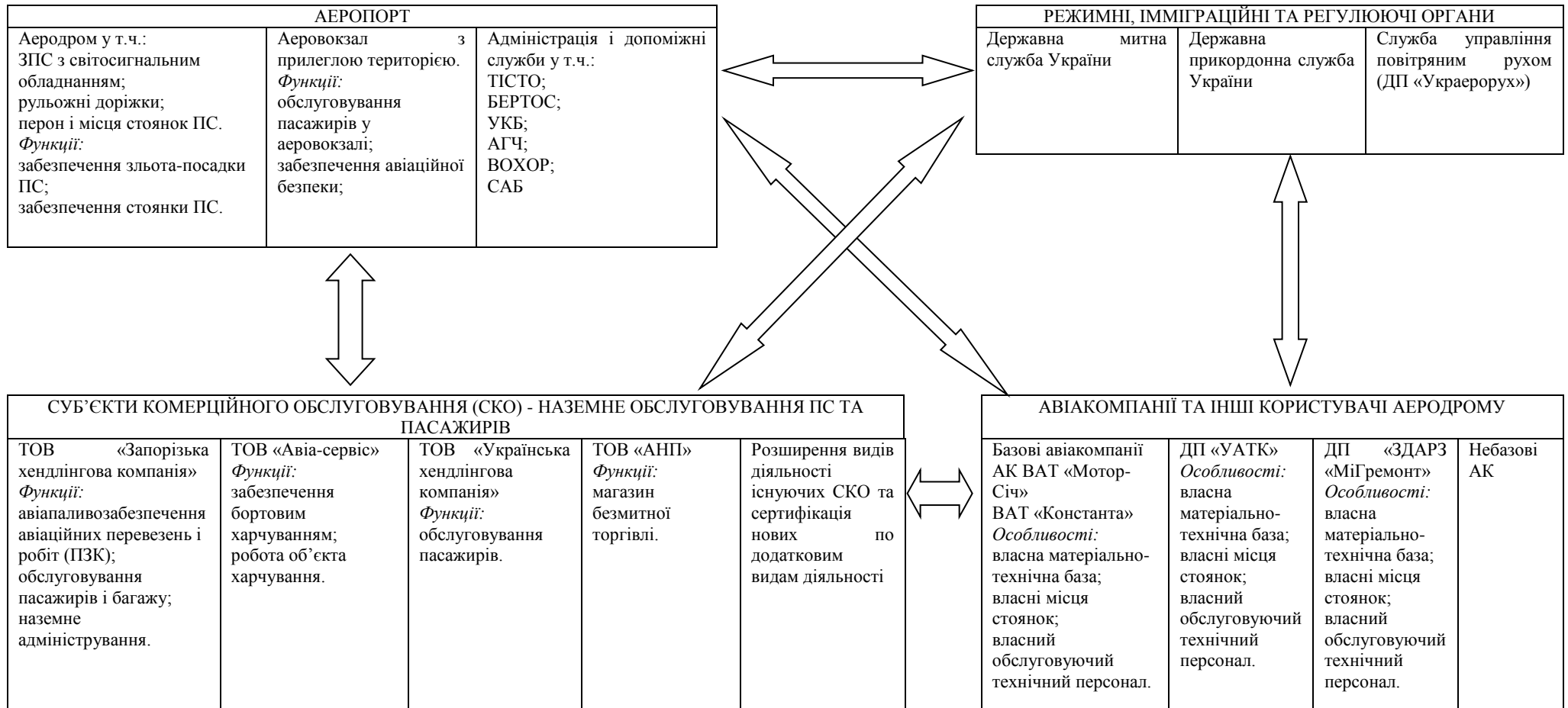


Рис. 3.24. Запропонована схема взаємодії суб'єктів авіаційної діяльності у КП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя» (подальший розвиток системи роботи на основі аутсорсингу)

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).

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. 3.25).

Незважаючи на певні недоліки матричних структур (розбалансованість влади та відповідальності; відсутність єдності управління; висока частка накладних витрат тощо) доведена їх висока ефективність в короткостроковій перспективі.

Перевагами матричних структур вважають:

- реалізація мети більш високими темпами за рахунок формування організаційних передумов;
- структурна динамічність та гнучкість;
- висока швидкість стратегічного реагування;

обмеження термінів існування дозволяють стверджувати, що саме матричні структури являють собою ефективний інструмент впровадження СМЯ.

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 М). 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. 3.26);
- обсяги відправлених та прийнятих вантажів відповідно до прогнозів збільшаться до 1077,5 тон (рис. 3.27);
- доходи від реалізації складатимуть 18700,4 тис. грн. (рис. 3.28).

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.

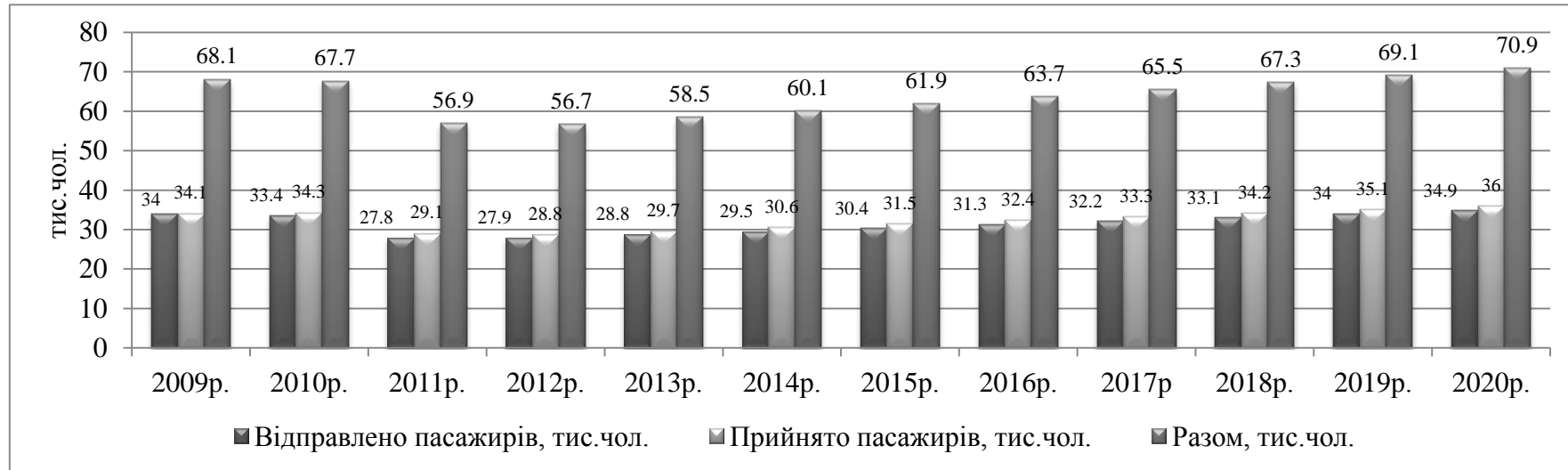


Рис. 3.26. Прогноз обсягів обслуговуваних пасажирів КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя»

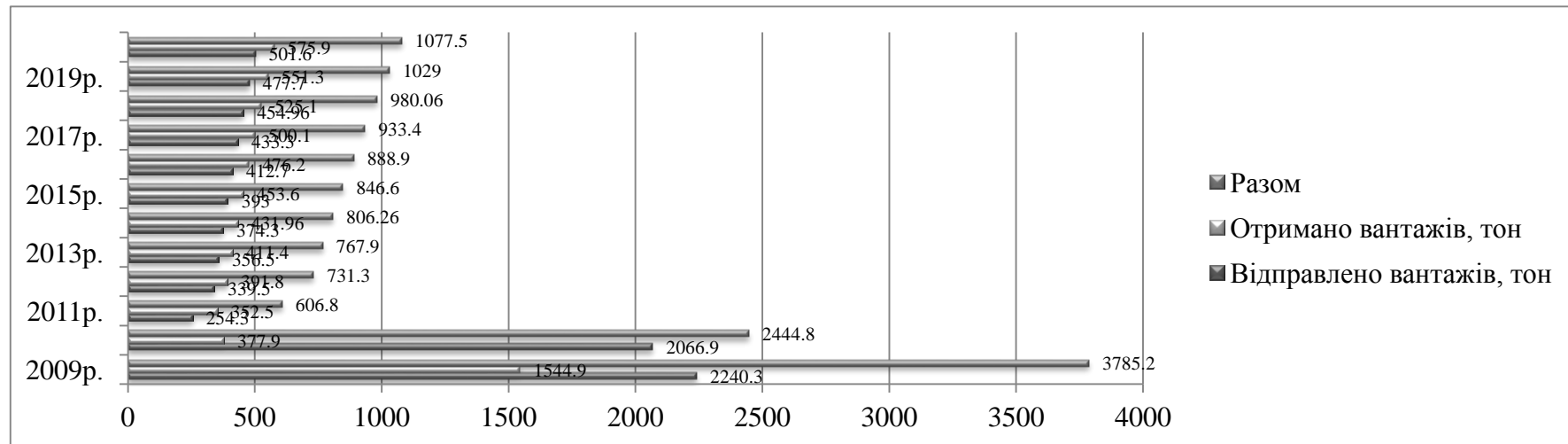


Рис. 3.27. Прогноз обсягів відправлених та прийнятих вантажів КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя»

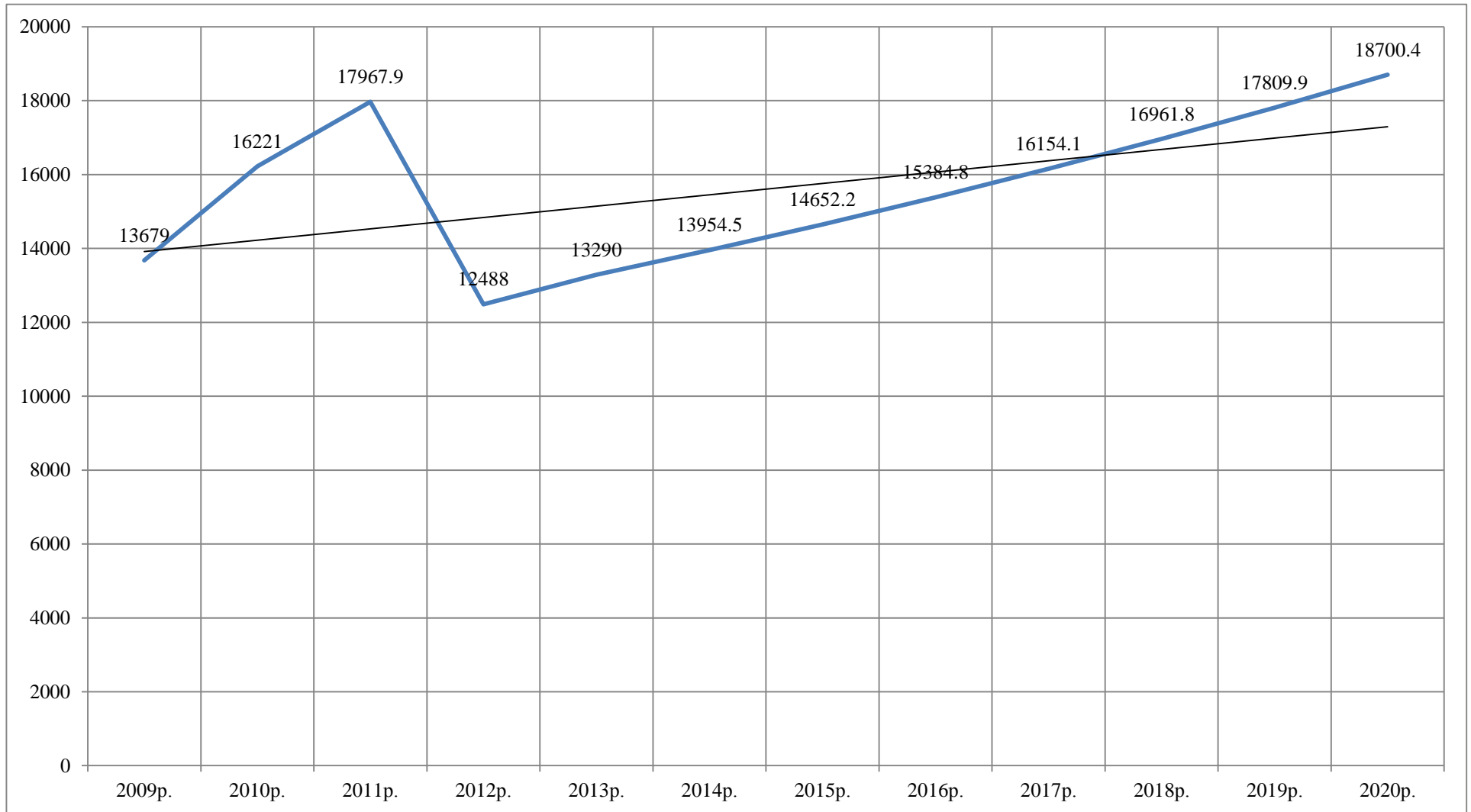


Рис.3.28. Прогноз доходів від реалізації КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя», тис. грн.

Висновки до розділу 3

1. Виходячи з особливостей об'єкта та предмета дисертаційної роботи, типові етапи життєвого циклу послуги, представлені у вигляді петлі якості, особливість якої 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 системи менеджменту якості з рештою роботами, виконуваними в організації.

2. В роботі запропонована організаційна методика розробки та впровадження системи менеджменту якості вітчизняного аеропортового комплексу, яка:

- заснована на основних принципах менеджменту якості, що закріплені в стандартах ISO 9000;

- враховує основні елементи системи якісного менеджменту організації, а саме: взаємопов'язані і взаємодіючі процеси та процедури; організаційні та технічні заходи; цілі; елементи планування; рівень кваліфікації персоналу; механізми управління основними засобами; механізми управління виробництвом; механізми управління проектною діяльністю;

- включає в себе наступні етапи: організацію робіт зі створення системи менеджменту якості; побудову бізнес-моделі підприємства; документування СМЯ, що впроваджується; впровадження СМЯ; підготовка до сертифікації.

3. В межах запропонованої організаційної методики розробки та впровадження системи менеджменту якості вітчизняного аеропортового комплексу 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 функціональній 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.

4. Автором розроблена концептуальна модель системи менеджменту якості КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя». При цьому декомпозиція елементів СМЯ проведена відповідно до ISO 9001:2008. Виділення відповідальних за виконання певних завдань та власників процесів проведено відповідно до Організаційної структури управління КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя».

5. Основою управління як окремим бізнес-процесом, так і їх групою є показники ефективності, такі як: витрати на виконання бізнес-процесу, включаючи його фактичну собівартість; часові характеристики бізнес-процесу; показники якості бізнес-процесу.

Забезпечення високого рівня показників ефективності потребує постійного вимірювання, контролю та їх діагностування. У свою чергу процес «Вимірювання, контроль та діагностика» тісно пов'язаний з моніторингом процесів менеджменту якості підприємства, що представляє собою безперервне відстеження стану, аналіз динаміки реалізації та прогнозування розвитку процесів.

В роботі запропонований 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.

6. Доведено, що моніторинг процесів менеджменту якості організації потребує розробки такої інформаційної системи, яка доповнює поставлене завдання визначення параметрів процесів менеджменту якості необхідністю врахування вимог сполучених стандартів, що впливають на реалізацію процесів. Інструментом для ефективного розробки систем менеджменту якості, орієнтованої на процеси, здійснення моніторингу її функціонування і для сертифікації за ISO серії 9000 Одним є програмний пакет ARIS, який підтримує

процесний підхід і допомагає аналізувати, моделювати і оптимізувати всі процеси, що забезпечують високу якість.

В роботі запропонована методика проведення моніторингу процесів системи менеджменту якості аеропортової структури на базі інтегрованого середовища 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 організаційної інформаційної системи.

7. Аналіз структури бізнесу аеропорту, дозволяє стверджувати, 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 на основі аутсорсингу.

Виділяючи непрофільні види діяльності, в першу чергу неосновні види неавіаційної діяльності, аеропорт повинен забезпечити належну якість надаваних йому послуг і відповідну частку доходів за допомогою створення ефективних механізмів взаємодії з виділеними бізнес-одинацями, такими як: надання в оренду аеропортової інфраструктури, агентські угоди та хендлінг.

8. Доведено, що підвищення ефективності управління аеропортовою структурою потребує формування відповідної структури управління якістю послуг, яка має враховувати особливості послуги аеропорту, особливості діяльності аеропортової структури, бути елементом загальної організаційної структури СМЯ організації та враховувати особливості процесу розробки та впровадження системи менеджменту якості, що носить тимчасовий характер, потребує залучення багатьох ресурсів, є витратним, трудомістким та має бути гнучким.

Відповідно до особливостей процесу розробки та впровадження системи менеджменту якості, запропонована матрична система управління якістю обслуговування яка є елементом загальної організаційної структури СМЯ, та

включає в себе підсистеми управління якістю авіаційних та неавіаційних послуг, моніторингу процесів системи якості, що дозволяє керівництву аеропортової структури оперативно виявляти та усувати невідповідності в процесі надання аеропортової послуги.

Результати досліджень знайшли відображення в публікаціях [283-292]

ВИСНОВКИ

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.

4. 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 %.

5. 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.

6. 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 окремим бізнес-процесам, пріоритетні напрямки підвищення ефективності управління, а також проводити рейтингову оцінку ефективності управління аеропортового комплексу для компаративних досліджень.

7. 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.

8. 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 (*NPV*) інвестиційного проекту з впровадження методики моніторингу СМЯ становить 94.126 тис.грн. з терміном окупності в 1,31 року, що свідчить про ефективність заходів з підвищення якості адміністрування інформаційною підтримкою прийняття рішень.

9. 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.

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: – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: 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. – [Электронный ресурс] / К. Р. Макконелл, С. Л. Брю. – Изд. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 974 с.: – Режим доступа: <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. Основи 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. Оцінка ефективності змін і нововведень в системі менеджменту. – [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pib.odessa.ua/?p=869>.
11. Online Etymology Dictionary: – [Electronic resource]. – Available from: <http://www.etymonline.com/index.php?term=efficiency>.
12. Dictionary: – [Electronic resource]. – Available from: <http://dictionary.reference.com/browse/efficiency>.

13. Cambridge Advanced Learner's Dictionary: – [Electronic resource]. – Available from: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british/efficiency>.
14. Longman Dictionary of Contemporary English: – [Electronic resource]. – Available from: <http://www.ldoceonline.com/dictionary/efficiency>.
15. Project management training and resources: – [Electronic resource]. – Available from: <http://www.visitask.com/effectiveness-g.asp>] ефективність (effectiveness).
16. Merriam-Webster Dictionary: – [Electronic resource]. – Available from: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/effective>.
17. Swan Michael. Practical English Usage. Third Edition / Michael Swan. – Oxford University Press, 2005 – 688 p.
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.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2011_50/statti/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.nbuv.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.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vdnuet/econ/2009_3/7.pdf.

24. Афанасьев М.В. Экономика предприятия: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / М.В. Афанасьєва, А.Б. Гончаров. – Х.: ВД «ИНЖЕК», 2003. – 410 с.
25. Иваниенко 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 Грищенко Е.М., 2000. – 424 с.
28. Лямец В.І. Системний аналіз. Вступний курс. – 2-е вид., перероб. та допов. / В.І. Лямец, 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/nie/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: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2007_606/33.pdf.
35. Экономика предприятия: 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 / Н.Т. Бунимович, Г.Г. Жаркова, Т.М. Корнилова 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.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/znpn/2012_8/16KZU.pdf.

46. Чирков В.Г. Эффе́ктометрия: 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: – [Электронный ресурс] / В.П. Савчук. – Режим доступа: <http://pikkalo.com/778-finansovuj-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 / А.П. Белый, Ю.Г. Лысенко, А.А. Мадых 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 / Н. Г. Ольве, Ж. Рой, М. Ветер: пер.с англ. – М.: Вильямс, 2003. – 304 с.

74. Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник / 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. Круглова Н. Ю. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н. Ю. Круглова – М.: КНОРУС, 2010. – 512 с.

79. Воронцова Г. В. Особенности разработки стратегических решений в современных условиях: монография / Г. В. Воронцова – Ставрополь: ООО «Ставропольбланкиздат», 2011. – 172 с.

80. Белошапка В. А. На пути к эффективному менеджменту: живая модель управленческой деятельности / В. А. Белошапка. – К.: “Агентство” Стандарт, 2005 – 198 с.

81. Зиновьев В. Н. Менеджмент: учеб. пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и Ко, 2010. – 480 с.

82. 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.
83. Макашева З. М. Исследование систем управления: учеб. пособие / З. М. Макашева. – М.: КНОРУС, 2009. – 175 с.
84. 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.
85. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. / Б. Будзан – К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. – 349 с.
86. Харченко В.А. Підходи до управління сучасним підприємством: – [Електронний ресурс] / В.А. Харченко – Режим доступу: <http://ea.donntu.edu.ua:8080>.
87. Алиев В.Г. Теория организации: учебник для вузов / В.Г. Алиев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2003. – 431 с.
88. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: моногр. / Л.О. Лігоненко. – К.: Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2001. – 580 с.
89. Шегда А.В. Менеджмент: учебник / А.В. Шегда. – 3-е изд., испр. И доп. – К.: Знання, 2006. – 645с.
90. 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.
91. Большаков А.С. Современный менеджмент. Теория и практика / А.С. Большаков, В.И. Михайлов. – СПб.: Питер, 2000. – 411 с.
92. 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.
93. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. / В.І. Хомяков – 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ: Кондор, 2005. – 434 с.

94. Лapidус В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях. / В.А. Лapidус – М. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т ОАО «Типографія «Новости», 2000. – 432 с.

95. 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.

96. Розова Н.К. Менеджмент якості / Розова Н.К. . – К: Вектор, 2005.- 192 с.

97. Лучишина К.Л. Управління підприємством на основі TQM: – [Електронний ресурс] / К.Л. Лучишина – Режим доступу: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/12226/1/Luchishyna.pdf>.

98. Загальне управління якістю – шлях до досягнення високого рівня досконалості: – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/qm/qm004.html>.

99. Гусева Анастасія 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) / Анастасія Николаевна Гусева. – Шахты, 2012. – 25 с.

100. Гриньова В.М. Організація виробництва: – [Електронний ресурс] / В.М. Гриньова, М.М. Салун. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/13731120/ekonomika/standartizatsiya_yakosti

101. Аристотель. Метафизика: – [Електронний ресурс] / Аристотель. – Режим доступу : <http://lib.ru/POEEAST/ARISTOTEL/metaphiz.txt>.

102. 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.

103. 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.

104. Закон України «Про захист прав споживачів» // Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР), 1991. – № 30. – 379 с.
105. 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.
106. Гличев А.В. Что такое качество? / А.В.Гличев, Г. Г. Азгальдов, В.П. Панов. – М.: Экономика, 1968. – 135 с.
107. Джуран Дж. Качество в истории цивилизации. Эволюция, тенденции и перспективы управления качеством. / Дж. Джуран – М.: Стандарты и качество, 2004. – 624 с.
108. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство и туризм / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенс. Под ред. Р. Б. Ноздрёвой. – М.: Юнити, 1998. – 787 с.
109. 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>.
110. Друзюк В. Система управління якістю – інвестиція в майбутн / В. Друзюк, О. Федак // Стандартизація. Сертифікація. Якість. 2009. – №1. – С. 51-54.
111. Лосюк Л. Від високої якості продукції – до високої якості життя / Л. Лосюк // Стандартизація. Сертифікація. Якість. 2008. – №5. – С. 5-6.
112. Демків Ю. М. Проблематика сучасної інтерпретації категорії «якість» / Ю.М. Демків // БІЗНЕС-ІНФОРМ. 2011. – № 10. – С. 163-166.
113. Борисов А.Б. Большой экономический словарь / А.Б. Борисов. – М. : Книжный мир, 2003. – 895 с.
114. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – СПб: Питер Ком, 1998. – 896 с.
115. 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.

116. 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.

117. Абрамов С. С. Социально-экономическая эффективность сферы услуг и методы управления ею (на материалах Ростовской области). [Электронный 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>.

118. 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).

119. 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).

120. Модель качества услуг (видео-урок): – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.chumakova.ru/model-of-service-quality-video>.

121. 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>

122. Нобель Г. Типичные ошибки некоторых гостиничных служб / Г. Нобель, Ш. Томпсон // Гостиница и ресторан. – 2002. – № 1. – С. 16-17.

123. Хаксевер К. Управление и организация в сфере услуг. / К. Хаксевер, Б. Рендер, Р. Рассел, Р. Мендрик – СПб.: Питер, 2002. – 752 с.

124. Весперіс С.З. Особливості формування і управління якістю послуг / С.З. Весперіс // Актуальні питання сталого розвитку економіки. – 2012. – Том 1. – С. 75-80

125. 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.

126. ДСТУ ISO 9004-2-96. Управління якістю та елементи системи якості. Частина 2. Настанови щодо послуг: – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://wood-info.org/ua/iso/9004-2-96/>

127. 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.

128. Вовк Н.Я. Методологічні підходи до оцінки якості менеджменту: – [Електронний ресурс] / Н.Я. Вовк – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltnu/16_5/149_Wowk_16_5.pdf.

129. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. / Е.Е. Вершигора - М.: ИНФРА-М, 1998. – 256 с.

130. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. / Б.З. Мильнер - М.: ИНФРА-М, 2001. – 480 с.

131. Никитчук С.С. Анализ основных подходов к определению оценки эффективности управления предприятием: – [Електронний ресурс] / С.С. Никитчук, Э.Е. Рубан – Режим доступу: <http://journals.uran.ua/index.php/1729-3774/article/viewFile/1357/1255>.

132. Менар Клод. Экономика организаций: пер. с франц./ Под ред. А.Г. Худокормова. / Клод Менар – М.: Инфа-Менеджмент, 1996. – 160 с.

133. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Курс лекцій. Навчальний посібник для студентів спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій». / Г.В. Осовська – Житомир: ЖІТІ, 1998. – 600 с.

134. Лошкіна Л.І. Оцінка якості менеджменту: – [Електронний ресурс] / Л.І. Лошкіна. – Режим доступу: www.evrrazia.org.

135. 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.

136. Христенко Л. М. Оцінка внутрішньої ефективності управління підприємством: – [Електронний ресурс] / Л.М. Христенко – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2009_21/11Khris.htm.

137. 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>].

138. Тищенко А.Н. Экономическая результативность деятельности предприятий: монография. / А.Н. Тищенко, Н.А. Кизим, Я.В. Догадайло – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2005. – 144 с.

139. 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.

140. Мересте У.И. Матричная концепция изучения экономической эффективности / У.И. Мересте // Изучение эффективности производства. – Таллинн: ТПИ, 1981. – С. 15-37.

141. Хотомлянский А.Л. Оценка и анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия с использованием матричной модели / А.Л. Хотомлянский, Т.Н. Чернота, Д.В. Тузенко // Вестник Приазовского Государственного технического университета. – Мариуполь: ПГТУ, 2000. – Вып.9. – С. 258-263.

142. 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>.

143. 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>

144. 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.

145. Леоненков А.В. Нечеткое моделирование в среде MATLAB и fuzzyTECH / А.В. Леоненков. – СПб.: БХВ-Петербург, 2003. – 736 с.

146. Василик С.К. Ефективність діяльності акціонерних підприємств: Дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / С.К. Василик. – Х., 1998. – 138 с.

147. 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.

148. 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.

149. Сергеева О. Р. Поняття та критерії оцінювання ефективності державного управління: – [Електронний ресурс] / О.Р. Сергеева – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/znpdduu/du/2010_152/31.pdf.

150. 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.

151. 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.

152. Туризм и гостиничное хозяйство / под ред. А.Д. Чудновского. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», изд-во «Эксмо», 2000. – 400 с.

153. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. / О.Б. Мормулець – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.

154. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: – [Електронний ресурс]. - / О.Б. Мормулець. – Режим доступу:

http://pidruchniki.ws/13580710/menedzhment/efektivnist_menedzhmentu_servisnogo_pidpriyemstva.

155. Василевская С.В. TQM – основа интегральной системы менеджмента / С. В. Василевская // Методы менеджмента качества. – 2005. – № 1. – С. 32-38.

156. Молодов М.В. Оценка удовлетворенности общества деятельностью организации / М. В. Молодов // Методы менеджмента качества . – 2004. – № 4. – С. 22-24.

157. Вильдтрубе Ю.Н. К вопросу об эффективности системы менеджмента / Ю.Н. Вильдтрубе, В.А. Крайнев // Методы менеджмента качества . – 2004. – № 9. – С. 21-26.

158. Корокин И.Б. Оценка экономической эффективности внедрения / И.Б. Корокин, О.А. Родина // Методы менеджмента качества. – 2002. – № 7. – С. 4-10.

159. Крюков И. Э. От результативности процессов – к эффективности предприятия / И.Э. Крюков, А.Д. Шадрин // Стандарты и качество. – 2003. – № 9. – С. 62-65.

160. Скрипко Л.Е. Финансовый менеджмент качества: мифы и реальность / Л.Е. Скрипко // Методы менеджмента качества. – 2002. – № 10. – С. 9-12.

161. Адлер Ю. . Путь к системе экономики качества / Ю.П. Адлер, С.Е. Щепетов // Стандарты и качество. – 2003. – № 4. – С. 68-73.

162. Адлер Ю.П. Расчет себестоимости, основанный на деятельности / Ю.П. Адлер, С.Е. Щепетов // Методы менеджмента качества. – 2002. – № 9. – С. 4-8.

163. Адлер Ю.П. Экономика качества как система / Ю.П. Адлер, С.Е. Щепетов // Методы менеджмента качества. – 2002. – № 5. – С. 4-10.

164. 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.

165. Павелко В.Ю. Ефективність управління: зміст, види та фактори впливу_/ В.Ю. Павелко // Фінансово-банківські механізми державного управління економікою України: зб.наук. праць / ДонДУУ, Донецьк: ДонДУУ, – 2012. – т.ХІІІ. – 274 с. – (серія «Економіка»; вип. 236) С.238-249.

166. Павелко В.Ю. Сутність і поняття якості послуг в контексті підвищення ефективності управління підприємством / В.Ю. Павелко // Кримський економічний вісник. Науковий журнал. 2013. – № 2 (03). – Ч.П. – С.81-83.

167. Павелко В.Ю. Понятие качества услуг/ В.Ю. Павелко // Актуальні питання розвитку економіки в умовах сучасної нестабільності: Зб. матер. Міжнар. наук-практ. конф. 22-23 лютого 2013 р, м. Київ: у 2-х част. – К.: ГО «Київський економічний науковий центр», 2013. – ч.2. – С.74-77.

168. Офіційний веб-сайт ІКАО: – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.icao.int/Pages/default.aspx>.

169. Статистичний щорічник України за 2012 рік: – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.oseu.edu.ua/files/StatSchorichnyk%20Ukrainy%202012.pdf>.

170. Транспорт і зв'язок України 2011. Статистичний збірник: – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ukrstat.org/uk/druk/katalog/kat_u/publ8_u.htm.

171. 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>.

172. Геєць І.О. Управління формами власності міжнародних аеропортів – [Електронний ресурс]. / І.О.Геєць, Н.О. Жорняк: Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2011_2/Geets_211.htm.

173. 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.

174. 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.

175. 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.

176. Акімова Т.А. Аналіз зарубіжного досвіду інвестування в розвиток аеропортів – [Електронний ресурс] / Т.А. Акімова: – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2011_2/Akimova_211.htm.

177. Александр Фридлянд. Стоимость авиаперевозок и доходы населения: социальный аспект – [Электронный ресурс] / Фридлянд Александр. – Режим доступа: <http://www.ato.ru/content/stoimost-aviaperevozok-i-dohody-naseleniya-socialnyu-aspekt>;

178. Штангрет А. М. Теоретико-методологічні аспекти забезпечення економічної безпеки підприємств авіаційної галузі – [Електронний ресурс] / А. М. Штангрет – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=581>.

179. Фридлянд А.А. Региональные авиаперевозки и целесообразность обнуления ввозных пошлин и НДС – [Электронный ресурс] / А.А. Фридлянд – Режим доступа: <http://www.ato.ru/content/regionalnye-aviaperevozki-i-celesoobraznost-obnuleniya-vvoznih-poshlin-i-nds>.

180. Международный аэропорт Шереметьево – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.svo.aero/>.

181. 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.

182. Tallin Airport. Services: – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.tallinn-airport.ee/eng/services/MeetGreet/MGIntroduction>.

183. Услуги в международном аэропорту "Рига": – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://riga-airport.com/ru/main/passazhiram/uslugi>

184. Jurmala Airport. Услуги: – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://jurmalaairport.com/ru/dlya-aviakompaniy--pilotov/uslugi/nazemnoe-obsluzhivanie>.

185. Об утверждении Правил организации обслуживания пассажиров в аэропортах Республики Казахстан: – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/P1000001512>.

186. 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://сопп.вовнуково.рф/index/documents/documents_ost.htm.

187. Программа инновационного и технологического развития 2011-2015 гг. ОАО «Аэропорт Кольцово»: – [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.koltsovo.ru/.../programma_innovatsionnogo_razvitiya_koltsovo.doc.

188. 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>.

189. 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.

190. 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.

191. B2B и B2C — 2 «жанра» продаж: – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.vasilevsky.net/b2b-i-b2c-2-zhanra-prodazh>.

192. Руководство по экономике аэропортов: – [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.icao.int/publications/Documents/9562_ru.pdf.

193. Высокая сфера услуг: – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.konkurent.ru/list.php?id=2987>.
194. Согрева.Екатерина С неба на землю: – [Электронный ресурс] / Екатерина Согрева. – Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/doc/1153292/print/>.
195. 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.
196. Таллиннский аэропорт заработал в прошлом году 3,7 миллиона евро: – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://rus.err.ee/economy/3f33fc42-4214-4c5a-b088-5802ec5cd3c5>.
197. 2012 Winners: – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.aci.aero/Airport-Service-Quality/ASQ-Awards/2012-Winners>.
198. Обошел всех. Шереметьево признан лучшим аэропортом Европы: – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://smartnews.ru/business/ratings/5346.html>.
199. Документация для сессии Ассамблеи в 2013 году. Годовой доклад Совета 2010: – [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://o.int/publications/Documents/9952_ru.pdf.
200. 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>.
201. 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.
202. Руководство по управлению безопасностью полетов (РУБП) (Doc. 9859 -AN/460).–[2-е изд.]. – ИКАО, 2009.

203. Пасажирські перевезення за 2012 рік – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
204. Региональных пассажиров мало: – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.ato.ru/content/regionalnyh-passazhirov-malo>.
205. Аакер Д. Маркетинговые исследования. – 7-е изд. / Д. Аакер, В. Кумар, Дж. Дэй – СПб.: Питер, 2004. – 848 с.
206. Гилберт А. Черчилль. Маркетинговые исследования. / А. Черчилль Гилберт – СПб.: «Питер», 2000. – 752 с.
207. Малхотра Н.К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство. – 4-е изд. / Н.К. Малхорта– М.: Вильямс, 2006. – 1200 с.
208. 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>.
209. 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>
210. Doc 9082/7 ICAO’S policies on charges for airports and airnavigation services: – [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://uksatse.ua/doc/4_6_ICAO_policies_en.pdf.
211. 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>.
212. 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/>.
213. 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>.

214. 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>.

215. 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>.

216. 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>.

217. Річний звіт 2011. Міжнародний аеропорт «Бориспіль» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://kbp.aero/f/1/about/annual-report/Boris_2011_ukr2.pdf

218. Річна фінансова звітність емітента – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/32575/165/templ>

219. Відеолекція. Производительность и эффективность труда. Экономика труда: – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.distanz.ru/videoLecture/3133/>.

220. Производительность труда. Основные показатели и методы расчета – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://marketoff.ru/text.php?art=1428>.

221. Про аеропорт – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kbp.aero/about/airport/>

222. Демидова Л. Сфера услуг: изменение динамики производительности / Л. Демидова // Мировая экономика и международные отношения. – 2006. – №12. – С. 40-52.

223. Павелко В.Ю. Перспективы международной интеграции рынка авиационных услуг Украины/ В.Ю. Павелко // Вестник Университета. – Москва: Государственный университет управления. – 2013. – № 21. – С.87-92.

224. Павелко В.Ю. Сучасні технології управління аеропортовими комплексами : зарубіжний досвід для України / В.Ю. Павелко // Економіка підприємства: теорія та практика : зб. матер. міжнар. наук.-практ конф. ; 12 жовтн. 2012 р. – К.: КНЕУ. – С.264-266.

225. Павелко В.Ю. Критерії класифікації послуг в сфері аеропортового обслуговування / В.Ю. Павелко // Ефективне управління економікою: теорія і практика [текст] // Матер. міжнар. наук.-практ. конф. 4-5 жовтня 2013 р., м. Черкаси : Черкаський держ. технолог. ун-т, Черкаси: Видавничий дім «Гельветика», 2013. – С.111-113.

226. Павелко В.Ю. Оценка качества авиаперевозок / В.Ю. Павелко // Стратегія якості у промисловості і освіті (31 травня – 7 червня 2013 р., м. Варна, Болгарія): Матер. 1X Міжнарод. конф. У 3-х т. Т.Ш. Упорядн. Хохлова Т.С. та ін. – Дніпропетровськ-Варна, 2013. – С.626-628.

227. Павелко В.Ю. Алгоритм оцінки якості послуг аеропортового комплексу / В.Ю. Павелко // Ефективне управління економікою: процеси, явища, ризики [Текст]: матер. Міжнар. наук.-практ. конф. 13-14 червня 2014 р. : Черкаський держ. технолог. ун-т, Черкаси: Видавничий дім «Гельветика», 2014.- с.33-37.

228. Павелко В.Ю. Оцінка рівня якості послуг аеропортового комплексу / В.Ю. Павелко // Наукові праці Донецького національного технічного університету. – 2014. – серія економічна. – № 5. – С.216-226.

229. Павелко В.Ю. Оцінювання ефективності управління аеропортом / В.Ю. Павелко // Економічний форум. Науковий журнал. – 2014. – № 3. – С.181-190.

230. Ольдерогге Н.Г. Менеджмент четвертого покоління: Современная концепция менеджмента качества. – [Електронний ресурс]. / Н. Г. Ольдерогге – Режим доступа: <http://quality.eup.ru/DOCUM6/menedzhment-chetvertogo-pokoleniya-sovre.htm>

231. Словник законодавчих термінів: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1078.10951.0>.
232. Тарасова О.В. Сучасні концепції управління якістю продукції: – [Електронний ресурс]. / О.В. Тарасова, О.В.Левицька – Режим доступу: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/19494/05-Tarasova.pdf?sequence=1>
233. Реструктуризація підприємства: [Електронний ресурс]. – Режим доступу:http://pidruchniki.com/12650112/ekonomika/restrukturizatsiya_pidpriyemstva
234. Трансформація та реструктуризація підприємств: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/posibnuku/294/107.pdf>
235. 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/>.
236. Поняття та види реорганізації підприємств: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.trn.ua/articles/2771>.
237. 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.
238. 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.
239. 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
240. 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%20etapi%20up_155_161_714.pdf

241. 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?...

242. Методологія: Управління змінами: – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/cm>.

243. 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>.

244. Современная концепция управления качеством: – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cribs.me/upravlenie-proektami/sovremennaya-kontseptsiya-upravleniya-kachestvom>.

245. Концепція загального управління якістю: – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/15130616/ekonomika/kontseptsiya_zagalnogo_upravlinnya_u_akisty.

246. Кулакова О.Г. Управление внедрением систем качества на промышленных предприятиях: мотивационный поход – [Электронный ресурс]. / О.Г. Кулакова: – Режим доступа: <http://iso.staratel.com/Management/Article/Uvsk/>.

247. Порядок разработки и внедрения СМК: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://quality.eur.ru/DOCUM3/prvsmk.htm>.

248. Нечаева О.В. Система менеджмента качества. Этапы создания СМК: – [Электронный ресурс]. / О.В. Нечаева – Режим доступа: http://quality.eur.ru/MATERIALY14/etapy_sozdania.htm..

249. Система менеджмента качества (ISO 9001) : [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://svcms.ru/razrabotka/iso-9001/>.

250. Внедрение системы менеджмента: – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kpms.ru/Vnedrenie.htm>.

251. Этапы разработки и внедрения СМК: – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.novotest.ru/sertif_smk/smk_etapi_SMK.php.
252. Сидоренко Олег. Высшее качество вашей жизни: – [Электронный ресурс]. / Олег Сидоренко, Алла Шутенко – Режим доступа: <http://www.e-executive.ru/knowledge/announcement/819869>.
253. Лисицина Елена. Система менеджмента качества: как преодолеть лопушки: – [Электронный ресурс]. / Елена Лисицина – Режим доступа: <http://www.e-executive.ru/knowledge/announcement/1493892>.
254. ДСТУ ISO 9001:2009 Національний стандарт України. Система управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2008, IDT) : – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gereho.dp.ua/index/info_dstu_iso_9001-2009.html.
255. Окрепилов В.В. Менеджмент качества. / В.В. Окрепилов – СПб.: Наука, 2003. – 704 с.
256. Руководство по применению стандарта ИСО 9001:2000 в сфере услуг. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2002. – 75 с.
257. Руководство по применению стандарта ИСО 9001:2000 в строительстве. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2001. – 51с.
258. Руководство по применению стандарта ИСО 9001:2000 в малом бизнесе. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2001. – 63 с.
259. Ответственность, полномочия и коммуникации – [Электронный ресурс].– Режим доступа: <http://www.iso9001.ru/reliability/reliability>.
260. Руководство по качеству. Часть 2 – [Электронный ресурс].– Режим доступа: http://www.kpms.ru/Procedury/Q_Example_Manual_Part2.htm.
261. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://okachestve.ru/5-otvetstvennostrukovodstva-3/>.
262. Внедрение системы менеджмента качества на основе международных стандартов ISO серии 9000 – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://quality.eup.ru/MATERIALY14/v-smk.htm>.
263. 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.

264. Качалов В.А. Что определяет границы области распространения СМК? / В.А.Качалов // Методы менеджмента качества. – 2007. – № 6. – С. 21-25.

265. 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.

266. 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>.

267. 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>

268. Лебединец В.А. Оценка процессов системы менеджмента качества: материалы об управлении и маркетинге: – [Електронний ресурс]. / В.А. Лебединец – Режим доступу: <http://www.klubOk.net>.

269. Водолажский А.Р. Мониторинг процессов менеджмента качества промышленного предприятия – [Електронний ресурс] / А.Р. Водолажский // Современные проблемы науки и образования. – 2011. – № 6: – Режим доступу: www.science-education.ru/100-5261.

270. Социологическая энциклопедия: В 2 т. Т.1 / Руководитель научного проекта Г. Ю. Семгин. – М.: Мысль, 2003. – 694 с.

271. 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

272. ДСТУ ISO 9000:2007 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів: – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<http://document.ua/sistemi-upravlinnja-jakistyu.-osnovni-polozhennja-ta-slovnik-nor14237.html>

273. Шичков Н.А. Как измерить характеристики процессов СМК / Н.А. Шичков // Методы менеджмента качества. – 2005. – № 2. – 14-17 с.

274. Обзор современных информационных систем – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bankreferatov.ru/referats/3682120B080C93A6C32574F7007112DC/%D0%94%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%BC.doc.html>

275. Методология ARIS: – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.r-p-c.ru/solution/metodologiya-aris.

276. 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>.

277. 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>.

278. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют : – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bank.gov.ua/control/uk/curmetal/detail/currency?period=daily>.

279. Податковий Кодекс. Стаття 145. Класифікація груп основних засобів та інших необоротних активів. Методи нарахування амортизації: – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://tc.asta.edu.ua/dkpk/komentar/3_s145/3_s145.htm.

280. Ставки, индексы, тарифы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://index.minfin.com.ua>.

281. Банк інвестиційних проєктів. Інвестиційні проєкти за видами економічної діяльності. Реконструкція аеродрому і будівництво нового терміналу в аеропорту Запоріжжя – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.investmentzp.org.ua/?go=katalog&catid=47&podcatid=332>

282. Про встановлення аеропортових зборів за обслуговування повітряних суден і пасажирів в аеропортах України. Наказ № 433 від 14.04.2008 р.: – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0408-08>.

283. Павелко В.Ю. Алгоритм розробки та впровадження системи менеджменту якості вітчизняним аеропортовим комплексом // В.Ю. Павелко // Теоретические и практические аспекты экономики и интеллектуальной собственности: зб.наук. праць. – Маріуполь: Призов. держ. тех.н. університет. – Вип. 2.- 2014.- С.57-63.

284. Павелко В.Ю. Організація контролю якості при забезпеченні ефективності управління аеропортовими комплексами/ В.Ю. Павелко // Сучасні маркетингові технології в економіці та управлінні: тези доп. міжвуз. наук.-практ. конф., 18-19 квітня 2013 р., м. Запоріжжя /відп. ред. Гудзь П.В. – Запоріжжя: ЗНТУ, 2013. – С.71-74.

285. Павелко В.Ю. Розробка технологічних карт в процесі реалізації управління якістю при наданні хендлінгових послуг / В.Ю. Павелко // Вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2012. – № 2. – С.15-21.

286. Павелко В.Ю. Организация мониторинга процессов системы менеджмента качества аэропорта/ В.Ю. Павелко // Проблемы управления производственноэкономической деятельностью субъектов хозяйствования: матер. VIII Междун.научн.-конф. студентов, аспирантов и молодых учёных, 22-23 мая 2014 г., г.Донецк.- Донецк): Донецк. нац.техн. ун-т, 2014. – С.19-21.

287. Павелко В.Ю. Перспективи розвитку аутсорсингу як ефективної форми управління логістичною інфраструктурою аеропорту / В.Ю. Павелко, А.С. Черкасова // Прометей: регіон. зб. наук. праць з економіки.- Донецьк: ДЕГІ, 2012. – Вип. 3 (39). – С.119-123. *Особистий внесок: обґрунтовано форми і способи застосування аутсорсингу при управління логістичною структурою аеропорту 0,55 (0,35) др.ар.*

288. Павелко В.Ю. Форми і способи управління аеропортовим комплексом на основі концепції якості / В.Ю. Павелко // Формування ефективних механізмів господарювання в умовах сучасної економіки : теорія і

практика : тези допов. П міжнар. наук.-практ. конф. 22-23 листоп. 2012 р. /за ред. В.М.Огаренка та ін.: – Запоріжжя : КПУ, 2012. –С.481-483.

289. Павелко В.Ю. Система менеджмента качества ISO 9001:2008 по наземному обслуговуванню воздушных судов в аэропорту «Запорожье» / В.Ю. Павелко // Пути совершенствования инфраструктуры аэропортов: матер. 45-й Московской междун. конф.27-29 мая 2014 г. – Москва: Ассоциация "Аэропорт», 2014. – С.18-20.

290. Павелко В.Ю. Підвищення ефективності управління аеропортового комплексу на основі концепції якості / В.Ю. Павелко // The International Scientific and Practical Congress of Economists and Lawyers «Science engineering and economic paradigm of modern society». Basel, Switzerland, june, 25.-Switzerland, 2014.- Vol-1. – P.105-106.

291. Pavelko Vitalij. Improvement of management development of Airport infrastructure / Vitalij Pavelko // Proceedings the sixth Wolrd Congress “Aviation ih the XXI-st century“ «Safety in Aviation and Space in Technologies» September, 23-25 2014, s. Kyiv. - Kyiv.: NAU.- 2014.- Volume 3. - p.10.41-10.45.

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

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.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 роздрібною торгівлі	Формування державного бюджету, галузевих стратегій, програм та планів
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

1	2	3
За масштабом оцінювання	1) повна 2) локальна	Формування цілей та планів діяльності суб'єкта господарювання в цілому та окремого його елемента
Залежно від виду результатів	1) проміжна; 2) кінцева; 3) змішана	Контроль за ходом виконання планів, проектів, програм тощо.

Таблиця А.2

Перелік понять, які застосовуються різними авторами для характеристики ефективності управління

Автор	Визначення
Белый 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)
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

Чинники, що впливають на ефективність управління

Автори	Групи чинників, які визначають ефективність управління
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. Ольдерогге [40, с. 477]	Постійно адаптовані до зовнішніх умов місія, цілі та стратегія розвитку підприємства; стратегічно орієнтована, адаптована, оптимальна структура управління; висококваліфікований 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

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1

**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. Кузнєцов	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			+							

ДОДАТОК В

Таблиця В.1

Основні методи оцінювання ефективності управління та їх характеристика

№	Метод	Загальна характеристика методу	Недоліки методу
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 угруповання	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 діяльностями
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 переважно показників, що мають якісний характер

Продовження табл. В.1

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 виключно 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 Г

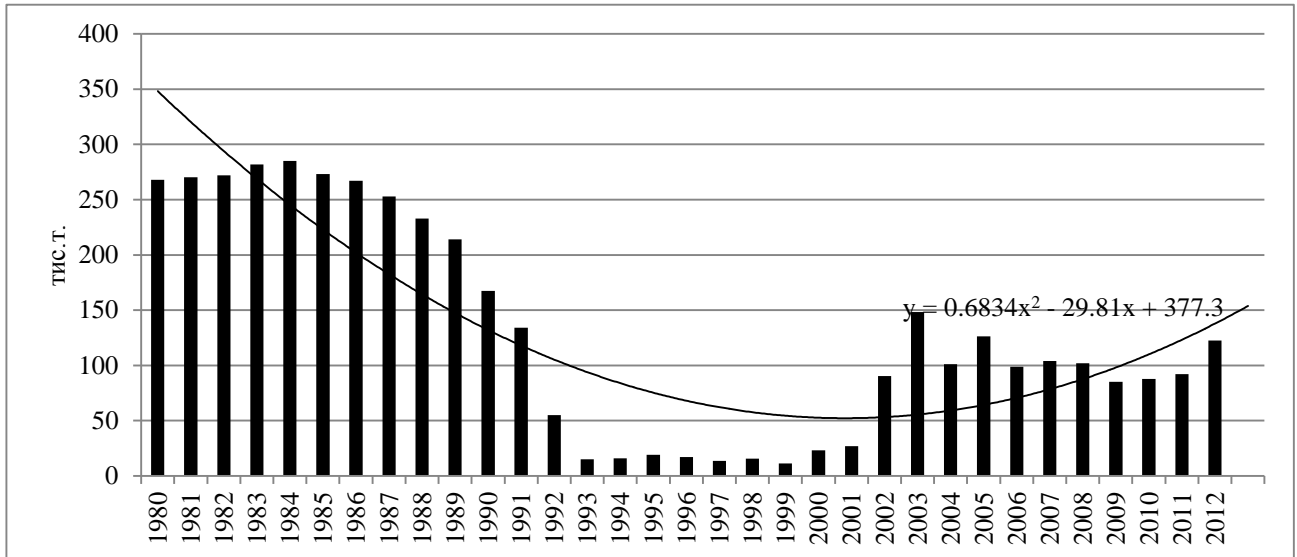


Рис. Г.1. Обсяги перевезених вантажів авіаційним транспортом України,
тис. т

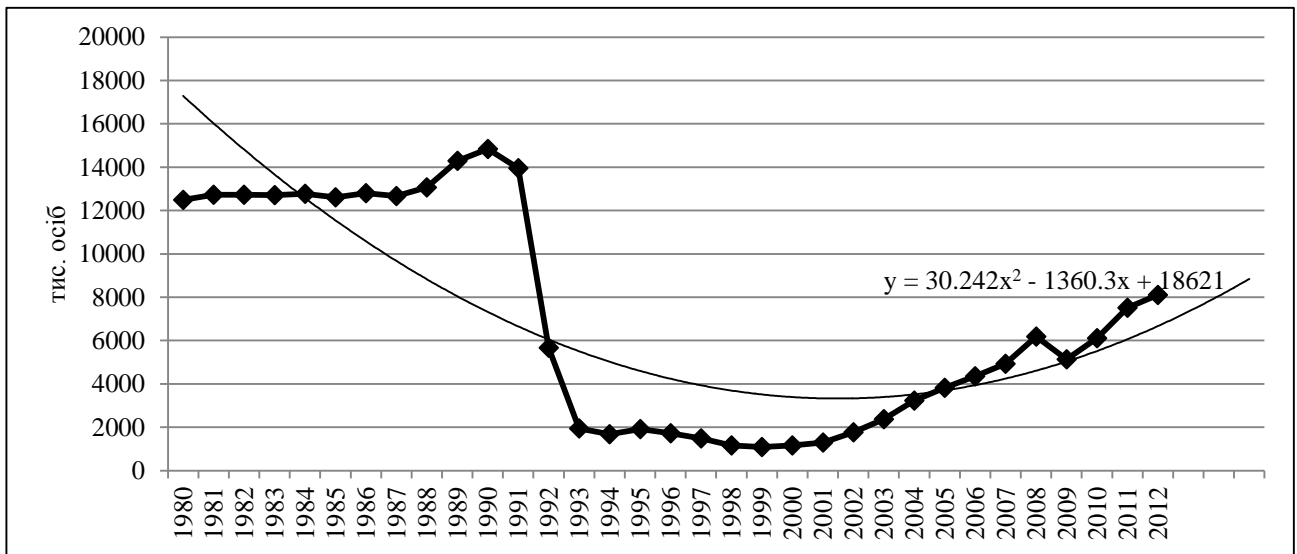


Рис. Г.2. Кількість перевезених пасажирів авіаційним транспортом
України, тис. осіб

ДОДАТОК Д

Характеристика за формою власності аеропортів деяких країн Європи

Країна	Форма власності аеропорту		
	державна	муніципальна (міське самоврядування)	приватна
Австрія			
Відень	40%		60%
Бельгія			
Брюссель	64%		36%
інші аеропорти		100%	
Великобританія			
аеропорти Лондону			100%
Глазго			100%
Едінбург			100%
Манчестер		100%	
Бірінгем	49%		51%
Лутон			100%
Ліверпуль			100%
Ньюкасл		51%	49%
Белфаст			100%
Греція			
Афіни	55%		45%
інші аеропорти	100%		
Данія			
Копенгаген	34%		66%
Ірландія			
Іспанія			
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			
Фінляндія			
Франція			
аеропорти Парижу	100%		
інші аеропорти		100%	
Швеція			
	100%		

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

Таблиця Ж.4

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	-	-	-	-	-

Таблиця Ж.5

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

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.	Севродонецьк	Аеропорт Севродонецьк		
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	UKHH
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

Пасажиропотік через найбільші аеропорти України

	Аеропорт	Місто	Код (IATA/ICAO)	2009	2010	2011	2012	Динаміка пасажиропотоку
1.	Міжнародний аеропорт «Бориспіль»	Київ	KBP/UKBB	5,793,500	6,691,800	8,029,400	8,468,900	5,5%
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/UKHH	196,200	243,200	308,500	501,500	62%
8.	Міжнародний аеропорт «Дніпропетровськ»	Дніпропетровськ	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	VIN/UKWW	1,1	3,2	4,1	10,200	+150%
ВСЬОГО				8954,9	10242,5	12,464,800	14,100,000	13,2%

ДОДАТОК 3

РЕЙТИНГ ACI World Airport Service Quality Awards-2012

<u>Best Airport By Region</u>						
	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 И

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 К

ПРОЕКТЫ ТЕХНИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

Страна (регион)	Проект	Цель проекта	Результаты выполнения проекта
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 смогло взять на себя ответственность за управление функционированием, эксплуатацию и техническое обслуживание техслужб и средств в кабульском международном аэропорту, которые будут ему переданы Организацией Североатлантического Договора (НАТО)/Международными силами Содействия безопасности (ISAF) в конце предусмотренного проектом 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 спасания 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 проведением 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 ИКАОOPAS/ Афганистана по обеспечению безопасности полетов провела инспекцию афганских перевозчиков, а также реорганизовала департамент министерства, ответственный за обеспечение безопасности полетов.
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	Продолжалась работа по установке средств связи, навигации и наблюдения.

		гражданской авиации Венесуэлы. Этот проект, начатый в 2004 году, продлен до конца 2011 года.	
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 Кецальтенанго, Кобан, Пуэрто-Барриос, Реталулеу, Уэуэтенанго 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 реконструированного аэропорта Мелвилл Холл	Цель данного проекта, финансируемого Генеральным директором гражданской авиации (ГДГА), заключается в оказании помощи ГДГА в проведении авиационного исследования для реконструированного 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 аэронавигационного 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.
ИНДИЯ	Подготовка технико-экономического обоснования проекта создания нового международного аэропорта в Ченнай, включая изучение схемы функционирования двух аэропортов	Цель данного проекта, финансируемого Управлением аэропортов Индии (УАИ), заключается в подготовке технико-экономического обоснования проекта создания второго международного аэропорта в Ченнай, включая изучение схемы функционирования двух аэропортов. На основе этого исследования правительство Индии должно принять решение о строительстве второго аэропорта в мегаполисе Ченнай. Этот проект, начатый в 2009 году, завершен в декабре 2010 года.	После того как УАИ утвердило 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.
	Совершенствование организации контроля за обеспечением безопасности полетов на аэродроме. Этап I	Цель данного проекта, финансируемого Генеральным директором гражданской авиации (ГДГА) Индии, заключается в совершенствовании организации контроля за обеспечением безопасности полетов на аэродроме в директорате 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.	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.

		Этот проект, начатый в ноябре 2009 года, завершен.	
	Развитие модернизация международного аэропорта имени Индиры Ганди в Дели	Цель данного проекта, финансируемого компанией "Дели интернэшнл эрпорт лимитед" (DIAL), заключается в оказании помощи DIAL в осуществлении технического изучения конструкции, изготовления и установки средств в контролируемой зоне, уделяя при этом основное внимание уровню соблюдения соответствующих Стандартов и Рекомендуемой 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	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), выпущенным ГДГА, и рекомендациям Управления по безопасности гражданской авиации. Этот проект начат 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.
КАТАР	Развитие аэропорта	Цель данного проекта, финансируемого правительством Катара, заключается в оказании помощи ведомству гражданской авиации (ВГА) 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 ВГА 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 (ОАРМакао) (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 начат 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), радио-локатора 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 Одубер в г. Либерия	Цель данного проекта, финансируемого Центральноамериканской корпорацией по аэронавигационному обслуживанию (КОСЕЧНА), заключается в разработке генерального плана увеличения пропускной способности международного аэропорта Даниэл Одубер, 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	Генеральный план был доработан и детализирован, а для сотрудников Генерального директората гражданской авиации (ГДГА) был проведен курс подготовки по системам управления безопасностью полетов.

		региона. Этот проект, начатый в марте 2008 года, завершен в декабре 2010 года.	
	Комплексный план модернизации национальной сети аэродромов	Цель данного проекта, финансируемого правительством Коста-Рики, заключается в модернизации сети аэропортов с учетом увеличения объемов международных 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 передислокации аэропорта Хуан Санта-Мария.
МЕКСИКА	Курсы по сертификации аэропортов	Цель данного проекта, финансируемого правительством Мексики, заключается 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 организацию курсов по аэродромам, воздушным трассам и наземным средствам на основе Стандартов и Рекомендуемой практики (SARPS) ИКАО и рекомендаций в рамках Универсальной программы проверок организации контроля за обеспечением безопасности полетов (УППКБП). Указанные курсы будут проводить международные эксперты, включая стажировку на местах в отдельных аэропортах. Выполнение этого проекта, начатого в июне 2008 года, было отложено 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 международном аэропорту Трибхуван. Этап I	Цель данного проекта, финансируемого ведомством 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 международного 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.
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	Цель данного проекта, финансируемого международным аэропортом Токумен, заключается в оказании помощи правительству Панамы в	39 сотрудников аэропорта Токумен прошли подготовку по правилам эксплуатации аэропорта. Была построена посадочная галерея в

	аэропорта Токумен Панамы	<p>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.</p> <p>Этот проект, начатый в 2003 году, завершен в декабре 2010 года.</p>	<p>северной части аэровокзала и объявлены конкурсные торги на закупку оборудования.</p> <p>Были выполнены строительные работы в пассажирских и грузовых аэровокзалах, построены ангары, платформы, созданы зоны стоянки, возведены звукозащитные барьеры и ограждения по периметру аэропорта.</p> <p>Был продлен контракт на техническое обслуживание, который включал пункты выхода на посадку, ленту багажного конвейера и приобретение запасных частей для оборудования.</p> <p>Были подписаны несколько контрактов на приобретение аэропортовых систем и оборудования.</p>
ТАИЛАНД	Пересмотренные генеральные планы развития международных аэропортов Суварнабхуми и Дон Муанг	<p>Цель данного проекта, финансируемого акционерным обществом с ограниченной ответственностью "Аэропортс оф Таиланд" (АОТ), заключается в оказании помощи АОТ в принятии принципиальных решений относительно будущей роли в долгосрочной перспективе аэропорта Дон Муанг, а также определения политики в части наличия одного или двух аэропортов в Бангкоке.</p> <p>Данный проект дополнит результаты исследования о наличии двух аэропортов для мегаполиса Бангкока, которое было завершено в апреле 2010 года.</p> <p>Данный этап этого проекта, начатый в апреле 2010 года, продлен до конца марта 2011 года.</p>	<p>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.</p>

ДОДАТОК Л

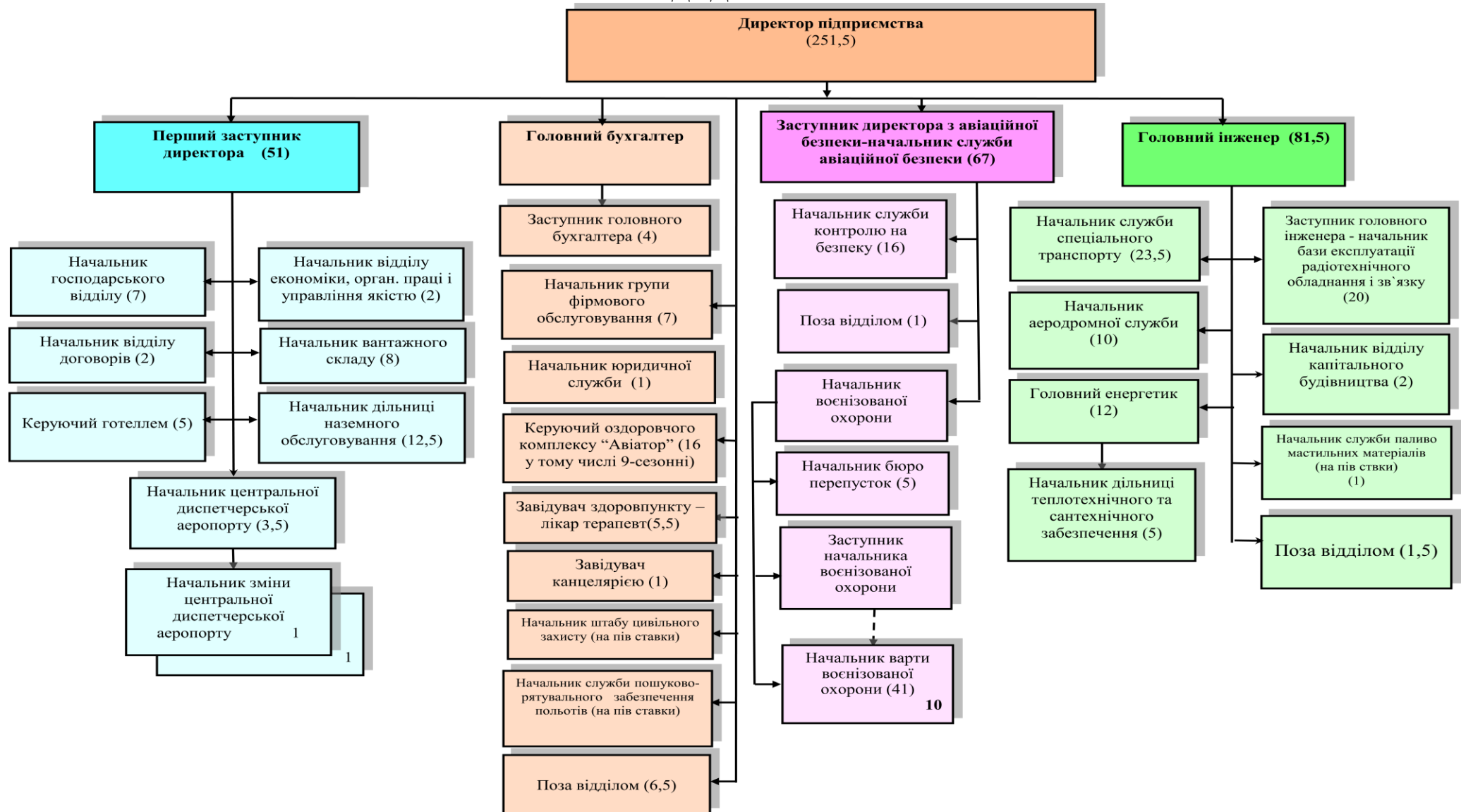


Рис. Л.1. Організаційна структура управління комунальним підприємством "Міжнародний аеропорт Запоріжжя"

ДОДАТОК М

АНКЕТА ДЛЯ ПАСАЖИРІВ ТА ГОСТЕЙ АЕРОПОРТУ

Шановні пасажери та гості 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 виконану роботу!*

ДОДАТОК Н

Результати оцінювання якості аеропортових послуг основними авіаперевізниками

Параметр	Середня оцінка		
	КП «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя»	ДП «Міжнародний аеропорт «Бориспіль»	КП «Аеропорт Суми»
1	2	3	4
<i>Наявність конкуренції при наданні послуг з аеропортового і наземного обслуговування (у тому числі можливість виконання послуг власними силами)</i>	2	3,5	1
<i>Наземне обслуговування ПС</i>			
прийом-випуск ПС	3	4	2
внутрішнє прибирання ПС	1	2	1
обробка вантажу	3	3	2
бортхарчування	3	4	3
паливне забезпечення	4	4	4
<i>Середнє за напрямком «Наземне обслуговування ПС»</i>	2,8	3,4	2,4
<i>Аеродромне забезпечення</i>			
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 пожежогасіння, буксирування, наземного обладнання	3	4	2
<i>Середнє за напрямком «Аеродромне забезпечення»</i>	3,25	4,0	3,0
<i>Орнітологічне забезпечення</i>			
Статистика по зіткненню ПС з тваринами і птахами на аеродромі та в районі аеродрому через несприятливі орнітологічної обставини	4	4	3
Заходи щодо поліпшення орнітологічної обстановки	3	4	3
<i>Середнє за напрямком «Орнітологічне забезпечення»</i>	3,5	4,0	3,0

<i>Наземне обслуговування (НО) ПС</i>			
Наявність технологічних графіків обслуговування (ТГО)	4	4	4
Наявність і достатність персоналу, спецтранспорту, обладнання для НО ПС, заправки, обслуговування пасажирів, обробки багажу, евакуації ПС, в тому числі:	3	4	2
Наявність ASU	0	4	0
Наявність джерел електроживлення необхідної потужності	4	4	4
Якість обслуговування пасажирів та обробки багажу	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
Статистика пошкоджень ПС при наземному обслуговуванні	4	4	3
Організація системи роботи з трансферним багажем	3	4	3
Наявність системи управління ризиками (СУР)	3	3	2
<i>Середнє за напрямком «Наземне обслуговування (НО) ПС»</i>	<i>3,1</i>	<i>3,8</i>	<i>2,7</i>
<i>Аеропортове обслуговування</i>			
реєстрація пасажирів	4	4	4
центровка ПС	4	4	3
Стан аеровокзального комплексу	3	4	3
<i>Продовження табл.</i>			
1	2	3	4
Відповідність заявленої пропускнуої здатності (зали очікування, стійки реєстрації, прикордонний контроль тощо)	3	5	3
Можливість використання власної системи реєстрації пасажирів	3	4	3
Наявність автоматизованої системи пошуку багажу	2	4	2
Обслуговування спеціальних категорій пасажирів, у тому числі:	3	4	2
інфраструктура для обслуговування пасажирів з обмеженими можливостями	3	4	2
бізнес-зал і VIP-зал	4	4	2
кімната матері та дитини	3	4	2
інше	3	4	3
Якість обслуговування пасажирів в аеровокзалі	3	4	3
Якість обробки багажу, в т.ч. трансферного	3	3	2
Організація роботи на привокзальній площі	3	3	2
<i>Середнє за напрямком «Аеропортове обслуговування»</i>	<i>3,1</i>	<i>3,9</i>	<i>2,6</i>

<i>Організація обробки вантажу та пошти</i>			
Наявність техніки для перонної обробки великовагових вантажів, що перевозяться пасажирськими неконтейнерними типами ПС	2	3	2
Наявність системи управління ризиками	2	3	2
Надання NOTOC (Special Load Notification to Captain) на спеціальні вантажі (як на небезпечні, так і безпечні вантажі)	3	4	2
Готовність обслуговуючих компаній до ліквідації наслідків інцидентів, пов'язаних з небезпечними вантажами	3	4	3
Наявність каналу SITATEX для інформаційного супроводу вантажних перевезень	2	4	2
Наявність у персоналу допусків на обробку небезпечних вантажів відповідно до сертифікатів на аеропортову діяльність	4	4	3
Організація надання звітів про інциденти, пов'язані з небезпечними вантажами і про виявлення незадекларованих або неправильно задекларованих небезпечних вантажів	2	2	2
Організація виявлення незадекларованих небезпечних вантажів	3	4	3
Внутрішнє прибирання ПС (своєчасність і якість послуги)	1	3	1
<i>Середнє за напрямком «Організація обробки вантажу та пошти»</i>	<i>2,6</i>	<i>3,4</i>	<i>2,2</i>
<i>Забезпечення ПММ</i>			
Виробничі потужності ПЗК	4	5	3
Дисципліна поставок авіапалива	4	4	4
Якість поставленого авіапалива	4	4	4
Якість лабораторного аналізу в ПЗК	4	5	4
Якість надання послуги із заправки	4	5	4
<i>Середнє за напрямком «Забезпечення ПММ»</i>	<i>4,0</i>	<i>4,6</i>	<i>3,8</i>
<i>Підтримання льотної придатності</i>			
Наявність лінійних станцій технічного обслуговування	2	4	2
Можливість створення власних ЛСТО	1	2	1
Наявність можливості надання технічної допомоги перевізникам (on-call)	2	3	2
Якість послуг, що надаються, можливість усунення зауважень екіпажу	2	3	2
<i>Середнє за напрямком «Підтримання льотної придатності»</i>	<i>1,75</i>	<i>3,0</i>	<i>1,75</i>
<i>Організація взаєморозрахунків</i>			
Умови взаєморозрахунків.	2	2	2
<i>Продовження табл. 2.21</i>			

1	2		
Впровадження електронного документообігу - електронний обмін фінансовими документами	2	4	1
Стимулювання польотів перевізника. Наявність маркетингових програм (знижок при наземному обслуговуванні).	3	3	2
Організація обслуговування в збійних ситуаціях.	3	4	2
<i>Середнє за напрямком «Організація взаєморозрахунків»</i>	<i>2,5</i>	<i>3,25</i>	<i>1,75</i>
<i>Забезпечення запасними аеродромами</i>			
Наявність зручних запасних аеродромів	3	4	3
Організація наземного і аеропортового обслуговування на запасних аеродромах	3	3	3
Обслуговування пасажирів в збійних ситуаціях	3	4	3
Аварійно-рятувальне забезпечення	4	4	3
<i>Середнє за напрямком «Забезпечення запасними аеродромами»</i>	<i>3,25</i>	<i>3,75</i>	<i>3,0</i>
<i>Нормативне регулювання у галузі надання послуг</i>			
Порушення вимог нормативних документів з аеропортового і наземного обслуговування ПС	3	3	3
Середня оцінка	2,9	3,38	2,5

ДОДАТОК П

Таблиця П.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.	Дохід, 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	2905,9	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 вантажу, 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'язку	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 автотранспорту	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 ПММ	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 ПММ 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

Таблиця П.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.	Дохід, всього у 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.	Подача 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	-
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	3784,8	4608,9	3713,1	1394,7	2714,6	2205,2	1489,1	121,8	80,6	37,6	194,6	81,2	67,5

Таблиця П.3

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	11613,0	100
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:	486,2	3,6	514,0	3,0	603,6	3,5	461,5	3,9						0,0
	- ПММ									493,3	3,3	553,7	4,2	478,5	4,1
	- з/частини									95,9	0,7	68,3	0,5	40,0	0,3
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. ШЗПС)	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.	Банковські 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 залізниці	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, узгодження	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	62,8	0,5
16.	Узгодження, дозволи	-	-	-	-	-	-	-	-	51,3	0,3	12,2	0,1	-	-
17.	ТОВ «Югспецсервіс-2» (суборенда, 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.	Канцтовари 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
										97,2	0,7	41,5	0,3	35,2	0,3
25.	Продукти (VIP, ЗОД)	-	-	-	-	-	-	-	-	32,0	0,2	25,0	0,2	24,9	0,2
26.	Вивіз сміття	-	-	-	-	-	-	-	-	15,7	0,1	12,4	0,1	10,8	0,1
27.	Охорона праці	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9,7	0,1	9,0	0,1
28.	Метрологія	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8,3	0,1	6,3	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

Таблиця П.4

Горизонтальний аналіз витрат КП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя», 2006-2012 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.	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.	Газ	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 95,9	553,7 68,3	478,5 40,0	105,7	117,4	76,5	141,6 148,9	112,2 71,2	86,4 58,6
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.	Банковські 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 залізниці	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						
16.	Узгодження, дозволи	-	-	-	-	51,3	12,2	-	-	-	-	-	23,8	
17.	ТОВ «Югспецсервіс-2» (суборенда, зберігання)	-	-	-	-	55,6	24,2	-	-	-	-	-	43,5	
18.	ТОВ «ЗХК» (суборенда, зберігання)					-	-	36,1						
19.	Навчання	-	-	-	-	23,4	16,0	79,3	-	-	-	-	68,4	495,6
20.	Податки та збори	-	-	-	-	400,8	318,5	7,1	-	-	-	-	79,5	2,2
21.	Матеріали	-	-	-	-	184,7	88,6	70,3	-	-	-	-	48,0	79,3
22.	Канцтовари та оргтехніка	-	-	-	-	36,8	28,5	28,4	-	-	-	-	77,4	99,6
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	83,1	101,1
24.	ДП обслуговування ПР: - послуги - ПММ	-	-	-	-	142,9 97,2	156,5 41,5	135,0 35,2	-	-	-	-	109,5 42,7	86,3 84,8
25.	Продукти (VIP, ЗОД)	-	-	-	-	32,0	25,0	24,9	-	-	-	-	78,1	99,6
26.	Вивіз сміття	-	-	-	-	15,7	12,4	10,8	-	-	-	-	79,0	87,1
27.	Охорона праці						9,7	9,0						92,8
28.	Метрологія						8,3	6,3						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 П.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 ПММ	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.висотн.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 П.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, спис. відп. зберіган., здача мет.)	-	-	-	-	-
16	Оприходування о.з.	-	51,6	-	-	-

Таблиця П.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	Відрядження	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	Госппотреби, 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

Таблиця П.8

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	Відрядження	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	Госппотреби, 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 Р

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.	Реформування 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 С

Огляд можливостей деяких систем бізнес-моделювання

	Можливість	IBM WEBSHERE BUSINESS MODELER	ARIS BUSINESS PERFORMANCE EDITION	CA ERWIN PROCESS MODELER	HYPERION PERFORMANCE SCORECARD
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 нотації:	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.	ВPMN	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	<input type="checkbox"/> MS Word <input type="checkbox"/> PDF <input type="checkbox"/> XML <input type="checkbox"/> В інші звіти системи	<input type="checkbox"/> MS Word <input type="checkbox"/> MS Excel <input type="checkbox"/> TXT <input type="checkbox"/> HTML <input type="checkbox"/> PDF <input type="checkbox"/> XML <input type="checkbox"/> В інші звіти системи	<input type="checkbox"/> MS Excel <input type="checkbox"/> TXT <input type="checkbox"/> HTML <input type="checkbox"/> В інші звіти <input type="checkbox"/> RTF	<input type="checkbox"/> MS Word <input type="checkbox"/> 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 Т

Характеристика та продукти модулів ARIS Platform

Модулі ARIS Platform	Характеристика модулів ARIS Platform	Продукти ARIS Platform
ARIS Strategy Platform	<p>Інструменти платформи ARIS Strategy Platform дозволяють будувати бізнес-процеси на основі стратегії підприємства.</p> <p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <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 ІТ-системі, а також оцінити передові методи роботи (Best Practices). - <i>ARIS Business Optimizer</i> - заснована на Web-технологіях утиліта для оптимізації процесів з використанням КПЕ (ключових показників ефективності, KPIs). Вона забезпечує прозорість процесів за рахунок моделювання їх структури та організації, також надаючи інформацію по КПЕ для управління витратами і ІТ. 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	<p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <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. - <i>ARIS Business Publisher</i> - допомагає в роботі над створенням, накопиченням та використанням бази знань, надаючи користувачам структуровану інформацію. Вона може бути представлена у

	<p>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.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>ARIS Toolset</i> - є інструментом для проектування бізнес-процесів і створення ІТ-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. - <i>ARIS Easy Design</i> - 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. - <i>ARIS Web Publisher</i> - 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. - <i>ARIS IT Architect</i> - містить всі елементи, необхідні для створення ІТ-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.
--	--

		<p>- <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 відносяться 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.</p> <p>- <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.</p> <p>- <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 ІТ. Такий цілісний підхід забезпечує узгодження потреб бізнесу та можливостей корпоративних ІТ, 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.</p>
<p>ARIS Controlling Platform</p>	<p>Інструменти ARIS Controlling Platform дозволяють визначати всі потенційні можливості поліпшення шляхом</p>	<p>- <i>ARIS Process Performance Manager (PPM)</i> - є запатентованим програмним продуктом, працюють у середовищі клієнт / сервер, який на основі показників дозволяє візуалізувати, документувати й оцінювати працюючі бізнес-</p>

	<p>аналізу фактичних даних з ІТ-систем, напр., Часу циклу або частоти повернень. Таким чином, підприємства досягають значного поліпшення якості виконання бізнес-процесів.</p> <p>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.</p>	<p>процеси в ІТ-системах. ARIS PPM дозволяє створювати інтуїтивно зрозумілі панелі управління на основі працюючих процесів, де відображуються актуальні фактичні цілі підприємства і комунікаційні зв'язки. При цьому інтегрована система раннього оповіщення (Early Alert) автоматично стежить за всіма поточними процесами і негайно подає сигнал тривоги при відхиленнях від плану. Тим самим ARIS PPM вносить вирішальний внесок у забезпечення стабільної ефективної роботи бізнес-процесів.</p> <p>- <i>ARIS Risk & Compliance Manager</i> - є 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.</p> <p>- <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 вхідних подій забезпечує безперервне і своєчасне виявлення критичних ситуацій і дозволяє користувачеві зосередитися на найбільш важливих з них, що вимагають негайної реакції.</p>
<p>ARIS Implementation Platform</p>	<p>За допомогою інструментів ARIS Implementation Platform бізнес-процеси швидко переносяться в ІТ-оточення і виконуються там. Процеси, описані в ARIS незалежно від платформи, можна поетапно переводити в форму впроваджуваних моделей або діаграм. Завдяки об'єднанню бізнес-вистави з поданням технології в ARIS знижується складність ІТ-проектів. Взаємозалежності стають прозорими і керованими.</p>	<p>- <i>ARIS for SAP NetWeaver</i> - включає функціональність ARIS for my SAP. Швидко і гнучке впровадження бізнес-процесів у вигляді інформаційної системи SAP.</p> <p>- <i>ARIS BI Modeler</i> - редокументування і настройка SAP BI. ARIS BI Modeler допомагає ІТ-персоналу, BI-експертам і співробітникам спеціалізованих відділів у проведенні поточного редокументування, 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.</p> <p>- <i>ARIS SOA Architect</i> - 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</p>

	<p>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.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>ARIS Business Rules Designer</i> дозволяє відповідальним особам з бізнес-підрозділів описувати правила і інтегрувати їх у бізнес-процеси. Запатентовані технології допомагають у пошуку проблем, наприклад, при наявності прогалин 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. - <i>ARIS UML Designer</i> - проектування додатків в UML-методології на основі опису процесів. - <i>ARIS for Interstage BPM</i> - 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. Змоделювавши 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 ІТ-департаменту, забезпечуючи економію часу і коштів при впровадженні бізнес-процесів.
--	--	--

ДОДАТОК У

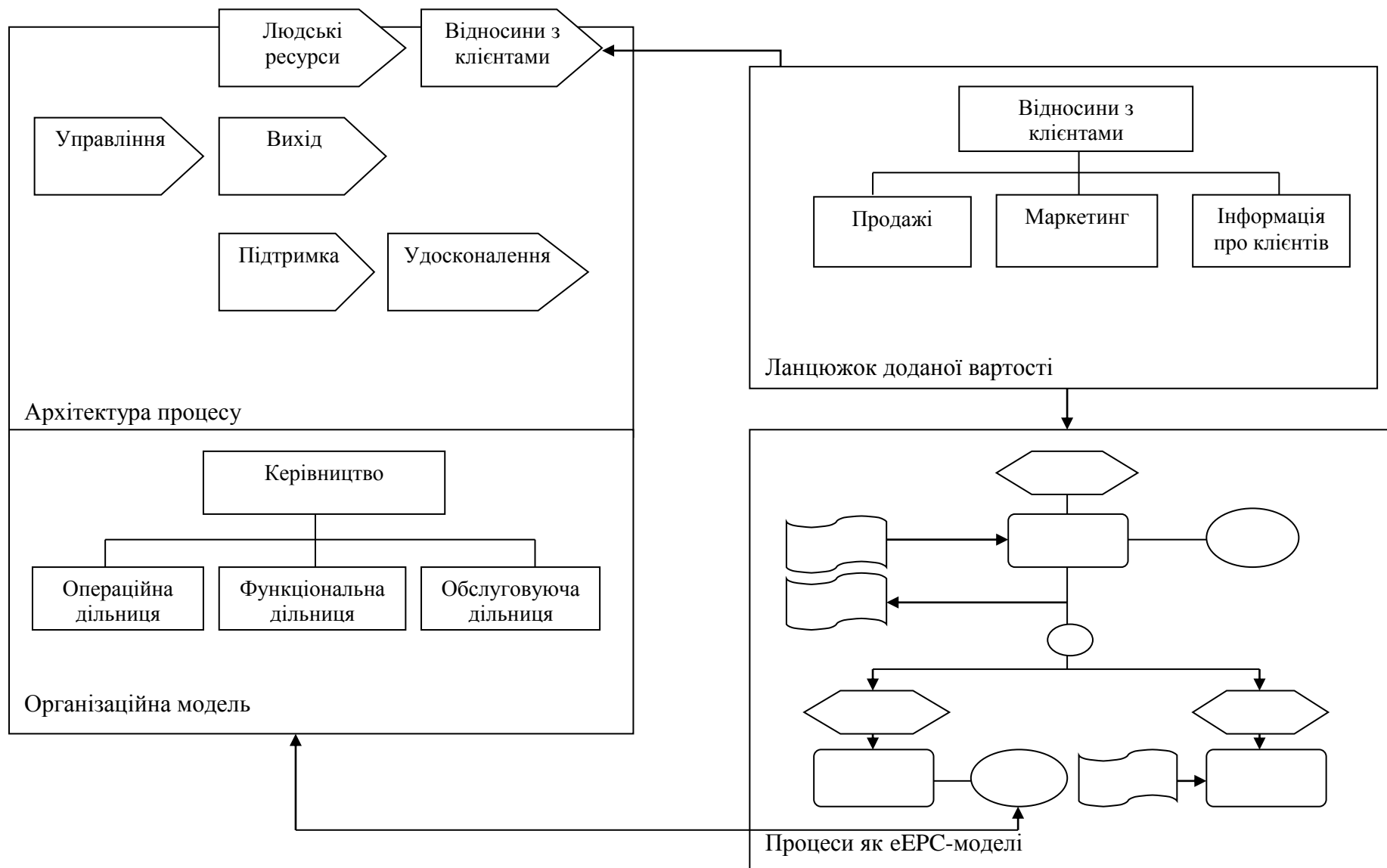


Рис. У.1. Зв'язок ARIS-моделей, що можуть бути використані в процесі моніторингу системи менеджменту якості

ДОДАТОК Ф

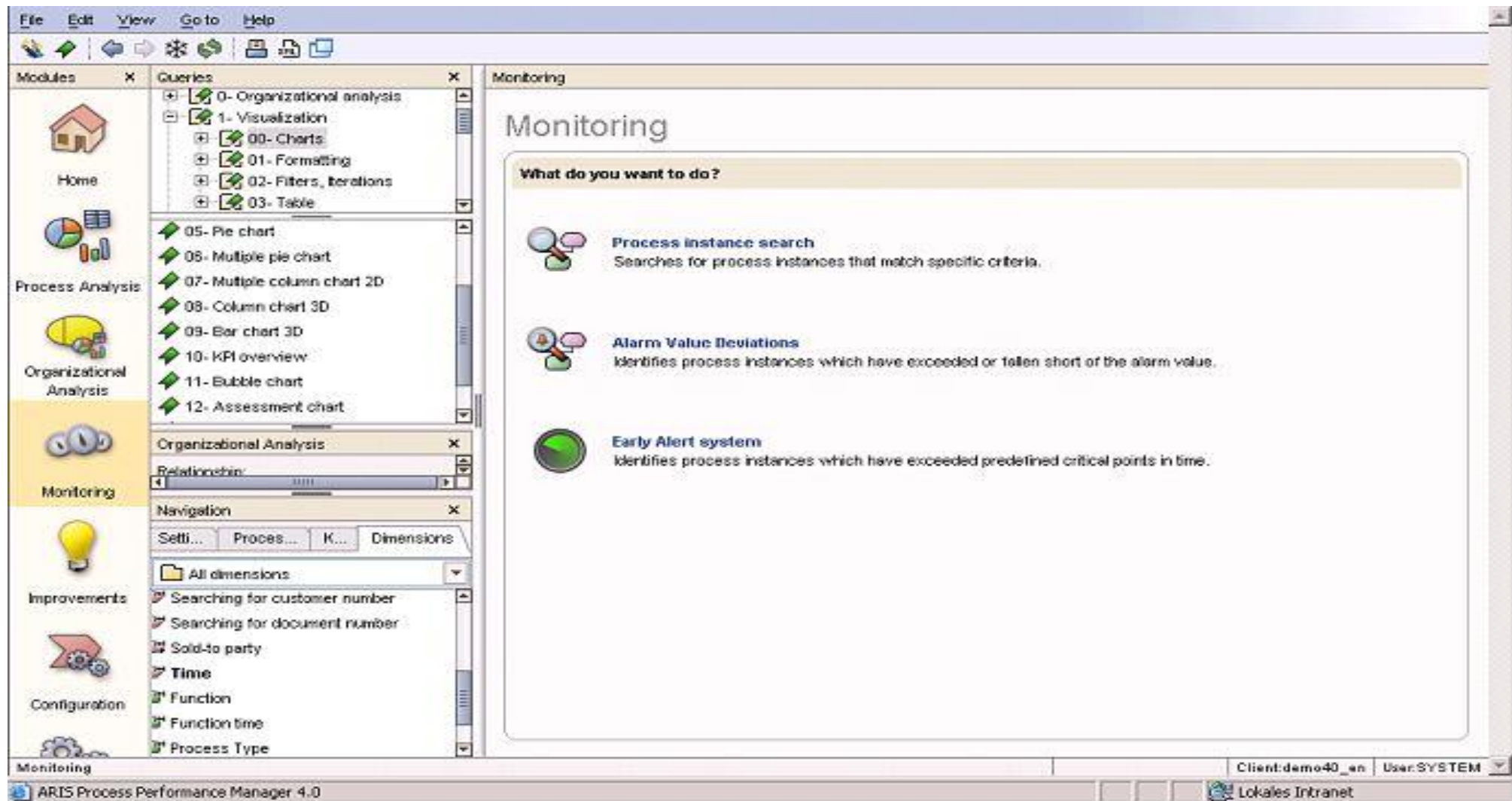


Рис. Ф.1. Отримання інформації - Online-Monitoring & Early Alert

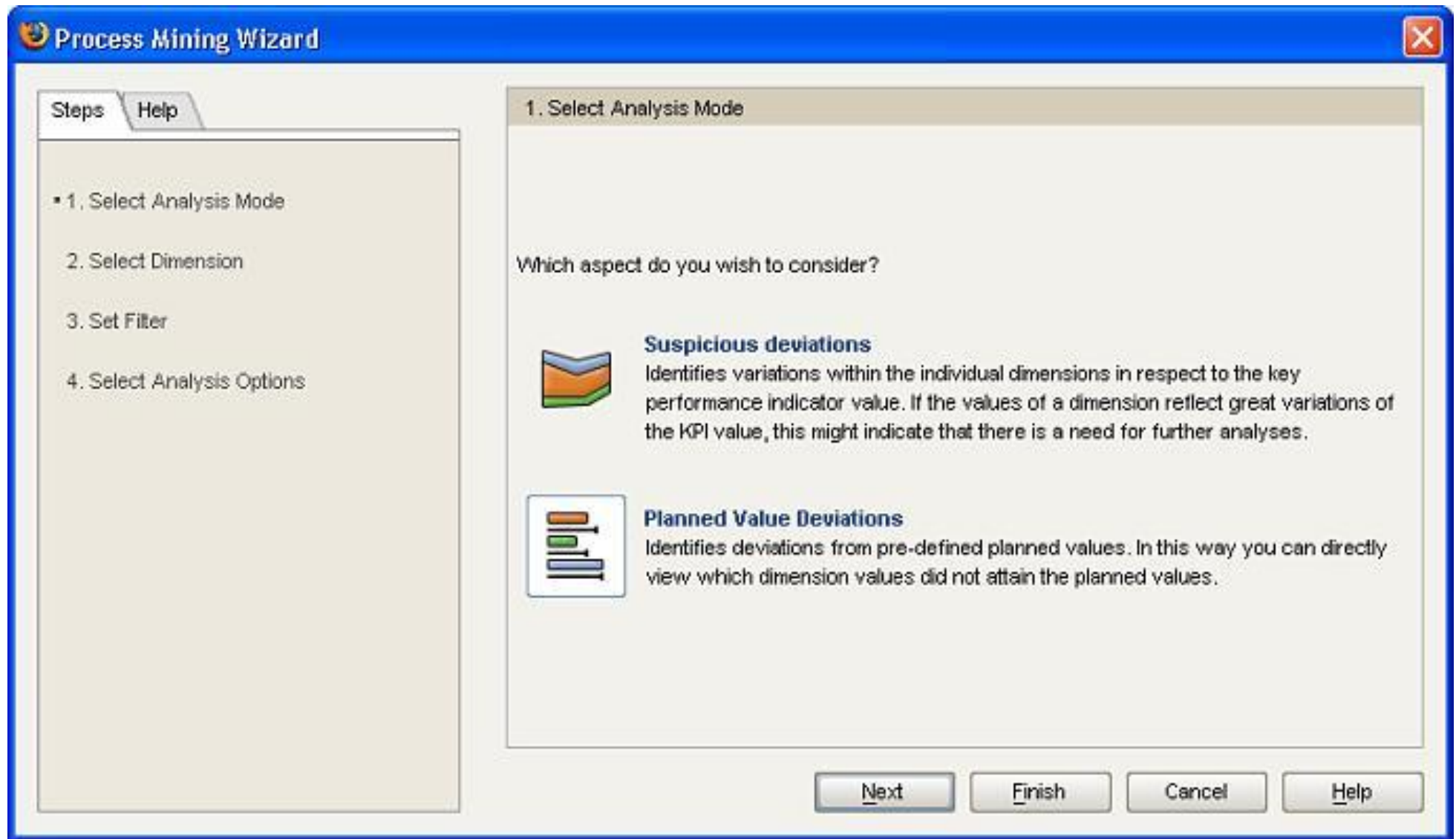


Рис. Ф.2. Пошук проблем за допомогою модуля Process Mining

ДОДАТОК X

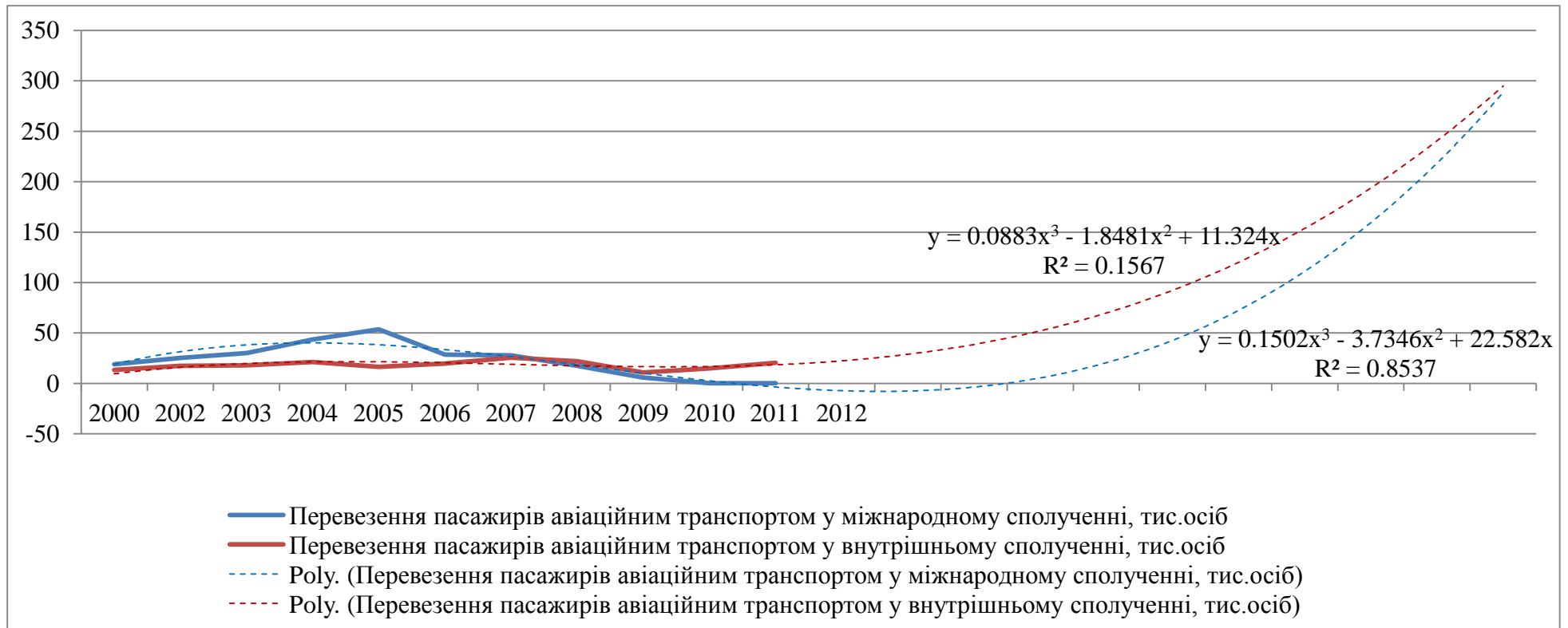


Рис. X.1. Поліноміальний тренд перевезення пасажирів авіаційним транспортом у Запорізькому регіоні у міжнародному та внутрішньому сполученнях

ДОДАТОК Ц

Реконструкція аеродрому та будівництво нового терміналу в аеропорту
міста Запоріжжя

Назва інвестиційного проекту	Реконструкція аеродрому та будівництво нового терміналу в аеропорту міста Запоріжжя				
Суть і мета інвестиційного проекту	Загальною ціллю інвестиційного проекту є розвиток транспортної інфраструктури Запорізького регіону. Безпосередньою ціллю інфраструктурного проекту є покращення експлуатаційних характеристик аеродрому, обладнання його сучасними засобами безпечного зліту та посадки повітряних суден, підвищення його конкурентоздатності за рахунок збільшення пропускної спроможності з 120 до 360 пасажирів на годину.				
Фінансова характеристика проекту	1-й етап впровадження з 2015-2017 роки (реконструкція аеродрому) необхідно 611,3 млн. грн. (76 млн.дол.);	2015 - 397,9 млн.грн. (49,7 млн.дол.)			
		2016 - 178,9 млн.грн. (22,4 млн.дол.)			
		2017 - 34,5 млн.грн. (4,3 млн.дол.)			
	2-й етап впровадження з 2016-2018 роки (будівництво нового терміналу) необхідно 304,8 млн. грн. (38,1 млн.дол.)	2016 – 99,6 млн.грн. (12,5 млн.дол.)			
		2017 – 159,6 млн.грн. (20,0 млн.дол.)			
		2018 – 45,6 млн.грн. (5,6 млн.дол.)			
Строк досягнення проектного обсягу (в роках)	4 роки				
Вид економічної діяльності, що інвестується	Транспортна інфраструктура міста Запоріжжя				
Організаційна форма співробітництва	Державно приватне партнерство				
Фінансові показники проекту	Термін окупності проекту (в роках)	13,5 років			
	Показники рентабельності підприємства (%)	Уставний фонд станом на 30.06.2014 р. – 7174,0 тис. грн.; Власний капітал – 8837,0 тис. грн. Балансова вартість основних фондів станом на 30.06.2014 – 16 524,0 тис. грн.; Залишкова вартість – 9126,0 тис. грн.; Рентабельність виробництва – 10%;			
	Планові розрахунки накопиченого прибутку на наступні 5 років	1.	–	4.	–
		2.	–	5.	–
3.		–			

Загальна вартість проекту, млн. дол. США	916,072 млн.грн (114,5 млн. дол. США)	
Потреба в інвестиціях, %	Потреба в інвестиційних коштах не менше 100%	
Форма власності, частка державної власності	Власність міської громади м.Запоріжжя (комунальна власність) 100%.	
Ресурсне забезпечення проекту	100%	
Стадія готовності / розробка інвестиційного проекту	- робочий проект: «Реконструкція аеродрому Запоріжжя», виготовлений інститутом УКРАЕРОПРОЕКТ м.Київ Арх.№3410. Позитивний висновок «Держбудекспертизи» – №00-0398-12/ПБ від 20.12.2013р. - будівництво нового терміналу – стадія - інвестиційний проект.	
Реквізити підприємства / організації	Повна назва підприємства / організації	Комунальне підприємство “Міжнародний аеропорт Запоріжжя”
	Адреса	69013, Запорізька обл., м. Запоріжжя, вул. Блакитна, 4.
	Телефон (код)	Тел. (061)721-43-47; (061)721-43-04; Моб. +38 050 341-53-73.
	Факс (код)	(061)227-05-78
	e-mail	Airport_zp_bvg@comint.net
	www	-
	ПІБ керівника (повністю)	Біскупський Віктор Григорович
	Посада (повністю)	Директор КП «Міжнародний аеропорт Запоріжжя»
Інформація для контактів	Біскупський Віктор Григорович 0 50 341-53-73	
Час подання інвестиційного проекту	17.09.2014 р.	