

***Сімкова Т.О.***

*кандидат економічних наук, доцент*

*доцент кафедри економіки повітряного транспорту;*

***Кравчук Н.М.***

*кандидат економічних наук, доцент*

*доцент кафедри економіки повітряного транспорту*

*Національний авіаційний університет, м. Київ*

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ТА ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВ ПОВІТРЯНОГО ТРАНСПОРТУ**

Дослідження функціонування та впровадження управління якістю авіатранспортних підприємств, виявлені проблеми та відсутність єдиних підходів до управління якістю вимагають розробки комплексної системи забезпечення управління якістю їх послуг. Така система дозволить ефективно управляти якістю авіапідприємств на етапі її впровадження, функціонування та забезпечення ефективного надання послуг(рис. 1).

Рис. 1. Система забезпечення управління якістю авіапідприємства



*\* розроблено авторами*

Система забезпечення управління якістю являє собою організаційну структуру, відповідальність керівництва, процедури, процеси та ресурси необхідні для управління якістю. Система якості авіапідприємства повинна функціонувати таким чином, щоб забезпечувати вдовolenість послуг запитам та очікуванням споживачів; враховуються потреби суспільства і вимоги охорони навколишнього середовища; основну увагу приділяється запобіганню проблем, а не їх виявлення після виникнення.

Важливе значення має проведення розрахунків та оцінювання витрат, пов'язаних з впровадженням всіх елементів якості та досягненням поставлених цілей, які передбачають мінімізацію втрат внаслідок низької якості. Відповідні ланки керівництва повинні документувати конкретні цілі у сфері якості у відповідності з політикою в сфері якості, а також інші цілі авіапідприємства.

Планування процесів управління якістю послуг підприємств повітряного транспорту забезпечує їх протікання в керованих умовах відповідними методами контролю надання послуг, документовані процедури або програми якості, програмне забезпечення, основоположні стандарти. Виконання процесів має бути визначено в письмових інструкціях. Контроль і керування процесами мають бути безпосередньо пов'язані з технічними вимогами, до готової продукції або внутрішніми вимогами в залежності від конкретної необхідності.

Взаємозв'язок між операційним контролем, вимогами до такого контролю і готової продукції повинна бути доведена до відома персоналу та документована. Процеси повинні перевірятися на здатність виробляти послуги відповідно до нормативних вимог. Перевірка процесів повинна включати перевірку обладнання авіапідприємства, процедур і обслуговуючого персоналу.

Найбільш важливий ресурс у підприємства повітряного транспорту - його кадри. Це особливо важливо, оскільки поведінка і робота кожного співробітника роблять безпосередній вплив на якість послуги. З метою стимулювання персоналу, його зростання, встановлення необхідних взаємовідносин та виконання роботи керівництво повинне: підбирати співробітників на основі їх здатності задовольняти кваліфікаційним вимогам, встановленим для даного виду роботи; забезпечувати умови праці, які сприяють найкращому виконанню співробітниками своїх обов'язків і спокійним діловим взаєминам; реалізовувати можливості кожного співробітника організації використовуючи послідовні, творчі методи роботи і можливості більшого залучення до роботи із забезпечення якості; забезпечити розуміння співробітниками виконуваних завдань і цілей, включаючи їх вплив на якість; звертати увагу на те, щоб весь персонал відчував свою причетність і вплив на якість послуги, що надається замовникам; заохочувати зусилля персоналу, спрямовані на підвищення якості, визнаючи заслуги і нагороджуючи за конкретні досягнення; періодично проводити оцінку факторів, що стимулюють співробітників на забезпечення якості послуги

До важливих елементів професійного зростання персоналу є: підготовка виконавців у сфері загального керівництва якістю, включаючи фахівців з витрат, пов'язаних з якістю, і оцінки ефективності системи якості; підготовка персоналу не повинна обмежуватися тільки тими, хто безпосередньо відповідає

за якість; навчання персоналу з питань політики підприємства в області якості, цілей і концепцій задоволеності замовника; інструктаж і навчальні курси для нових співробітників, а також програми періодичної перепідготовки для кадрових співробітників; оцінка діяльності персоналу для визначення його потенційних можливостей і необхідності професійного зростання.

За системним підходом управління якістю підприємств повітряного транспорту являється сукупністю взаємопов'язаних принципів, методів, суб'єктивних та об'єктивних чинників і функцій управління, орієнтованих на розроблення та задоволення вимог до якості та зниження витрат на якість. В такий спосіб управління якістю послуг авіапідприємства означає забезпечення оптимального співвідношення його складових. При цьому зусилля спрямовуються на досягнення таких пріоритетних цілей, як підвищення рівня якості, зниження операційних витрат, забезпечення оперативності.

Організаційно-економічне забезпечення управління якістю авіатранспортних підприємств реалізується через сукупність організаційних та економічних факторів. Організаційна складова забезпечення управління якістю послуг підприємств повітряного транспорту полягає у визначенні функцій авіапідприємств в сфері управління якістю, що включає визначення потреб споживачів та надання послуг, що можуть задовольнити ці потреби, розробка стандартів для управління якістю послугами, організація робіт з підвищення якості послуг, управління технологічними процесами, фінансовою діяльністю та кадрове забезпечення.

До організаційних факторів належить фактор лідерства, який визначається кадровими змінами вищого керівництва, чії здібності як лідерів характеризуються високою активністю, цілеспрямованістю, творчими рисами, здатністю сприймати нові ідеї та створити команду однодумців. Фактор цільових програмних дій характеризується чітким формулюванням керівництвом авіапідприємства свого бачення сутності проблеми якості, розробкою конкретних заходів для її вирішення, активній участі у цих програмах, здійснюючи ретельне планування, організацію і контроль за реалізацією цих програм, здійснення організаційні зміни інноваційного змісту. Фактор організації виробничих процесів забезпечується поєднанням засобів праці та праці персоналу підприємства, що функціонують для задоволення

вимог процесу надання послуг споживачам. Фактор мотивації реалізується через заходи із пошуку ефективного і оригінального для підприємства мотиваційного механізму, проведення систематизованих соціологічних досліджень серед персоналу з метою визначення рівня його задоволеності, інформованості про стратегію, плани підприємства тощо.

Удосконалення стилю керівництва – організаційний фактор, який визначає, що при збереженні в цілому жорсткого стилю керівництва загальними є тенденції децентралізації управління і розвиток горизонтальних зв'язків, ширше залучення персоналу до процесів вдосконалення і управління, введення нових форм діалогу з персоналом та побудови комунікацій. Орієнтація на ринок повітряних послуг визначається посиленою увагою до систематичного вивчення ринку авіапідприємств і встановлення довгострокових партнерських відносин із споживачами послуг (пасажирами), пошук нових форм співпраці, проведення опитувань споживачів послуг з метою визначення їх відношення до авіапідприємства. Фактор технічного обслуговування визначає комплекс організаційних та технічних заходів, пов'язаних із забезпеченням працездатного стану обладнання авіапідприємства. Фактор модернізації обумовлює посилену увагу до аналізу і використання передового вітчизняного і зарубіжного досвіду управління якістю послуг, постійне вдосконалення своєї діяльності в сфері якості, модернізації і оновлення процесу надання авіатранспортних послуг. Експлуатація та споживання характеризуються використанням обладнання підвищеної якості для процесу надання авіатранспортних послуг з метою задоволення вимог споживачів.

Процес управління якістю являється доволі структурованим та спирається на явну організаційну структуру управління, закріплені функції та їх наповнення. Якість виконання тієї чи іншої функції залежить як від кваліфікації фахівця так і від вартості окремих складових і їх здатності реалізовувати ті бізнес-процеси, якими наповнена послуга підприємств повітряного транспорту.

У діяльності авіапідприємств реалізуються спеціальні функції по забезпеченню якості (табл. 1). При цьому можуть бути виділені функції, обумовлені системою якості.

Функція системи якості дозволяє встановити профіль діяльності загального управління якістю послуг авіапідприємств, сформувавши вимоги до знань,

уміння і особових характеристик керівників і фахівців. Для того, щоб забезпечити цільовий вплив на якість, необхідно діяльність в рамках кожної функції зв'язати з вирішуваними задачами по забезпеченню якості, характерними для конкретного авіапідприємства.

Економічні фактори управління якістю визначаються через витрати на забезпечення якості послуг авіапідприємств, до складу яких можна віднести наступні витрати з якості (табл. 2). Облік і управління витратами, пов'язаними з якістю, має на меті зниження цих витрат або ж цільове управління ними без погіршення необхідної якості авіатранспортних послуг. Одним з першочергових завдань в аналізі, обліку і управлінні витратами є ідентифікація витрат авіапідприємства. Вибір напряму аналізу витрат на якість в організації буде безпосередньо залежати від цілей, досягнення яких переслідує аналіз, що проводиться.

Таблиця 1

Перелік функцій по забезпеченню якості в діяльності авіапідприємств\*

Функціональна підсистема	Функції з забезпечення якості в діяльності авіапідприємств
Перспективне і поточне техніко-економічне і соціальне планування	Розробка коротко- та довгострокових прогнозів та планів на основі результатів маркетингу і вимог до якості організації авіатранспортної діяльності
Організація робіт зі стандартизації	Збір та аналіз діючих нормативних документів, міжнародних, державних і галузевих стандартів, що стосуються якості за видами діяльності авіапідприємств
Управління технічною підготовкою виробництва	Розробка ефективної системи взаємодії всіх функціональних підрозділів, що базується на зміні ситуації і вимог на ринку авіатранспортних послуг (документація, технічні засоби і т. ін.)
Організація виробництва	Розробка систем якості виробництва авіатранспортних послуг у відповідності з цільовими функціями організації авіатранспортної діяльності
Управління технологічними процесами	Розробка і організація системи внутрішнього контролю якості з метою збору, аналізу і використання оперативної інформації про стан технологічних процесів

Оперативне управління виробництвом	Розробка та коректування планів по забезпеченню, попередженню, підвищенню якості діяльності авіатранспортних послуг, соціального розвитку колективу і інших заходів з урахуванням специфіки діяльності підприємств повітряного транспорту
Управління метрологічним забезпеченням	Вдосконалення метрологічного забезпечення на основі аналізу інформації про стан технічного оснащення авіапідприємств і технологічних процесів
Управління кадрами	Навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів в області якості в залежності від видів і специфіки діяльності авіатранспортних послуг
Управління матеріально-технічним оснащенням	Визначення постачальників авіаційного пального, запчастин та іншого обладнання з урахуванням аналізу їх діяльності і якості ресурсів і матеріалів, що постачаються, а також своєчасності виконання договорів на їх поставку.
Управління організацією перевезень супутніми послугами	Організація реклами, додаткових послуг, продажу повітряних перевезень і послуг в кредит, введення пільг та інші заходи, направлені на підвищення культури обслуговування
Управління усуненням скарг	Розробка пропозицій щодо вдосконалення попиту споживачів на авіаперевезення з урахуванням збору, аналізу і використання інформації (скарги) споживачів про якість авіатранспортних послуг
Управління фінансовою діяльністю	Обґрунтування необхідних вкладень фінансових коштів в розвиток виробництва авіатранспортних послуг з урахуванням Політики в області якості
Управління капітальним будівництвом	Обґрунтування необхідності щодо розширення (скорочення) виробничих потужностей з урахуванням прогнозів попиту на авіаційні послуги
Облік і звітність	Оперативний збір відомостей про діяльність всіх підрозділів авіапідприємств (за критеріями безпеки їх якості)
Економічний аналіз	Аналіз стану авіапідприємств на ринку авіаційних послуг, змінних умов в інфраструктурі, формуванні цін, обсягу авіатранспортних послуг

*\*сформовано автором на основі джерел [1,2]*

Необхідно чітко уявляти, яка інформація має бути отримана внаслідок аналізу, і оцінити можливість її отримання при застосуванні вибраного підходу. Основні види аналізу і оцінювання витрат на якість можна сформулювати

таким чином: виявлення і оцінка розмірів необхідних інвестицій в забезпечення (гарантію) і поліпшення якості; забезпечення необхідної якості послуг, що пропонуються, при мінімізації загальних витрат на її виробництво і експлуатацію; виявлення взаємозв'язків витрат на якість і результатів господарської діяльності авіапідприємства.

З метою управління витратами, пов'язаними з забезпеченням якості послуг авіапідприємства, необхідно розрізнити базові, що утворюються в процесі розробки, освоєння і надання нових послуг і надалі до моменту закінчення їх надання, і додаткові, пов'язані з їх удосконаленням і поновленням втраченого (недоотриманого у порівнянні із запланованим) рівня якості. Основна частина базових витрат відображає вартісну величину факторів надання послуг, такі як загальногосподарські витрати авіапідприємств, що відносяться до надання послуг перевезення споживачів через кошторис витрат. Додаткові витрати містять у собі витрати на оцінку і витрати на запобігання втрат якісних характеристик послуг авіапідприємства. До першого відносяться витрати, що несе підприємство для того, щоб визначити, чи відповідають послуги запланованим умовам. Іншу частину складають витрати на інформацію в сфері реалізації послуг, на вивчення думки споживача про їхню якість, а саме: розробку, організацію і проведення спеціальних вибіркового обстежень, включаючи інструментарій і витрати на оплату персоналу. До другого відносяться витрати на удосконалення послуг, що не відповідає стандартам, кращим світовим зразкам, вимогам споживача, на перевірку, ремонт, удосконалення парку літаків, терміналів тощо. До цієї групи також включаються витрати на впровадження системи управління якістю, у тому числі її технічне забезпечення, розробку стандартів, витрати на документацію, на персонал (його підбір, підготовку, оплату праці тощо).



Таблиця 2

Характеристика витрат на забезпечення якості послуг авіапідприємств\*

Класифікаційна ознака	Характеристика витрат
Витрати на управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>- управління процесами обслуговування клієнтів;</li> <li>- управління технічними та технологічними процесами;</li> <li>- управління персоналом</li> </ul>
Витрати на забезпечення якості у процесі надання послуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- технологічна підготовка;</li> <li>- управління процесами;</li> <li>- запобігання неякісному обслуговуванню</li> </ul>
Витрати на контроль якості:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- на функціонування служб контролю;</li> <li>- на контроль за процесом обслуговування клієнтів,</li> <li>- на контроль за якістю матеріально-технічного постачання;</li> <li>- на оплату послуг з оцінки якості стороннім організаціям</li> </ul>
Витрати на інформаційне забезпечення:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розроблення методів обліку та форм реєстрації даних про якість;</li> <li>- вибір системи інформаційного забезпечення;</li> <li>- збір інформації про якість;</li> <li>- обробка, зберігання, аналіз інформації</li> </ul>
Витрати на облік, аналіз, оцінку витрат на якість	<ul style="list-style-type: none"> <li>- збір даних про витрати на якість;</li> <li>- розробка документації з їх обліку;</li> <li>- аналіз витрат, оформлення робочих звітів;</li> <li>- планування витрат на якість</li> </ul>
Витрати на якість матеріально-технічних ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вибір та оцінка постачальників;</li> <li>- вибір та затвердження методів перевірки якості придбаного обладнання;</li> <li>- вхідний контроль</li> </ul>
Витрати на навчання і підготовку кадрів:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка методики визначення потреби в кадрах;</li> <li>- підготовка кадрів;</li> <li>- контроль за підготовкою кадрів;</li> <li>- атестація працівників</li> </ul>
Витрати на технологічну організацію процесу обслуговування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- планування, організація, управління процесом технологічної організації діяльності авіапідприємства;</li> <li>- вибір технологій, їх встановлення;</li> <li>- розробка та оформлення технологічної документації тощо</li> </ul>

Витрати на правове забезпечення в сфері якості	- придбання законодавчих документів; - юридична експертиза; - сертифікація, патентування; - юридичні консультації
Витрати на стандартизацію, сертифікацію, метрологію	- на проведення державної атестації авіапідприємства; - на одержання сертифікатів відповідності на послуги; - на метрологічне забезпечення діяльності
Витрати на попередження неякісного обслуговування:	- аналіз випадків та причин неякісного обслуговування; - розроблення документації системи якості; - функціонування системи якості; - консультації сторонніх організацій в сфері якості

*\*узагальнено автором на основі джерел [3,4]*

Існує ще одна група витрат, які при їхньому виникненні варто відносити або до базових, або до додаткових залежно від новизни послуг. Їхня величина може істотно коливатися і складатися як з витрат на надання послуг, що надалі виявляться неякісними, так і на оплату морального або фізичного збитку, що нанесені цими послугами.

Під витратами на забезпечення якості треба розуміти всі витрати, здійснені для задоволення встановлених споживачем вимог до якості послуг авіапідприємства. До витрат на управління якістю послуг авіапідприємств належать витрати на розробку і реалізацію коригуючих і запобіжних засобів, необхідних для усунення виявлених або запобігання потенційним невідповідностям послуг підприємств або вимогам, що висуваються або передбачаються до них. Скорочує витрати часу на обробку даних розробка і використання таких видів носіїв, що роблять можливими попередні висновки відразу після збору даних. Для цього необхідно зафіксувати джерело інформації (дату, коли вона збиралася, персонал, задіяний у наданні послуг, устаткування тощо) у таблицях, які полегшують і прискорюють обробку статистичних даних, що використовуються при прийнятті оперативних управлінських рішень і для подальшого більш глибокого аналізу математичної статистики взаємозв'язків і тенденцій.

Більш складним, трудомістким і дорогим є отримання зовнішньої інформації. Частина її міститься в рекламних професійних виданнях, прайс-листах, матеріалах періодичної преси і спеціальній літературі. Ці дані більш надійні в порівнянні з тими, що отримуються шляхом проведення спеціальних вибіркових досліджень з вивчення думки споживачів про ціну і якість послуг. Однак інформацію, одержувану шляхом вибіркового моніторингу, важко чим-небудь замінити, якщо авіапідприємство хоче врахувати бажання споживача з метою збільшення обсягу продажів шляхом поліпшення властивостей послуг. З цією метою можна використовувати опитування персоналу, що безпосередньо спілкується з гостями, посередників у ланцюжку реалізації авіатранспортних послуг і споживачів, або проводити анкетування клієнтів, які в процесі обробки даних необхідно розбити на групи (класи). Це дозволить визначити думку різних соціальних, вікових тощо груп клієнтів про якість послуг. При збиранні таких даних за обмеженою кількістю споживачів, особливо за малої вибірки, зручна побудова діаграм розсіювання, що дозволяють дослідити залежність між ціною і якістю пропонованих послуг. Цими змінними можуть бути: характеристика якості або факторів, що впливають на неї; різні характеристики якості; альтернативні фактори, що впливають на одну характеристику якості. Доцільно хоча б однією із змінних брати показник, що виражає витрати на якість, створення або підтримку якої-небудь властивості послуги, тобто її вартісну величину. Зі зміною досягнутого рівня якості змінюються і величини складених витрат, і, відповідно, їхня сума - загальні витрати на якість. Зменшення складової (витрати на усунення недостачі) значно знижує рівень загальних витрат на надання послуг. Таким чином, оцінка витрат на якість послуг авіапідприємств дає можливість оцінити доцільність підвищення якості послуг шляхом вирішення наступних задач:

- створення методичної та організаційної основи для розробки та прийняття науково обґрунтованих управляючих рішень;
- встановлення об'єму та ефективних напрямків вкладення ресурсів для реалізації відповідних процесів;
- планування економічної ефективності підвищення якості авіатранспортних послуг;

- створення системи матеріального стимулювання за надання якісних послуг;

- визначення напрямків підвищення якості послуг авіапідприємств.

Висновки: Проведені дослідження та відсутність єдиних поглядів дослідників з проблем управління якістю послуг на підприємствах повітряного транспорту зумовили необхідність розробки системи забезпечення управління якістю авіатранспортних послуг, які ґрунтуються на процесному підході визначення організаційної складової через виокремлення функцій роботи авіапідприємств. Організаційно-економічне забезпечення управління якістю авіатранспортних підприємств реалізується через сукупність організаційних та економічних факторів, які забезпечують належну якість авіатранспортних послуг у складі: організаційних факторів, які визначають - лідерство, цільові програмні дії, організація виробничих процесів, мотивація персоналу, удосконалення стилю керівництва, орієнтація на ринок, модернізація, експлуатація і споживання та економічні фактори у складі витрат з – управління, забезпечення процесів надання послуг, контролю, інформаційного забезпечення, обліку, аналізу й оцінки якості послуг; важливе значення мають матеріально-технічні ресурси, навчання і підготовка кадрів, технологічна організація процесу обслуговування, правове забезпечення, стандартизація, сертифікація, метрологія та попередження неякісного обслуговування.

*Список використаних джерел:*

1. Ткачук Л. М. Сучасні тенденції управління якістю на підприємствах України // Вісник Київського національного університету ім.Т.Г.Шевченка. Серія “Економіка”. Випуск 65. – 2003. – С. 101-102.

2. Сімкова Т. О. Моделювання організаційно-економічних факторів управління якістю послуг аеропортів // Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції для студентів та молодих вчених [«Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами»] (Київ, 17-18 березня 2011 р.). – К.: НАУ, 2011. – С. 110.

3. Шаповал М.І. Менеджмент якості : підручник / М.І. Шаповал. – К. : КОО Т-ва «Знання», 2007 – 457 с.

4. Сімкова Т. О. Облік витрат на оцінку і контроль якості продукції авіаційних підприємств // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції [«Сучасні проблеми економічної безпеки в ринкових умовах»] (Київ, 15-16 жовтня 2009 р.). – К.: НАУ, 2009. – С. 82-83.