

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему:

Організація управління якістю послуг суб'єкту господарювання
(тема кваліфікаційної роботи)

Виконав: студент II курсу,
групи ДМП-МС23мг+МС23(2)мг
спеціальності: 076 «Підприємництво та торгівля»
(ОП «Митна справа»)

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

_____/ Ілля ШЕЙН
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник _____/ Світлана ШЕПЕЛЕНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент _____/ Юлія БЕЗУГЛА
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

В.о. завідувача кафедри _____/Вікторія ЧОБИТОК
(підпис) (ім'я та прізвище)

Нормоконтроль _____/Марина ГНЄЗДІЛОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Секретар ЕК _____/ Ірина БЛУДОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2024 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В. Н.
КАРАЗІНА

Інститут: Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»

Кафедра: маркетингу та торговельного підприємництва

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

Освітньо-професійна програма: «Митна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

д. е. н., проф.

Вікторія ЧОБИТОК

(підпис)

«___» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)
другого (магістерського) рівня вищої освіти
здобувачу (ці) Іллі ШЕЙНУ

1. Тема: «Організація управління якістю послуг суб'єкту господарювання»
затверджена наказом по університету № 4801-5/3704 від «21» листопада
2024 р.

2. Термін здачі закінченої роботи: «01» червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови Верховної Ради,
Постанови Кабінету Міністрів, теоретичні та практичні розробки вітчизняних
та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні
дані, фінансова та статистична звітність підприємства, внутрішня
документація

4. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити):

1. Теоретичні аспекти управління якістю послуг підприємства.

2. Дослідження системи управління якістю послуг АН «ПРОСПЕКТ ПЛЮС».

3. Розвиток системи управління якістю послуг.

5. Перелік графічного матеріалу (презентаційний матеріал):

Підходи щодо визначення та інтерпретації поняття «якість». Систематизація
зарубіжного досвіду у сфері управління якістю. Вітчизняний досвід
управління якістю. Система формування рівнів якості. Компоненти якості.
Сукупність аспектів якості послуг. Сукупність критеріїв якості. Процес
управління якістю послуг. Класифікація функцій управління якістю послуг.
Методи управління якістю послуг. Організаційно-економічне забезпечення
управління якістю послуг. Перелік функцій по забезпеченню якості в
діяльності. Характеристика витрат на забезпечення якості послуг.

6. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	
	не передбачено			

7. Дата видачі завдання: « » лютого 2023 р.

Керівник:

_____ Світлана
(підпис) ШЕПЕЛЕНКО

Завдання прийняв (ла) до виконання:

_____ Ілля ШЕЙН
(підпис)

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК
виконання кваліфікаційної роботи
(дипломної роботи)**

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження	28.02.2023 р.	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	20.03.2023 р.	
3	Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу	20.04.2023 р.	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	20.05.2023 р.	
5	Завершення вступу та висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	25.05.2023 р.	
6	Перевірка на антиплагіат.	25.05.2023 р.	
7	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі	01.06.2023 р.	

Здобувач (ка)

_____ Ілля ШЕЙН
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Шейн І. Е. Організація управління якістю послуг суб'єкту господарювання. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля». – Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. – Харків, 2024. – 100 с.

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена вивченню теоретичних аспектів управління якістю послуг підприємства. Проведено аналіз економічної сутності та змісту понять «управління якістю послуг» та «забезпечення управління якістю послуг». Обґрунтовано структуру якості послуг із виділенням їх основних складових. Визначено сукупність зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на процес надання послуг. Узагальнено методику управління якістю послуг за допомогою процесного підходу до формування системи обслуговування

Результати розробок можуть бути застосовані у практичній діяльності підприємств.

Ключові слова: управління якістю послуг, суб'єкт господарювання, якість, управління, організація, послуга, агентство нерухомості

ABSTRACT

Shein I. E. Organization of quality management of services of a business entity. – Manuscript.

Master's qualification work in the specialty 076 "Entrepreneurship and trade". – V. N. Karazin Kharkiv National University. – Kharkiv, 2024. – 100 p.

Master's qualification work is devoted to the study of theoretical aspects of quality management of enterprise services. An analysis of the economic essence and content of the concepts of "service quality management" and "ensuring service quality management" is carried out. The structure of service quality is substantiated with the allocation of their main components. The set of external and internal factors influencing the service provision process is determined. The methodology of service quality management is generalized using a process approach to the formation of a service system

The results of the developments can be applied in the practical activities of enterprises.

Keywords: service quality management, business entity, quality, management, organization, service, real estate agency

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність та зміст поняття «якість» та «управління якістю»	9
1.2. Формування та розвиток складових якості послуг підприємства	15
1.3. Внутрішні та зовнішні чинники забезпечення управління якістю послуг	22
1.4. Організаційно-економічні засади формування складових управління якістю	30
Висновок до першого розділу	40
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	42
2.1. Загальна характеристика підприємства	42
2.2. Аналіз економічного стану	44
2.3. Стан ринку нерухомості в Україні	49
Висновок до другого розділу	52
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ	54
3.1. Забезпечення якості послуг як система управління	54
3.2. Економічні та соціальні наслідки управління якістю послуг	63
3.3. Ефективність управління якістю послуг АН «ПРОСПЕКТ ПЛЮС»»	82
Висновок до третього розділу	91
ВИСНОВКИ	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	95

ВСТУП

В умовах сучасної економічної діяльності динамічні зміни довкілля пред'являють підприємствам високі вимоги до побудови та функціонування ефективних систем управління. Від якості таких систем залежить не тільки ефективність роботи підприємства, але і його здатність адаптуватися до умов, що змінюються. Основною метою діяльності підприємств є отримання доходів, що є джерелом формування необхідних фондів та передумовою для подальшого розвитку. У цьому контексті впровадження сучасних технологій, що забезпечують високу якість продукції та послуг, стає ключовим мотивом для досягнення поставленої мети.

Формування доходів багато в чому зумовлено організаційно-економічним забезпеченням усіх видів діяльності, при цьому особливу увагу слід приділяти операційній діяльності, яка є основою якісного функціонування організаційної структури підприємства.

Інноваційно-інвестиційна діяльність спрямована на поліпшення якості існуючої продукції, вдосконалення технічного та технологічного забезпечення виробництва, а також на створення нових продуктів і послуг, що дозволяє формувати додану вартість, забезпечувати нові конкурентні переваги та відповідати сучасним стандартам, технічним умовам та показникам надійності. Комплексний підхід до поняття “якість” охоплює як процеси, так і результати, переноситься на готову продукцію, що реалізується на ринку, та управлінську діяльність, що характеризується якістю виконання функцій та результатів, що досягаються.

Окрему увагу слід приділити психологічним аспектам якості, які знаходять свій відбиток у максимальному задоволенні потреб споживачів товарів та послуг, соціальній та ступеня реалізації здібностей працівників за умов колективної праці.

Важлива роль у науковому доробку проблем управління якістю належить таким відомим вченим світу, як М. Аокі, Р. Браймер, Е. Демінг, Дж. Джуран, К. Ісікава, Б. Карлоффа, Ф. Котлер, Ф. Кросбі, М. Мескон, Д. Рикардо, Г. Тагуті, А. Фейгенбаум, В. Шухарт, та багатьом іншим. Серед вітчизняних науковців необхідно вказати на тих, що займалися проблемами застосування системного підходу до управління якістю: Ю. Адлер, Л. Бадалов, А. Вакуленко, А. Глічев, А. Горанин, В. Дикань, С. Ільєнкова, О. Криворучко, М. Круглов, В. Лapidус, В. Мишин, В. Окрепилов, П. Орлов, М. Шаповал та В. Шинкаренко. Крім того, питанням забезпечення управління якістю транспортних послуг присвячені наукові праці знаних вчених - В. Запорожця, Т. Сімкової, Д. Ігнатенко, Р. Мерхежа, М. Трихункова, Н. Шматко.

Критичний аналіз наукових праць з окресленої проблематики свідчить про недостатню розкритість питань управління якістю з позицій системно-процесного підходу. Потребують вдосконалення організаційно-економічні складові, методичні основи до визначення ефективності процесу управління якістю послуг. Наведене вище дає можливість зробити висновок, що тема дипломної роботи не лише актуальна, а й важлива для проведення подальших наукових досліджень.

Метою дослідження дипломної роботи є розвиток теоретичних основ та розробка ефективних науково-методичних підходів, спрямованих на адаптацію механізмів управління якістю послуг до сучасних вимог.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- провести аналіз економічної сутності та змісту понять «управління якістю послуг» та «забезпечення управління якістю послуг».
- обґрунтувати структуру якості послуг із виділенням їх основних складових.
- визначити сукупність зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на процес надання послуг.

- дослідити організаційно-економічні чинники, які забезпечують управління якістю послуг.
- оцінити динаміку розвитку державного ринку послуг.
- вивчити умови забезпечення керування якістю пасажирських послуг.
- узагальнити методiku управління якістю послуг за допомогою процесного підходу до формування системи обслуговування .

Об'єктом дослідження є організаційно-економічні процеси та методи управління якістю послуг на прикладі діяльності агенції «ПРОСПЕКТ ПЛЮС».

Предмет дослідження включає теоретичні, науково-методичні та практичні підходи, інструменти та механізми організаційно-економічного забезпечення управління якістю послуг.

У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи, включаючи діалектичний, системний, абстрактно-логічний, історико-еволюційний методи – вивчення накопиченого досвіду, теоретичних узагальнень і систематизації основ управління якістю послуг; методи аналізу та синтезу, розрахункові, економіко-статистичні та порівняльні методи – для аналізу управління якістю послуг; додатково застосовувалися інші наукові методи, щоб забезпечити всебічне дослідження проблеми.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчо-нормативні акти України, фундаментальні та прикладні наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, монографії, навчальні посібники та підручники, наукові статті в періодичних виданнях, статистичні матеріали, звітність підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та зміст поняття «якість» та «управління якістю»

Проблема забезпечення якості послуг у світі розглядається як одна з найбільш значущих, оскільки вона визначає престиж країни на глобальному ринку, її науково-технічний потенціал та рівень економічного розвитку.

Виробництво та надання якісних послуг підприємствами сприяє збільшенню обсягу реалізації, зростанню рентабельності та зміцненню ділової репутації. Для споживачів послуги високої якості з більшою споживчою цінністю дозволяють скоротити поточні витрати та підвищити рівень задоволення потреб.

На макрорівні забезпечення високої якості послуг сприяє збільшенню експортного потенціалу країни, покращення стану платіжного балансу, підвищення рівня життя населення та зміцненню міжнародного авторитету країни. Водночас низька якість послуг може негативно позначитися на прибутковості підприємств, рівні прибутку, добробуті населення та загальної конкурентоспроможності країни у світовому економічному співтоваристві.

Для встановлення методичних основ визначення дефініції «якість», вважаємо за доцільне розглянути позиції різних дослідників. Вивченню сутності категорії «якість» присвячені роботи вітчизняних учених: В. Синько, О. Кравченко, А. Гличева, А. Горанина, Л. Сучкова, Г. Крилової, В. Окрепілова, Н. Круглової, О.Глудкіна [12,13,17] та зарубіжних науковців: В. Шухарта, Г. Тагуті, К. Ісікави, Е. Демінга, Дж. Джурана, Ф. Кросбі, Б. Карлоффа, А. Фейгенбаума, Д. Рикардо [1,3,5,6]. Аналіз поглядів щодо формування поняття “якість” узагальнено та згруповано у табл.1.1.

Таблиця 1.1

Підходи щодо визначення та інтерпретації поняття «якість»

Автор	Тлумачення поняття «якість»
Г. Тагуті, 1940 р.	Якість – це втрати суспільства внаслідок несвоєчасного постачання і неефективного використання продукції
К. Ісикава, 1950 р.	Якість – властивість, що найбільше задовольняє споживачів
Е. Демінг, 1950 р.	Якість – це задоволення потреб споживачів не лише відповідно до очікувань, але й передбачення напряду їх майбутніх змін
В. Синько, О. Кравченко 1966 р.	Якість – це міра відповідності продукції та послуг нормативам, умовам, стандартам і відсутність браку та недоліків у роботі
А. Гличев, 1970 р.	Якість – це потенційна можливість задовольнити визначену потребу, а споживча вартість виникає безпосередньо під час використання
Ф. Кросбі, 1980 р.	Якість – відповідність вимогам
Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) 1986 р.	Якість визначається як сукупність властивостей та характеристик продукції чи послуг (об'єкта), які надають їм можливість задовольняти обумовлені чи передбачені потреби людства
Б. Андрушків 1989 р.	Якість – це виконання визначених операцій відповідно до встановлених умов, стандартів та параметрів
А. Фейгенбаум, 1990р.	Якість – це відповідність характеристик продукції чи послуг очікуванням споживачів; включає маркетинг, розробку, виробництво, обслуговування
Г. Крилова, 1992 р.	Якість – це відповідність характеристик продукції та послуг вимогам стандартів, за якими вони виготовляються, нормам безпеки для споживача та навколишнього середовища, сучасним науково-технічним досягненням у галузі, потребам споживачів та платоспроможному попиту цільового ринку
В. Седов	Якість продукції та послуг визначається відповідністю стандартам, технічним умовам, показникам надійності та економічності
Д. Рикардо	Якість розглядається як внутрішня характеристика товару, яка “витікає із потреб споживчої вартості та знаходиться у безпосередньому зв'язку з нею”

Визначення поняття «якість» має глибоке філософське коріння і походить від античних мислителів, які розглядали його як об'єктивно існуючу сукупність властивостей і характеристик, що визначають сутність об'єкта і відрізняють його від інших.

Сучасні філософські інтерпретації категорії «якість» зберігають зв'язок із цією традицією, трактуючи її як важливий аспект об'єктивної реальності об'єкта, що виражає його визначеність. У філософському контексті якість не зводиться до набору окремих характеристик чи параметрів об'єкта, а охоплює як цілісність. Таким чином, поняття якості тісно пов'язане з онтологією об'єкта, тобто з його буттям, відбиваючи внутрішню природу та унікальність предмета.

У економічній літературі XX століття вчені Е. Демінг, К. Ісікава, Дж. Джуран [3,6] визначають поняття «якість» як ступінь задоволення потреб споживачів відповідно до очікувань та передбачення напрямку їх майбутніх змін.

На думку вчених А. Гораніна, Б. Смирнова, В. Седова, В. Синька та О. Кравченка, якість – це міра відповідності продукції та послуг нормативам, умовам, стандартам, індивідуальним запитам споживачів і відсутність браку та недоліків у роботі. Б. Андрушків під якістю розуміє “виконання визначених операцій відповідно до встановлених умов, стандартів та параметрів”. Л. Сучков вважає, що якість є “сукупністю параметрів, окремих потреб та експлуатаційних характеристик продукту праці”. С. Комаров [2,3] ототожнює якість з надійністю та безпекою. Звернемось до досліджень, в яких якість визначається через “споживчу вартість”. Д. Рикардо вперше виклав теорію “граничної корисності”, в концепції якої якість розглядається як внутрішня характеристика товару, яка “витікає із потреб споживчої вартості та знаходиться у безпосередньому зв'язку з нею”.

У стандартах міжнародної організації зі стандартизації (ISO) та нормативних документах України якість визначається як “сукупність властивостей та характеристик продукції чи послуг (об'єкта), які надають їм

можливість задовольняти обумовлені чи передбачені потреби людства”. Дане уточнення дозволяє сформулювати висновок про те, що якість тісно пов’язана із характеристиками послуги, її складовими елементами, за якими визначається її корисність для споживача, і є, першочергово, технічною категорією. З іншого боку, заслуговує на увагу підхід, що розглядає якість як міру суспільної споживчої вартості та тісно пов’язує її із суспільними відносинами у суспільстві, так як саме в сфері споживання генерується споживча вартість [7,22].

Зміст категорії «якість», на наш погляд, слід розглядати в контексті історично обумовлених етапів розвитку суспільства, рівня економічних відносин, характеру галузевої техніки та технологічного прогресу, а також ступеня задоволення потреб споживачів. Ця інтегративна концепція якості відбиває його зв’язок із соціально-економічними умовами та динамікою зміни вимог споживачів.

Разом з тим визначення поняття «якість» у стандартах ISO серії 9000 містить внутрішні протиріччя, що породжує низку концептуальних парадоксів. Наприклад, у визначенні якості акцентується його “здатність задовольняти потреби”, що передбачає оцінку характеристик об’єкта з боку споживача. Однак така інтерпретація логічніше відноситься до рівня якості, що формується виробником для задоволення конкретних потреб, а не до суті якості.

Крім того, твердження, що якість визначається ступенем задоволення потреб, робить це поняття невизначеним, оскільки самі потреби є динамічними та суб’єктивними. Це суперечить філософському визначенню якості як об’єктивно існуючої сукупності властивостей та характеристик об’єкта. Зв’язування сутності якості (а не його рівня) із задоволенням потреб також є помилковим, оскільки в науковій термінології для цього вже існують усталені поняття.

Так було в економіці поняття «корисність» визначає здатність товару задовольняти потреби. У політичній економії цьому поняттю відповідає

«споживча вартість», що також інтерпретується як корисність. В економічному словнику Вебера аналогічна характеристика послуг називається не «якістю», а «корисністю». Таким чином, підміна цих понять та їх ототожнення з категорією «якість» веде до плутанини та втрати методологічної чіткості.

Для усунення таких суперечностей важливо розділяти сутнісні характеристики якості як об'єктивної категорії та рівень якості, що формується виробником залежно від цільових потреб споживача.

Вивчення підходів до поняття якості, в контексті економічної категорії, спонукало до дослідження зарубіжного та вітчизняного досвіду найбільш відомих науковців в сфері управління якістю (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Систематизація зарубіжного досвіду у сфері управління якістю

Автор	Основні характеристики і концепції
Е. Демінг, США	Якість – це задоволення вимог і очікувань споживачів, передбачення напрямку їх змін. Якість визначається споживачем. Всебічне управління діяльністю. Передбачення вимог та потреб споживачів. Покращення кожного процесу якості. Участь вищого керівництва в процесі забезпечення якості.
Ф. Кросбі, США	Якість – відповідність вимогам. Якість визначається постачальником. Основний фактор якості “нуль дефектів”. Осмислення і аналіз витрат на якість. Якість як організаційна культура. Оцінювання ступеня компетентності підприємства у вирішенні проблеми якості Програми навчання і мотивації.
А. Фейгенбаум, США	Якість - тотальна відповідність характеристик продукції, включаючи маркетинг, розробку, виробництво і обслуговування, очікуванням споживачів. Теорія комплексного управління якістю. Основна увага приділяється процесам. Якість як конкурентна перевага.
Г. Тагуті, Японія	Якість – втрати, які пов'язані із невчасним постачанням і неефективним використанням продукції, що несе суспільство. Управління якістю для мінімізації загальних витрат суспільства. Якість визначає споживач і суспільство в цілому. Безперервне поліпшення якості. Проектування і мінімізація витрат з якості. Створення гуртків якості, робота у командах.
К. Ісікава, Японія	Якість - це діяльність по розробці, проектуванню, виробництву, обслуговуванню продукції, яка є найбільш економічною і корисною та точно відповідає вимогам споживачів. Комплексне управління якістю. Загальна участь працівників в управлінні якістю. Проведення регулярних внутрішніх перевірок функціонування системи якості. Постійне навчання кадрів. Широке впровадження статистичних методів контролю.

Вітчизняний досвід управління якістю має глибоке історичне коріння, беручи свій початок із застосування статистичних методів контролю. Спочатку такі методи ґрунтувалися на перевірці відповідності характеристик продукції, процесів чи робіт встановленим технічним вимогам, нормам та стандартам. Основна мета цього підходу полягала у забезпеченні контролю якості продукції шляхом аналізу відповідності кінцевих виробів встановленим критеріям.

Проте контроль якості, орієнтований виключно аналіз дефектів готової продукції, поступово став неефективним. Це зумовило необхідність переходу до системних підходів, які б враховували широкий спектр факторів та умов, що впливають на формування якості продукції та послуг. У цьому почали розроблятися і впроваджуватися комплексні системи управління, спрямовані на мінімізацію дефектів усім етапах виробничого циклу.

До таких систем належать:

1. Система бездефектного виробництва (БДВ), яка передбачала суворий контроль якості на кожному етапі виробництва та формування культури відповідальності за якість.
2. Система ЯНРСПВ (Якість, Надійність, Ресурс при Спільній Перевірці Виробів), орієнтована на контроль та забезпечення надійності виробів на етапі їх розробки та виробництва.
3. Система Бездефектної Праці (БДП), яка акцентує увагу до особистої відповідальності кожного працівника за якість виконання своїх завдань.
4. Система Наукової Організації Робот з підвищення Моторесурсу (НОРМ), спрямована на збільшення довговічності та ефективності роботи продукції за рахунок наукового підходу.
5. Комплексна Система Управління Якістю Продукції (КС УЯП), що забезпечує багаторівневий підхід до управління якістю, починаючи від проектування та закінчуючи експлуатацією продукції.

Ці системи стали основою для формування сучасних підходів до управління якістю, орієнтованих на запобігання дефектам, підвищення продуктивності праці та максимальне задоволення потреб споживачів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Вітчизняний досвід управління якістю

Назва системи	Основна сутність системи
БДВ	Упорядкування взаємодії виробничих підрозділів та апарату контролю якості. Запровадження кількісного критерію оцінки праці кожного працівника. Забезпечує високу якість продукції шляхом створення системи бездефектного виготовлення.
ЯНРСПВ	Підвищення якості конструкторських робіт під час створення нових виробів. Виявлення та усунення дефектів та їх причин на стадіях проектування та випробування дослідних зразків. Забезпечення високого рівня конструкції та технологічної підготовки, що відповідає встановленим зразкам.
НОРМ	Основний критерій якості - технічний параметр виробів (моторесурс), що відображає час роботи виробу в нормальних умовах з можливою заміною деталей, що зношуються до першого капітального ремонту. Мета – підвищення технічного рівня та якості виробів
КС УЯП	Управління якістю на основі стандартизації. Створення продукції, що відповідає світовим аналогам та досягненням науки та техніки. Включає в себе розробку стандартів підприємства, метрологічне забезпечення виробництва, програми якості, атестації продукції та стандартизації.

1.2. Формування та розвиток складових якості послуг підприємства

Зміст категорії “якість” слід аналізувати у контексті історично обумовлених етапів розвитку суспільства, рівня економічних відносин, галузевої специфіки підприємства, а також рівня науково-технічного прогресу. Ця єдність факторів визначає складність і багатогранність категорії

“якість”, роблячи її невід'ємною частиною соціального, економічного та технічного середовища.

У свою чергу, поняття “якість послуг” охоплює сукупність показників та ознак, що визначають рівень послуг, що надаються. Ці характеристики включають такі аспекти, як пропускна спроможність, процедура реєстрації, час очікування та умови відпочинку, проходження митного контролю, забезпечення безпеки та збереження навколишнього середовища. Рівень якості послуг формується виробником на етапі їх створення з метою задоволення конкретних чи передбачуваних потреб споживачів.

Для більш точного розуміння та управління якістю послуг доцільно використовувати підхід, що ґрунтується на виділенні чотирьох рівнів якості, які відображають різні аспекти їх оцінки:

1. Відповідність стандартам – послуги оцінюються на підставі їх відповідності встановленим нормативам та технічним вимогам.
2. Відповідність використанню – аналізується придатність послуги на її цільового використання.
3. Відповідність фактичним вимогам ринку – враховується відповідність послуг поточним запитам споживачів та ринковим тенденціям.
4. Відповідність прихованим потребам – акцент робиться на передбачанні потреб, які споживач може усвідомити лише у процесі використання послуги.

Цей підхід дозволяє комплексно оцінювати якість послуг, інтегруючи стандарти, поточні вимоги та інноваційні очікування споживачів (рис. 1.1).

На сучасному етапі необхідно розглядати якість в контексті її форм. Першу спробу виокремити різні форми зробив економіст А. Александровський. Його наукові підходи було продовжено В. Сіньковим, виділивши виробничу, реальну, споживчу та діючу якість. Потенційну, діючу та реальну якість розкрив у своїх працях Б. Шегда [14,18]. На нашу думку, систему формування якості доцільно доповнити та розглядати з

позиції таких економічних форм: проектної, потенційної, діючої, реалізованої та споживчої.

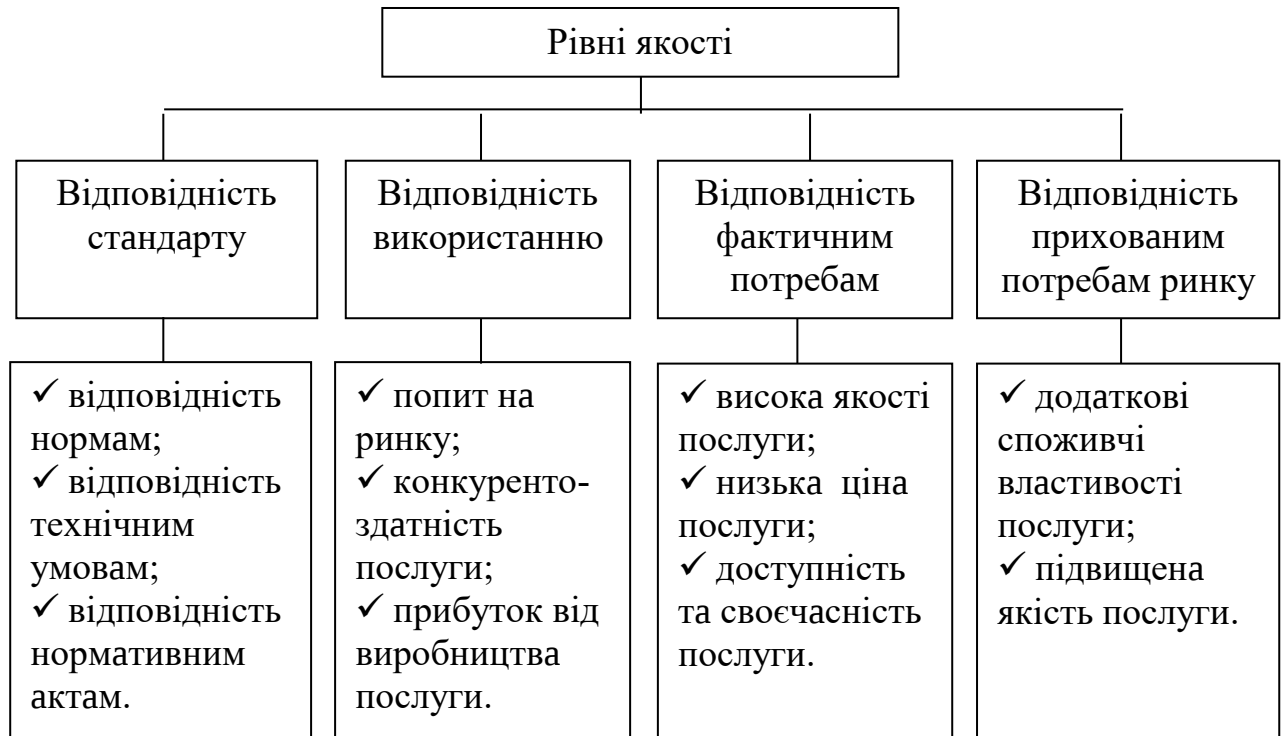


Рис. 1.1. Система формування рівнів якості

Проектна якість орієнтована на облік параметрів та характеристик, які максимально відповідають запитам споживачів. Ця форма якості відображає запланований рівень, який підприємство має намір запропонувати у найближчому майбутньому. При цьому враховуються регіональні особливості, характеристики цільового споживчого контингенту, їх переваги та розрахунок очікуваного економічного ефекту.

Потенційна якість фіксує умови та можливості підприємства надавати продукцію чи послуги певного рівня якості у перспективі. Воно формується системою показників, що відображають стан та потенціал середовища, де планується здійснення заходів щодо покращення якості продукції чи послуг.

Чинна якість оцінює фактичний результат діяльності підприємства. Це поточний рівень якості продукції або послуг, що надається, який вимірюється за підсумками їх виробництва та реалізації.

Споживча якість відображає побажання та очікування споживачів щодо характеристик продукції чи послуг. Воно орієнтоване відповідність поточним чи майбутнім потребам споживачів, забезпечуючи їх задоволення у короткостроковій перспективі.

Всі ці форми якості інтегруються у реалізовану форму якості, яка поєднує ключові показники та є основою для стратегічного планування та вдосконалення.

У рамках дослідження категорії «якість» корисно розглянути підхід японських вчених, які виокремлюють п'ять ключових аспектів якості послуг:

1. Внутрішня якість - включає аспекти, непомітні споживачеві, але важливі для організації процесу надання послуг, технічного обслуговування та супроводу.

2. Матеріальна якість – пов'язана з дизайном приміщень, станом матеріально-технічної бази, технологіями та обладнанням, що використовуються.

3. Нематеріальна якість – включає елементи загального комфорту, естетичного оформлення простору, достовірності та привабливості рекламної інформації.

4. Психологічна якість – визначається такими чинниками, як гостинність, ввічливість, доброзичливість та професіоналізм персоналу.

5. Тривалість обслуговування – охоплює такі параметри, як час очікування, оперативність та швидкість надання послуг.

Цей підхід дозволяє оцінювати якість комплексно, враховуючи як об'єктивні, і суб'єктивні чинники, які впливають сприйняття споживачів.

Якість має складатися з таких компонентів: соціального, технічного, правового, економічного, функціонального, етичного, екологічного (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Компоненти якості

Складові якості	Сутність складових
Соціальна	Відповідність рівню благополуччя людей, національним та регіональним традиціям та особливостям; а також, культура та професійність персоналу
Технічна	Забезпечення належної матеріально-технічної бази, виконання принципів комплексності, своєчасності; впровадження засобів механізації та автоматизації роботи
Правова	Відповідність послуг вимогам законодавчих актів, нормативно-технічної документації, технології обслуговування та виконання робіт
Економічна	Корисний ефект для споживача (задоволення потреб та очікувань), підприємства (отримання прибутку), власників (отримання дивідендів), працівників (задоволення системою стимулювання)
Функціональна	Забезпечення належного виконання процесів обслуговування (оперативність, швидкість, послідовність)
Етична	Відповідність послуг вимогам споживачів, експертів; імідж підприємства, набутий досвід та громадська думка
Екологічна	Безпека послуг, захист навколишнього середовища

Аналіз компонентів якості потребує всебічного розгляду умов та факторів, що забезпечують ефективну організацію процесів планування, виробництва продукції та надання послуг (рис. 1.2) [4,8,12]:

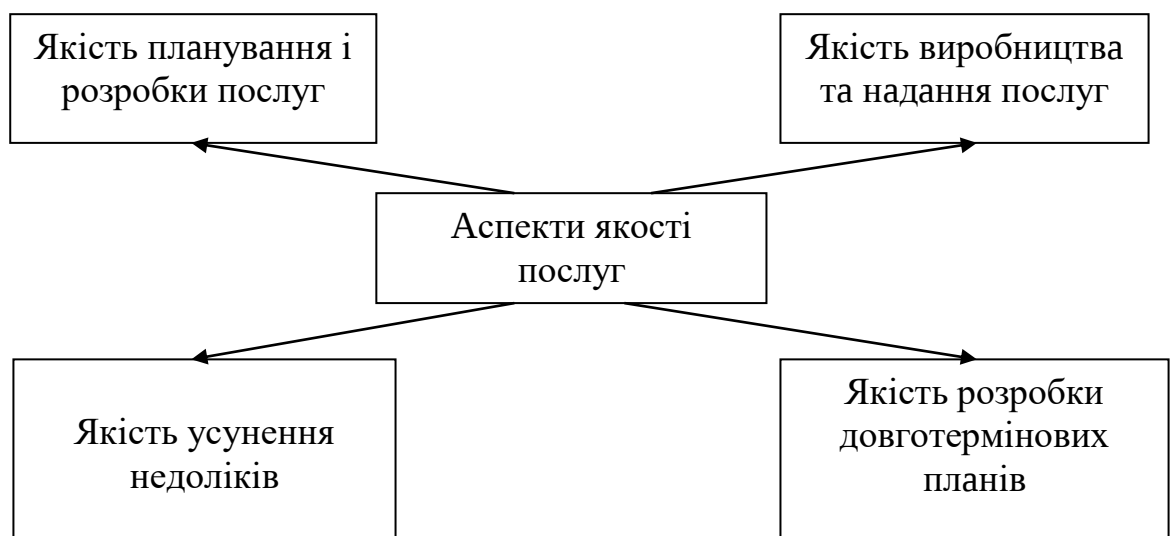


Рис. 1.2. Сукупність аспектів якості послуг

Якість планування та розробки характеризується ступенем відповідності продукції та послуг потребам ринку, а також технічним умовам підприємства. Це передбачає використання керівництвом стратегічних і тактичних підходів, що ґрунтуються на аналізі результатів вивчення ринку, оцінки технічного рівня підприємства, ефективності контролю, допустимої собівартості, прогнозованого попиту та очікувань.

Якість виробництва та надання послуг відображає процес реалізації запланованої якості в кінцевому продукті або послугі. Цей процес включає проектування технологічних операцій, вибір необхідного обладнання та методів виробництва, розробку системи контролю, а також навчання персоналу, що забезпечує збереження високого рівня якості продукції та послуг.

Якість усунення недоліків виражається ступенем безпомилковості (відсутністю дефектів) та передбачає виконання запланованих заходів щодо виробництва продукції або надання послуг. Воно включає проведення заходів щодо технічного обслуговування у разі невідповідності вимогам якості, а також збирання зворотного зв'язку від споживачів та внесення необхідних коригувань у процес виробництва або надання послуг.

Якість розробки довгострокових планів визначається ступенем ефективності виробництва та надання послуг, а також забезпеченням довгострокового попиту споживачів, що включає розробку стратегічних цілей, політики та завдань, спрямованих на розвиток продукції та послуг з метою їх ефективного функціонування, задоволення потреб споживачів та досягнення економічного ефекту в майбутньому.

Найбільш повно специфіку підприємств відображають такі критерії [2,17], як надійність, компетентність, доступність, безпека, розуміння споживача, відчутність, своєчасність, привабливість (рис. 1.3).

Отже, критерії якості – це додаткові властивості, які формують уявлення споживачів про якість продукції та послуг та визначають ступінь їх задоволення. Для більш повного розуміння критеріїв якості, необхідне

вивчення профілів якості, які пов'язують характеристики продукції та послуг з очікуваннями споживача.



Рис. 1.3. Сукупність критеріїв якості

Вперше запропонував визначати профілі якості Н. Кано, який трактував їх як сприйняту, необхідну, очікувану та бажану якість. У подальшому запропоновані профілі якості розглядали у своїх працях науковці Дж. Аокі та С. Мізуно [17].

Аналізуючи запропоновані підходи щодо формування змісту та властивостей якості Н. Кано, можна визначити взаємозв'язок між якістю з позиції споживача та кількісними характеристиками та параметрами можна виокремити наступні профілі якості:

Базова (основна) якість – це сукупність властивостей, які споживач вважає обов'язковими. Для забезпечення базової якості можуть знадобитися значні зусилля та ресурси підприємства. негативної реакції з боку клієнта. Неувага до базової якості ставить під загрозу репутацію та бізнес виробника.

Необхідна (очікувана) якість – це сукупність технічних та функціональних характеристик продукції та послуг, що демонструють ступінь відповідності товарів та послуг запланованим виробником показникам. Саме необхідні характеристики акцентуються у рекламі та гарантуються виробником.

Бажана якість – це додаткові властивості продукції і на послуги, які надають споживачеві несподівані цінності. однак високо цінує їх наявність. Якщо ці якості відповідають очікуванням, вони можуть суттєво підвищити задоволеність клієнта та Суттєво розширити ринкові можливості підприємства.

1.3. Внутрішні та зовнішні чинники забезпечення управління якістю послуг

Якість послуг є складною соціально-економічною категорією, яка охоплює широкий спектр аспектів, пов'язаних з формуванням та експлуатацією матеріальної бази, ефективним використанням матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів, рівнем обслуговування споживачів, специфікою функціонування ринку послуг та особливостями їх споживання. Ключову роль у забезпеченні якості відіграють служби та підрозділи, що займаються дотриманням документації щодо якості, збором даних про якість послуг, проведенням внутрішнього аудиту, реалізацією коригувальних та профілактичних заходів, а також аналізом функціонування системи якості на рівні вищого керівництва.

Система якості послуг є комплексом організаційної структури, розподілу відповідальності, процесів, методик, заходів та ресурсів, спрямованих на встановлення, забезпечення та підтримку високого рівня якості на всіх етапах життєвого циклу послуг.

Система управління якістю послуг включає сукупність управлінських органів, об'єктів управління, методів та засобів, спрямованих на досягнення та підтримку високого рівня якості послуг як у процесі їх надання, так і в процесі їхнього споживання.

Для управління якістю послуг необхідно враховувати сукупність факторів, які значно впливають на якість в залежності від умов їх створення та надання. Ці фактори мають різну природу, спрямованість і ступінь впливу, а також мають адаптивні властивості, що робить процес управління якістю багатограним і складним (рис. 1.4).

На процес управління якістю впливають безліч факторів, що потребує системного підходу до їх аналізу та адаптації для досягнення цільових показників якості.

Основні чинники, що впливають процес створення послуг, поділяються на внутрішні та зовнішні. Внутрішні чинники, що визначають якість послуг, охоплюють матеріальну базу, персонал, технології та інформаційні ресурси. Кожен із цих елементів необхідний забезпечення високого рівня якості послуг, які взаємодія дозволяє досягти бажаного результату. При цьому ключову роль відіграє зацікавленість та достатня обізнаність персоналу, що сприяє ефективному використанню матеріальної бази, впровадженню передових технологій та оптимальній організації системи управління якістю.

Управління якістю є процес цілеспрямованого на виробництво послуг, здійснюваний вищим керівництвом, і навіть керівниками середнього і низового ланки, чия діяльність спрямовано досягнення необхідного рівня якості. Цей процес здійснюється в рамках політики якості, що розробляється вищим керівництвом, та відповідно до конкретних запитів споживачів. Управління якістю охоплює етапи планування, контроль якості, аналіз

отриманих даних, розробку та впровадження оперативних заходів, спрямованих на усунення недоліків.

Завершується процес інтеграцією цих заходів у виробничий цикл та надання послуг споживачам після отримання позитивних результатів контролю.



Рис.1.4. Процес управління якістю послуг

Зовнішні чинники, що впливають надання послуг, поділяються на фактори прямого та непрямого впливу. Чинники прямого впливу (суб'єктивного характеру) охоплюють діяльність постачальників устаткування й ресурсів, конкурентів (у разі інших країни) і державних органів, які регулюють і координують діяльність через законодавчі акти. Фактори непрямого впливу (об'єктивного характеру) включають політичну та економічну ситуацію в країні, яка прямо впливає на ринок послуг, законодавчу базу, що регулює процеси розробки та надання послуг, стан ринку, рівень науково-технічного прогресу, а також міжнародні відносини в галузі надання послуг.

Облік впливу зовнішніх факторів здійснюється через функцію взаємодії із зовнішнім середовищем. Ця функція, будучи одним із ключових завдань вищого керівництва, відіграє важливу роль у розробці стратегічних рішень та формуванні політики якості, орієнтованої на задоволення потреб споживачів.

Сукупність функцій, що впливають на управління якістю послуг визначена та класифікована за декількома ознаками (рис. 1.5).

Класифікація функцій управління якістю послуг ґрунтується на тривалості дії управлінських рішень, що дозволяє виділити стратегічні, тактичні та оперативні функції.

Функція стратегічного управління якістю послуг включає прогнозування та аналіз базових показників якості, розробку планів проектних рішень та робіт в ах, аналіз досягнутих результатів надання послуг, оцінку даних про споживчий попит на послуги. Ці функції спрямовані на формування довгострокових стратегій, орієнтованих на покращення якості та відповідність очікуванням споживачів.

Тактичне управління передбачає управління процесами надання послуг, підтримку заданого рівня якості, і навіть взаємодія об'єктів управління із довкіллям. Воно забезпечує реалізацію середньострокових цілей, узгоджених із загальною стратегією організації.



Рис. 1.5. Класифікація функцій управління якістю послуг

Функції оперативного управління ґрунтуються на постійному контролі обсягів послуг та рівня їх споживання. Ці функції охоплюють організацію робіт з управління якістю послуг, виконання надання послуг, координацію діяльності з підтримки якості послуг, а також реалізацію коригувальних та профілактичних заходів. Оперативне управління спрямоване на швидке реагування на відхилення від встановлених стандартів та усунення виявлених проблем.

З точки зору класифікації за етапами процесу управління якістю, функції визначаються послідовністю дій: від прийняття рішень та управлінських дій з боку вищого керівництва до систематизації інформації, аналізу отриманих даних та їх передачі керівникам середньої та низової ланки. Подальше поширення інформації серед персоналу служить для координації діяльності співробітників, спрямованої на покращення якості

послуг. Такий підхід забезпечує узгодженість роботи всіх рівнів управління та максимізує ефективність системи управління якістю.

Функції керування якістю послуг залежно від факторів, що впливають на процес створення послуг, можна розділити на кілька категорій:

Науково-технічні функції пов'язані з впливом науково-технічного прогресу в розвитку виробничо-технічного потенціалу. Ці функції сприяють впровадженню інновацій та модернізації процесів, спрямованих на підвищення якості послуг.

Економічні функції реалізуються через вплив держави у сферу послуг. Цей вплив виявляється у податковій політиці, законодавчому регулюванні та управлінні ринковими механізмами, що забезпечує сталий розвиток та конкурентоспроможність послуг.

Виробничі функції спрямовані на вдосконалення організації надання послуг та матеріально-технічного забезпечення. Ці функції забезпечують оптимізацію процесів, знижують витрати та сприяють досягненню високого рівня якості.

Соціальні функції пов'язані з управлінням людським капіталом. Вони передбачають регулювання діяльності персоналу, створення сприятливого соціального клімату серед працівників, що безпосередньо впливає на якість послуг.

Класифікація функцій управління якістю послуг за стадіями життєвого циклу послуг ґрунтується на послідовності процесів, починаючи з дослідження та розробки послуги, її впровадження у виробництво, надання на ринок та завершення споживання. Кожна стадія життєвого циклу супроводжується певними управлінськими завданнями, які забезпечують якість всіх етапах.

Запропонована сукупність функцій управління якістю послуг дала підставу для розгляду та детального опису методів управління якістю. Ці методи стають інструментами, що дозволяють ефективно реалізувати

поставлені завдання та забезпечити високі стандарти на кожному етапі життєвого циклу послуг.

Питаннями дослідження методів управління якістю займалися вітчизняні та зарубіжні науковці: І. Здобнов, І. Леонов, М. Круглов, В. Окрепілов, М. Кабушкин, К. Ісікава, Дж. Харингтон та ін., які у працях [41,53,69,111] класифікували методи управління якістю продукції та послуг у площині положень теорії управління. При цьому не було виявлено та згруповано форми прояву методів управління з урахуванням специфіки управління якістю послуг (рис. 1.6).

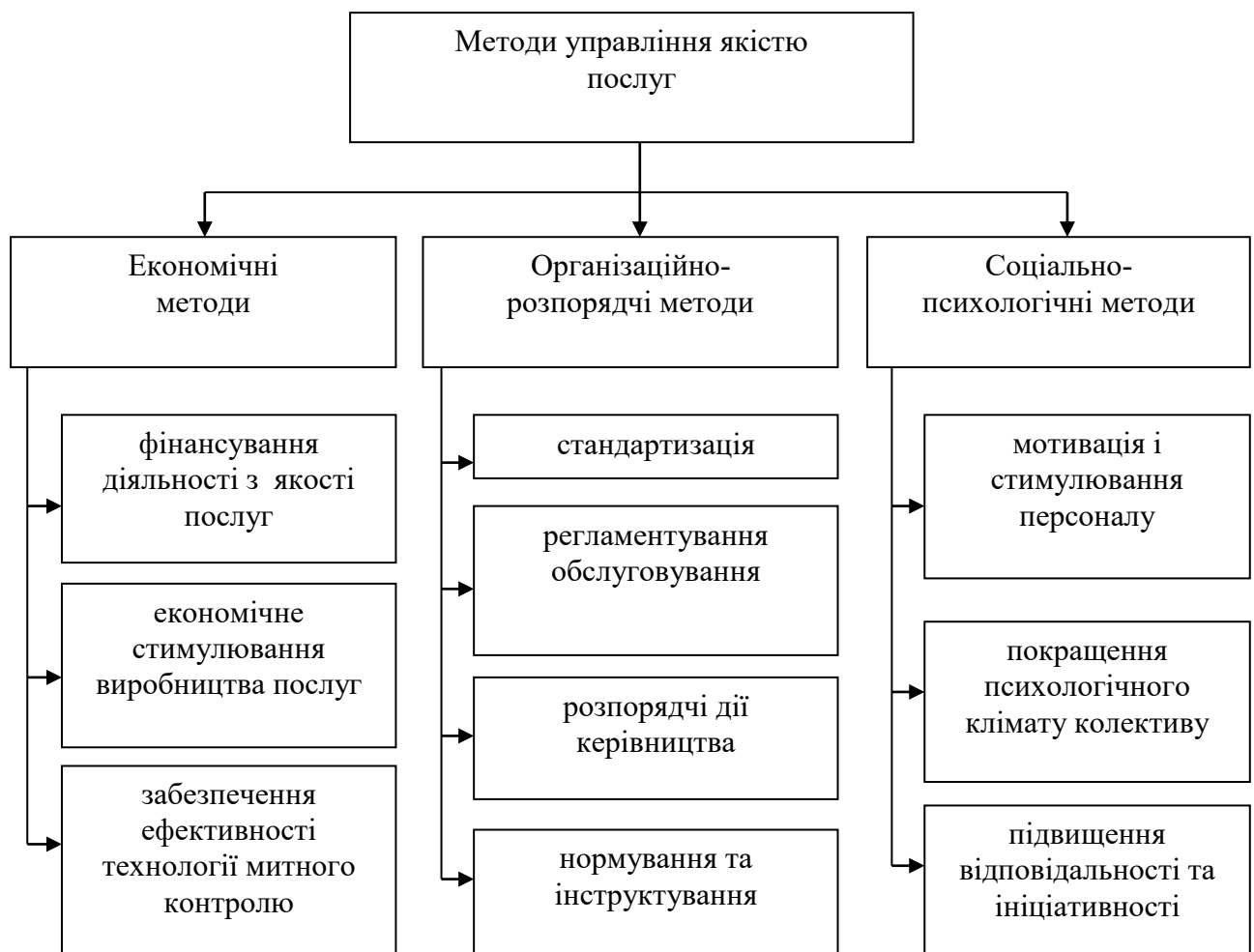


Рис. 1.6. Методи управління якістю послуг

Економічні методи управління якістю послуг передбачають створення економічних умов, що спонукають працівників усіх терміналів

систематично підвищувати і забезпечувати необхідний рівень якості послуг. Розвиток ринку в Україні вимагає більш широкого використання економічних методів управління якістю.

Економічні методи управління якістю реалізуються шляхом створення економічних умов, що спонукають працівників та колектив систематично підвищувати і забезпечувати необхідний рівень якості. Дані методи засновані на можливості використання економічних взаємовідносин елементів соціально-економічної системи в цілях її більш ефективного функціонування та розвитку. У економічні методи реалізуються через організацію заробітної плати, матеріальне стимулювання, участь працівників в прибутку .

Організаційно-розпорядчі методи здійснюються за допомогою обов'язкових для виконання директив, наказів, вказівок керівництва та інших приписів, спрямованих на підвищення і забезпечення необхідного рівня якості послуг . Дані методи базуються на законодавчих та різного рівня підзаконних актах, нормах і нормативах, офіційно діючих в рамках усього простору управління. Організаційно-розпорядчі методи реалізуються через накази, розпорядження, норми, нормативи, правила, вказівки.

Соціально-психологічні методи впливають на соціально-психологічні процеси, що протікають у колективах , для досягнення цілей у сфері якості послуг. Методи ґрунтуються на використанні факторів, що впливають на управління соціально-психологічними процесами в колективах, для досягнення цілей в області якості і поділяються на наступні:

- способи підвищення дисципліни, відповідальності, ініціативи і творчої активності кожного працівника , а також колективів підрозділів щодо покращення якості і вдосконалення управління;
- форми морального стимулювання високої якості результатів праці;
- заходи щодо покращення психологічного клімату в колективі, що включають способи усунення конфліктів, раціонального стилю управління якістю, забезпечення психологічної сумісності працівників ;

- способи обліку психологічних особливостей працівників при забезпеченні якості;
- формування мотивів трудової діяльності членів колективу , що направлені на досягнення необхідної якості;
- способи залучення усіх співробітників в процес ефективного управління якістю послуг.

1.4. Організаційно-економічні засади формування складових управління якістю

Управління якістю послуг є складним процесом, який охоплює організаційні, економічні, соціальні, технічні, правові, функціональні, етичні та екологічні аспекти якості. Ці складові взаємопов'язані та підлягають систематичному аналізу. Відповідно до системного підходу, управління якістю послуг визначається як сукупність взаємозалежних принципів, методів, факторів та функцій, спрямованих на розробку, задоволення вимог до якості та оптимізацію витрат на її забезпечення. Таким чином, управління якістю послуг передбачає досягнення оптимального балансу між різними складовими. Основні зусилля спрямовані на підвищення рівня якості, зниження операційних витрат та забезпечення оперативності надання послуг.

Для ефективного управління якістю послуг необхідно виділити організаційні та економічні параметри, що сприяють підтримці та підвищенню якості.

Організаційно-економічне забезпечення управління якістю послуг можна як сукупність організаційних та економічних характеристик, вкладених у забезпечення ефективного функціонування системи управління. Ці параметри охоплюють:

- організацію обслуговування, включаючи реєстрацію авіаквитків та проведення всіх операцій, пов'язаних з наданням послуг,

- технології та процедури, пов'язані з доглядом за інфраструктурою та технічною підтримкою,
- митне обслуговування, що відповідає вимогам нормативних актів,
- розвиток та модернізацію технічного оснащення, що використовується в процесі надання послуг,
- планування та реалізацію заходів, спрямованих на підвищення рівня якості,
- управління витратами на якість, включаючи регулювання та їх оптимізацію,
- отримання економічної ефективності від запровадження поліпшень у процесі надання послуг.

Такий підхід забезпечує комплексне бачення управління якістю послуг та створює умови для досягнення сталого покращення якості та економічної рентабельності (рис 1.7).

Організаційна складова забезпечення якості послуг охоплює широкий спектр функцій, спрямованих на управління якістю, включаючи визначення потреб споживачів та надання послуг, які можуть задовольнити ці потреби. Вона також включає розробку стандартів якості, організацію заходів щодо покращення послуг, управління технологічними процесами, фінансовими ресурсами та кадровим забезпеченням.

Організаційно-економічне забезпечення управління якістю послуг здійснюється через взаємодію організаційних та економічних факторів:

1. Фактор лідерства - визначається здібностями керівників вищої ланки виявляти активність, цілеспрямованість, творче мислення та вміння формувати згуртовану команду однодумців.
2. Фактор цільових програмних дій - включає формулювання керівництвом чіткого бачення проблем у сфері якості, розробку та реалізацію програм їх вирішення, ретельне планування, організацію та контроль за виконанням цих заходів, а також запровадження інноваційних змін.



Рис. 1.7. Організаційно-економічне забезпечення управління якістю послуг

3. Фактор організації виробничих процесів - полягає у ефективному поєднанні засобів праці та зусиль персоналу задля забезпечення високого рівня задоволення потреб споживачів.

4. Фактор мотивації - реалізується через розробку унікальних мотиваційних механізмів, проведення систематичних соціологічних досліджень для виявлення рівня задоволеності та поінформованості персоналу про стратегію та плани підприємства.

5. Удосконалення стилю керівництва - має на увазі поступовий перехід від жорстких ієрархічних моделей управління до децентралізації, розвитку горизонтальних зв'язків, більш активному залученню персоналу до процесів удосконалення та введення нових форм діалогу та комунікацій з працівниками.

6. Орієнтація ринку послуг - означає активне вивчення ринку, встановлення довгострокових партнерських відносин із споживачами (наприклад, туристами), проведення опитувань для аналізу їх думок і переваг, пошук нових форм співробітництва.

7. Фактор технічного обслуговування - полягає у реалізації організаційно-технічних заходів підтримки устаткування у працездатному стані.

8. Фактор модернізації - включає аналіз та запровадження передового досвіду в управлінні якістю, вдосконалення бізнес-процесів, модернізацію та оновлення методів надання послуг.

Експлуатація та споживання характеризуються використанням обладнання підвищеної якості, що сприяє задоволенню вимог споживачів та підтримці високого рівня обслуговування.

Процес управління якістю має чітку структуру, що базується на закріплених функціях та їх зміст. Ефективність виконання цих функцій залежить як від професійної кваліфікації персоналу, так і від якості ресурсів, що використовуються, їх вартості та здатності забезпечувати бізнес-процеси, що становлять основу послуги.

Особливі функції, реалізовані у системі управління, залежать від загальної організаційної структури та методів управління. Кожна функція

спрямована на забезпечення властивостей, що відповідають системі якості, та адаптується до специфіки діяльності (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Перелік функцій по забезпеченню якості в діяльності

Функціональна підсистема	Функції з забезпечення якості в діяльності
1	2
Перспективне і поточне техніко-економічне і соціальне планування	Розробка коротко- та довгострокових прогнозів та планів на основі результатів маркетингу і вимог до якості організації діяльності
Організація робіт зі стандартизації	Збір та аналіз діючих нормативних документів, міжнародних, державних і галузевих стандартів, що стосуються якості за видами діяльності, а також розробка СТП в системі якості
Управління підготовкою виробництва	Розробка ефективної системи взаємодії всіх функціональних підрозділів, що базується на зміні ситуації і вимог на ринку послуг (документація, технічні засоби і т. ін.)
Організація виробництва	Розробка систем якості виробництва послуг у відповідності з цільовими функціями організації 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 послуг, соціального розвитку колективу і інших заходів з урахуванням специфіки діяльності
Управління метрологічним забезпеченням	Вдосконалення метрологічного забезпечення на основі аналізу інформації про стан технічного оснащення і технологічних процесів
Управління кадрами	Навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів в області якості в залежності від видів і специфіки діяльності 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 з 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 (скарг) споживачів про якість послуг
Управління фінансовою діяльністю	Обґрунтування необхідних вкладень фінансових коштів в розвиток виробництва послуг з урахуванням Політики в області якості

Продовження табл. 1.6

1	2
Управління капітальним будівництвом	Обґрунтування необхідності щодо розширення (скорочення) виробничих потужностей з урахуванням прогнозів попиту на послуги
Облік і звітність	Оперативний збір відомостей про діяльність всіх підрозділів (за критеріями безпеки їх якості)
Економічний аналіз	Аналіз стану на ринку авіаційних послуг, змінних умов в інфраструктурі, формуванні цін, обсягу послуг

Складено автором на основі джерел [35, 40, 48]

Під спеціальною функцією, або функцією системи якості, розуміється самостійний та регулярний вид діяльності, який здійснюється в рамках системи управління якістю. Кожна така функція є специфічною діяльністю, яка необхідна для нормального функціонування системи якості. Реалізація функцій системи якості дозволяє визначити профіль загальної управлінської діяльності, пов'язаної з якістю послуг, а також сформулювати вимоги до знань, навичок та особистих характеристик керівників та спеціалістів.

Для забезпечення цільового впливу на якість важливо, щоб діяльність у межах кожної функції була пов'язана з вирішенням завдань, спрямованих на підтримку та покращення якості, що відповідають специфіці конкретного підприємства.

Відділ якості виконує широкий спектр завдань, включаючи участь у розробці політики та програм у галузі якості, методичне керівництво процесами розробки, впровадження, функціонування та вдосконалення системи управління якістю послуг. Його діяльність також пов'язана з координацією заходів щодо забезпечення якості, розробкою планів та поточним контролем реалізації програм, спрямованих на підвищення технічного рівня та покращення якості послуг.

Аналіз діяльності служб та підрозділів допомагає виявляти поточні та потенційні проблеми в галузі якості, визначати склад необхідних робіт для забезпечення та підвищення рівня якості. До завдань відділу входить контроль за станом виробничо-технічної бази, розробка спеціалізованих

методів аналізу рівня якості, а також збір, обробка, систематизація та узагальнення інформації щодо якості.

Особлива увага приділяється розробці та веденню документації, пов'язаної із системою якості, включаючи облік даних внутрішніх перевірок (аудиту). Відділ якості формує та підтримує фонд нормативної та методичної документації, займається створенням навчальних програм та професійною підготовкою працівників підприємства в галузі якості. Крім того, він оцінює витрати, пов'язані із забезпеченням та підтриманням якості, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Економічні фактори управління якістю визначаються через витрати на забезпечення якості послуг, до складу яких можна віднести наступні витрати з якості (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Характеристика витрат на забезпечення якості послуг

Класифікаційна ознака	Характеристика витрат
1	2
Витрати на управління	• управління процесами обслуговування клієнтів; • управління технічними та технологічними процесами; • управління персоналом
Витрати на забезпечення якості у процесі надання послуг	• технологічна підготовка; • управління процесами; • запобігання неякісному обслуговуванню
Витрати на контроль якості:	• на функціонування служб контролю; • на контроль за процесом обслуговування клієнтів, • на контроль за якістю матеріально-технічного постачання; • на оплату послуг з оцінки якості стороннім організаціям
Витрати на інформаційне забезпечення:	• розроблення методів обліку та форм реєстрації даних про якість; • вибір системи інформаційного забезпечення; • збір інформації про якість; • обробка, зберігання, аналіз інформації
Витрати на облік, аналіз, оцінку витрат на якість	• збір даних про витрати на якість; • розробка документації з їх обліку; • аналіз витрат, оформлення робочих звітів; • планування витрат на якість
Витрати на якість матеріально-технічних ресурсів	• вибір та оцінка постачальників; • вибір та затвердження методів перевірки якості придбаного обладнання; • вхідний контроль

Продовження табл.1.7

1	2
Витрати на навчання і підготовку кадрів:	• розробка методики визначення потреби в кадрах; • підготовка кадрів; • контроль за підготовкою кадрів; • атестація працівників
Витрати на технологічну організацію процесу обслуговування	• планування, організація, управління процесом технологічної організації діяльності ; • вибір технологій, їх встановлення; • розробка та оформлення технологічної документації тощо
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 ; • 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 [13, 51, 63]

Облік та управління витратами, пов'язаними з якістю, спрямовані на їх оптимізацію, що передбачає або зниження або цільове управління такими витратами без шкоди для необхідного рівня якості послуг. Однією з ключових завдань у цьому процесі є ідентифікація витрат, що дозволяє точно визначити їхню природу та розподіл.

Існує кілька підходів до класифікації витрат за якість, вибір яких залежить від цілей, поставлених організацією. Для повнішого аналізу та обліку таких витрат необхідно чітко визначити термінологію, пов'язану з економікою якості.

Витрати на відповідність включають внутрішні витрати, пов'язані із забезпеченням того, щоб послуги відповідали заявленим стандартам та нормам, та залежать від особливостей конкретного процесу.

Витрати на невідповідність охоплюють витрати, пов'язані з використанням матеріалів та ресурсів, які були витрачені на сировину,

виробництво, відвантаження та усунення недоліків невідповідної продукції чи послуг.

Витрати на процес є сумою витрат на відповідність і невідповідність, розраховану для конкретного процесу надання послуг.

Економічна оцінка витрат за якість вимагає визначення напрямів аналізу та постановки цілей. Вибір підходу до аналізу витрат за якість визначається цілями, що ставляться перед організацією. Важливо чітко розуміти, яка інформація необхідна для досягнення поставленої мети, та оцінити можливість її отримання з використанням обраного методу аналізу. Такий підхід дозволяє ефективно керувати витратами, підвищуючи економічну ефективність та забезпечуючи високу якість послуг.

Управління витратами, пов'язаними із забезпеченням якості послуг, передбачає їх диференціацію на базові та додаткові, з урахуванням їхньої специфіки та цілей аналізу. Базові витрати формуються на етапах розробки, освоєння та надання нових послуг, а також протягом усього їхнього життєвого циклу. Додаткові витрати пов'язані з поліпшенням якості послуг та відновленням втрачених характеристик, якщо рівень якості виявився нижчим за запланований.

Базові витрати переважно відображають вартісну величину факторів, пов'язаних з наданням послуг, таких як загальногосподарські витрати, які розподіляються через кошторис, наприклад, послуги перевезення споживачів. Додаткові витрати, у свою чергу, поділяються на витрати на оцінку та запобігання втратам якісних характеристик.

Витрати на оцінку пов'язані з перевіркою відповідності послуг заявленим стандартам та включають витрати на роботу контролюючого персоналу, використання спеціалізованого обладнання та накладні витрати відділу якості. Вони також охоплюють дослідження споживчої думки щодо якості, включаючи організацію та проведення вибірових обстежень із залученням персоналу.

Витрати на запобігання втрат відносяться до покращення послуг, які не відповідають стандартам чи світовим аналогам. Це витрати на перевірку, ремонт, модернізацію інфраструктури, наприклад парк літаків або терміналів. Також сюди входять витрати на запровадження систем управління якістю, включаючи розробку стандартів, технічне забезпечення, підготовку та оплату праці персоналу.

Додаткові групи витрат можуть змінюватись в залежності від новизни послуг. Вони включають витрати на надання неякісних послуг або компенсацію моральної та матеріальної шкоди, спричиненої їх використанням. Ці витрати мають бути класифіковані як базові чи додаткові на основі специфіки конкретної послуги.

Витрати забезпечення якості охоплюють всі витрати, необхідні задоволення встановлених споживачем вимог. До них відносяться коригувальні та запобіжні заходи, спрямовані на усунення невідповідностей або запобігання потенційним проблемам, які можуть вплинути на якість послуг.

Для аналізу витрат на забезпечення якості послуг потрібно збирання та використання даних, які допомагають у вирішенні таких завдань, як зниження витрат при збереженні якості, збільшення питомих витрат для досягнення конкурентних переваг, перерозподіл структури витрат без зниження обсягу послуг, а також виявлення відхилень та контроль на всіх етапах надання послуг. Ці дані також використовуються для формування цін та прийняття управлінських рішень.

Збір та обробка інформації вимагають фіксації джерел, включаючи дату, задіяний персонал та обладнання, що використовується. Це дозволяє прискорити обробку даних та отримати попередні висновки для оперативного керування. Для більш глибокого аналізу використовуються таблиці та методи математичної статистики, які допомагають виявляти тенденції.

Отримання зовнішньої інформації є більш трудомістким та витратним процесом. Джерелами таких даних є професійні видання, прайс-листи, матеріали преси та спеціалізованої літератури. Однак результати вибіркового моніторингу споживачів, хоч і потребують значних ресурсів, залишаються незамінними для врахування їх переваг та підвищення конкурентоспроможності послуг.

Методи збору даних можуть включати опитування персоналу, анкетування клієнтів та аналіз ланцюжків взаємодії посередників. Для сегментації думок різних соціальних та вікових груп зручно використовувати побудову діаграм розсіювання, що дозволяє виявляти залежність між ціною та якістю послуг, що надаються, особливо при роботі з обмеженою вибіркою. Такий підхід сприяє детальному аналізу та розробці стратегій покращення якості послуг.

Висновки до першого розділу

1. Проведений аналіз підходів щодо визначення та інтерпретації поняття «якість», досліджений зарубіжний та вітчизняний досвід найбільш відомих науковців в сфері управління якістю, що містять головні принципи і підходи до вирішення проблеми якості.

2. Дослідження різних підходів до формування змісту і поняття якості і управління якістю лише частково розкривають їх сутність та мають внутрішні суперечності, що визначило необхідність формування визначення і змісту «якості послуг» у контексті складових – рівнів, форм, компонентів, профілів, аспектів і критеріїв, які в подальшому сформовані у єдину композицію, що дозволяє здійснити стійке функціонування процесів управління якістю пасажирських послуг.

3. Розглянутий процес управління якістю послуг базується на взаємодії організаційних та економічних параметрів та факторів, що забезпечують необхідний рівень якості. Організаційні фактори включають лідерство, що характеризується активністю та професіоналізмом керівництва, здатного ефективно формувати та спрямовувати команду; цільові програмні дії, які мають на увазі розробку, планування та реалізацію заходів щодо покращення якості; організацію виробничих процесів, що забезпечує оптимальне поєднання ресурсів та зусиль персоналу; мотивацію співробітників, що сприяє підвищенню ефективності роботи та якості послуг; удосконалення стилю керівництва, орієнтоване на децентралізацію, розвиток горизонтальних зв'язків та активну участь працівників у процесах управління. Також до організаційних факторів належать орієнтація на ринок, що включає систематичне вивчення потреб клієнтів та встановлення довгострокових партнерських відносин, модернізація, спрямована на впровадження передових технологій та вдосконалення процесів, а також експлуатація та споживання, що базуються на використанні високоякісного обладнання та технологій, які забезпечують задоволення вимог споживачів.

4. Економічні фактори в управлінні якістю послуг зосереджені навколо витрат, пов'язаних з управлінням якістю, що охоплює управління процесами надання послуг для ефективного використання ресурсів, забезпечення контролю для підтримання заданих стандартів якості, інформаційне забезпечення, необхідне для прийняття управлінських рішень, а також облік, аналіз та оцінку якості послуг, які є основою для коригування та вдосконалення процесів. Сукупність цих організаційних та економічних факторів створює системний підхід до управління якістю, спрямований на відповідність послуг встановленим стандартам та задоволення потреб споживачів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства

Агентство нерухомості “Проспект Плюс” (ФОП Новіков С.Ю.), засноване в 1994 році, надає широкий спектр професійних ріелторських послуг. Компанія зарекомендувала себе як універсальний оператор на ринку нерухомості, маючи в своєму розпорядженні одну з найбільш повних баз даних об'єктів у Харкові та його передмісті. База даних, що постійно оновлюється, дозволяє клієнтам вибирати з практично необмеженої кількості варіантів, пропонуючи оптимальні рішення для купівлі, продажу або оренди житла та комерційної нерухомості.

Крім власної бази даних, агентство надає клієнтам ексклюзивний фотокаталог об'єктів нерухомості, що дозволяє самостійно оцінювати різні варіанти. Каталог включає елітні апартаменти, престижні, недорогі та бюджетні квартири, замиські будинки, котеджі, дачі, земельні ділянки, а також нежитлову нерухомість, таку як офіси, магазини, кафе, виробничі та складські приміщення.

Багаторічний досвід успішної діяльності на ринку, висока якість послуг, надійність та професіоналізм фахівців агентства зміцнили його репутацію надійного партнера. «Проспект Плюс» співпрацює як із великими українськими та зарубіжними компаніями, так і з приватними особами, сприяючи у вирішенні повного комплексу питань, пов'язаних із операціями з нерухомістю.

На сьогоднішній день агентство є згуртованою командою професіоналів, об'єднаних відданістю спільній справі. Індивідуальне прагнення кожного співробітника до самореалізації сприяє динамічному розвитку компанії, забезпечуючи стійке лідерство «Проспект Плюс» на ринку нерухомості.

Організаційну структуру АН «Проспект Плюс» (ФОП Новіков С.Ю.) наведено на рис. 2.1.

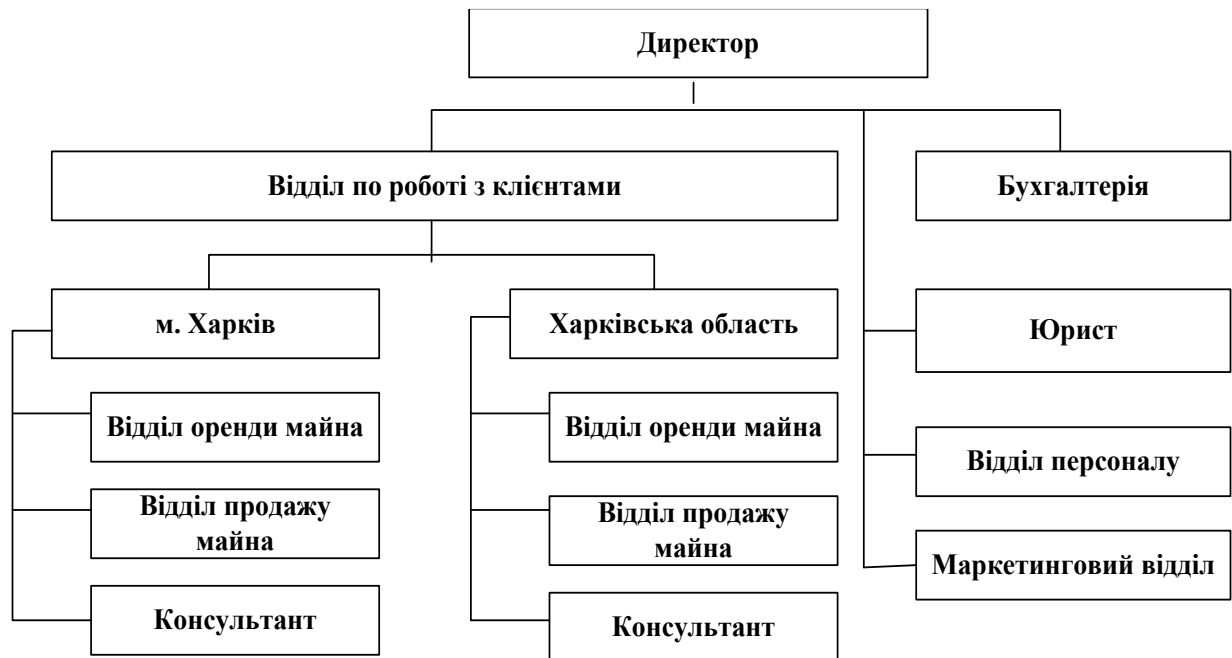


Рис. 2.1. Організаційна структура АН «Проспект Плюс» (ФОП Новіков С.Ю.)

Всі фахівці компанії «Проспект Плюс» (ФОП Новіков С.Ю.) керуються в своїй роботі Кодексом ділової етики, який формулює ключові цінності, принципи, ділові норми і правила, прийняті в нашому колективі:

- Взаємоповага, довіра і підтримка;
- Орієнтація на клієнта;
- Командна робота і націленість на загальний результат;
- Постійне навчання і розвиток;
- Оцінка за особистим результатом;
- Дотримання єдиних корпоративних стандартів.

У компанії діє також спеціальна Етична комісія в складі дирекції та провідних співробітників агентства, яка на основі Кодексу ділової етики вирішує всі суперечливі питання, що виникають в ході робочого процесу.

Юридична адреса підприємства:

61001, Харківська обл., місто Харків, Салтівський район, провулок Байкальський, будинок 2.

Основним видом діяльності підприємства є операції з нерухомістю.

2.2. Аналіз економічного стану

Системність та якість інформації для прийняття управлінських рішень передовсім залежатиме від системи обліку витрат. Але сучасні системи обліку і контролю спрямовані переважно на зовнішніх користувачів інформації, і не містять такої системи управління, яка б враховувала потреби всіх суб'єктів господарювання. Важливою складовою у системі управління підприємством є управління витратами. Ефективність діяльності підприємства кожного суб'єкта підприємництва визначається фінансовим результатом та рівнем його витрат. Витрати на виробництво продукції є одним з основних об'єктів управління на мікрорівні.

Для того, щоб проаналізувати витрати АН «ПРОСПЕКТ ПЛЮС» (ФОП НОВІКОВ С.Ю.) необхідно провести загальний аналіз основних показників діяльності підприємства.

Дослідження складу, чисельності і структури персоналу АН «ПРОСПЕКТ ПЛЮС» (ФОП НОВІКОВ С.Ю.) подано в табл. 2.1.

За даними дослідження складу, чисельності і структури персоналу АН «ПРОСПЕКТ ПЛЮС» (ФОП НОВІКОВ С.Ю.) в 2023 році виникло скорочення чисельності штатних працівників на 5 осіб (на 15,6%) в порівнянні з 2022 роком, що не є позитивною тенденцією для агенства нерухомості.

Загальний фінансовий результат роботи підприємства характеризується його дохідністю, яка визначається через абсолютний показник – прибуток та відносний – рентабельність.

Таблиця 2.1

Дані щодо складу, чисельності і структури персоналу АН «ПРОСПЕКТ ПЛЮС» (ФОП НОВІКОВ С.Ю.) в період 2021-2023 рр.

Категорія працівників	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2022 до 2021 (+/-)	Абсолютне відхилення 2023 до 2022 (+/-)	Відносне відхилення 2022 до 2021 (+/-), %	Відносне відхилення 2023 до 2022 (+/-), %
Керівник	4	4	4	0	0	0	0
Маркетолог	4	3	3	-1	0	-25	0
Бухгалтер	3	2	2	-1	0	-33,3	0
Менеджер по роботі з клієнтами	15	13	10	-2	-3	-13,3	-23,1
Менеджер з персоналу	4	3	2	-1	-1	-25	-33,3
Юрист	3	2	2	-1	0	-33,3	0
Водій	5	4	4	-1	0	-20	0
ІТ-фахівець	2	1	-	-1	-1	-50	-100
Всього	40	32	27	-8	-5	-20	-15,6

Складено автором на основі звітності підприємства

Інформаційною базою для дослідження й оцінювання прибутку і рентабельності виробництва є «Звіт про фінансові результати». Також джерелом інформації є інша звітність підприємства. Використовуючи інформацію «Звіту про фінансові результати» здійснюється порівняльний аналіз й оцінювання дохідності господарської діяльності підприємства за формою, наведеною в табл. 2.2.

В 2022 році, в порівнянні з 2021 роком виручка збільшилась на 485 тис. грн. (на 27,6%). Витрати діяльності агентства у 2022 році збільшилися на 219,97 тис. грн. (на 40,6%) у порівнянні з 2021 роком. Валовий прибуток агентства збільшився на 276,03 тис грн (на 22,7%). Чистий прибуток АН зріс на 225,28 тис грн (на 21,8%) у порівнянні з 2021 роком.

Таблиця 2.2

Дослідження формування прибутку підприємства

Показник	За 2021 р., тис. грн.	За 2022 р., тис. грн.	За 2023 р., тис. грн.	Відхилення 2022 до 2021		Відхилення 2023 до 2022	
				абсолютне (+/-), тис. грн.	відносне (+/-), %	абсолютне (+/-), тис. грн.	відносне (+/-), %
1	2	3	4	5	6	7	8
Виручка, тис. грн.	1756,0	2241,0	2562,0	485,0	27,6	321	14,3
Витрати діяльності, тис.грн.	542,13	762,1	949,29	219,97	40,6	187,19	24,6
Валовий прибуток, тис. грн.	1213,87	1478,9	1612,71	276,03	22,7	133,81	9
Чистий прибуток, тис. грн.	1031,78	1257,06	1370,80	225,28	21,8	113,74	9

Складено автором на основі фінансової звітності підприємства

В 2023 році, в порівнянні з 2022 роком виручка збільшилась на 321 тис. грн. (на 14,3%). Витрати діяльності агентства у 2023 році зросли на 187,19 тис. грн. (на 24,6%) у порівнянні з 2022 роком. Валовий прибуток агентства зріс на 133,81 тис грн (на 9%). Чистий прибуток АН збільшився на 113,74 тис грн (на 9%) у порівнянні з 2022 роком.

Основні показники формування прибутку підприємства в 2021, 2022 та 2023 роках представлено на рис. 2.2.

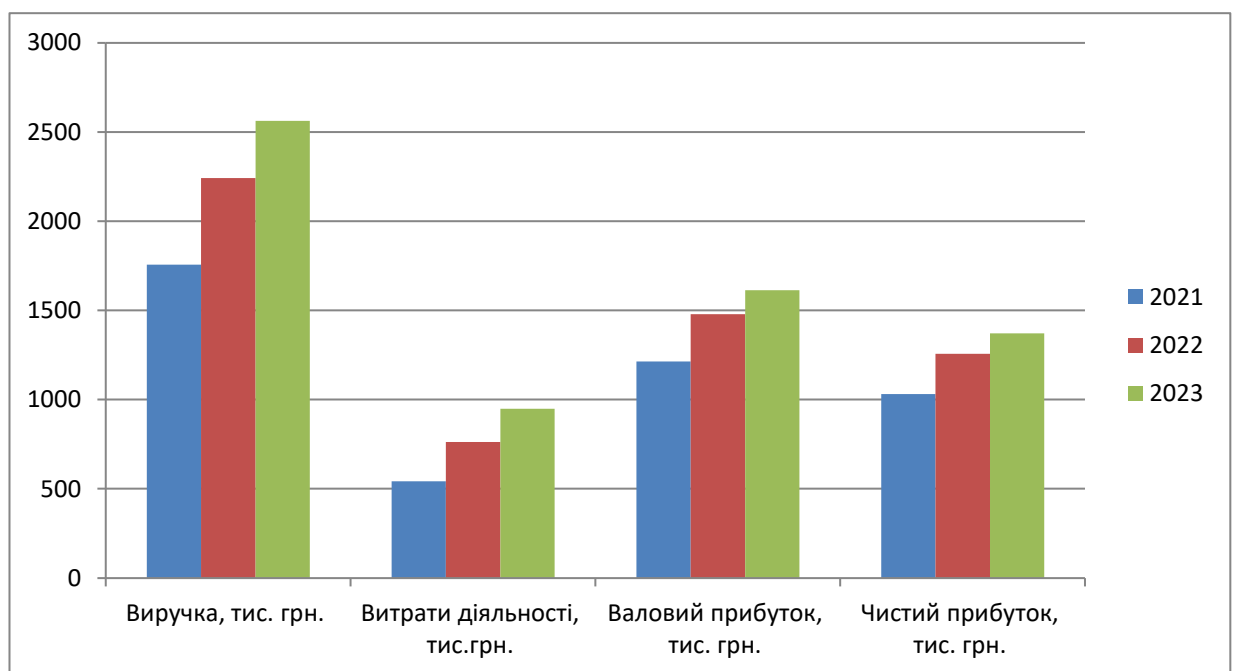


Рис. 2.2. Основні показники формування прибутку підприємства в 2021, 2022 та 2023 роках

На основі отриманих результатів оцінюється робота підприємства, показується вплив різних чинників на чистий прибуток. При цьому необхідно виконати факторний аналіз формування прибутку від реалізації в звітному періоді, який враховує вплив на його величину зміни цін, витрат, обсягу виробництва та реалізації продукції [65]. Для вимірювання впливу факторів на формування чистого прибутку доцільним є спосіб пропорційного розподілу. Виявлення існуючих проблем (діагностика) формування та

контролю витрат на підприємстві зводиться до визначення причин недостатньої оперативності обліку, відсутності надійних критеріїв оцінки ефективності діяльності в сфері управління витратами, недорозвиненості системи мотивації.

Обсяг клієнтської бази АН «ПРОСПЕКТ ПЛЮС» (ФОП НОВІКОВ С.Ю.) наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Обсяг клієнтської бази АН «ПРОСПЕКТ ПЛЮС» (ФОП НОВІКОВ С.Ю.) у 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023
Кількість нових клієнтів, од.	1800	800	1500
Кількість клієнтів, що користуються додатковими послугами ТОВ «Прспект Плюс»	600	1300	1300
Всього	2400	2100	2800

Згідно наведеної вище таблиці можна зробити висновок, що у 2022 році відбувалося зменшення обсягу клієнтської бази агентства нерухомості на 300 клієнтів (-12,5%) у порівнянні з 2021 роком.

У 2023 році обсяг клієнтської бази збільшився на 700 клієнтів (на 33,3%) у порівнянні з 2022 роком.

Характеристика структури угод на ринку м. Харкова у період 2021-2023 рр наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика структури угод на ринку м. Харкова у період 2021-2023 рр

Клас житла	2021	2022	2023			
			1 кв	2 кв	3кв	4 кв
елітний	41%	30%	4%	3%	2%	1%
середній	39%	40%	15%	10%	10%	5%
низькобюджетний	20%	30%	20%	17%	10%	3%

Виходячи з даних табл. 2.4 можна зробити висновок, що у 2023 кількість укладених угод значно зменшилася у порівнянні з 2021 та 2022 рр. Це пов'язано з повномасштабним вторгненням росії в Україну.

Як видно з таблиці, на кінець 4 кварталу 2023 року укладення угод агентством зменшилися до майже критичних значень за кожним класом житла.

Попит на ринку нерухомості зменшився за рахунок виїзду великої кількості жителів України в більш віддалені міста від лінії фронту та закордон, пропозиція – збільшилася. На валютному ринку у 2023 році спостерігалися значні зміни у бік зростання курсу іноземних валют (в т.ч. долар США, євро), що призвело до зниження платоспроможності та інтересу до нерухомості клієнтів.

2.3. Стан ринку нерухомості в Україні

Протягом 2022 року ринок нерухомості в Україні пережив піковий момент щодо пропозиції нового житла. Уведено в експлуатацію 11,4 мільйона квадратних метрів житла, що є найвищим показником за останні 30 років.

У 2023 році, спочатку, спостерігався подібний динамічний розвиток, який міг продовжити цю тенденцію. До початку конфлікту темпи введення нового житла в експлуатацію залишалися на рівні 2022 року. За перші півтора місяця було введено майже п'ятнадцять відсотків від очікуваного річного обсягу житлових будівель.

Проте після повномасштабного конфлікту майже всі будівельні компанії зупинили роботу на будівельних майданчиках: деякі на кілька тижнів, а деякі й досі не відновили будівельні процеси. Це призвело до того, що у 2023 році загальна площа введеного в експлуатацію житла зменшилася

до 7,1 мільйона квадратних метрів (18 300 приватних будинків і 74 300 квартир), що становить на 38% менше, ніж у 2022 році.

Зменшення обсягів нового житла було помітним практично по всій території України, за винятком декількох областей. Східні та південні області зазнали найбільшого спаду у будівництві: там обсяги введення в експлуатацію нового житла впали на 70–90% порівняно з попереднім роком.

Щодо нових житлових проєктів, передбачається зменшення їх кількості. На нових будівельних майданчиках розпочалося будівництво лише тих житлових комплексів, чиї проєкти вже отримали затвердження, були готові до старту і мали початкове фінансування. Отже, за перші три квартали 2023 року почали будуватися лише 68200 квартир, що удвічі менше, ніж за аналогічний період попереднього року.

Значне зростання валютного курсу та висока інфляція суттєво обмежили можливість населення придбати житло, а також підвищили вартість будівництва. Це призвело до недостатньої фінансової підтримки більшості будівельних проєктів, особливо на початковій стадії. Крім того, після зруйнування деяких промислових підприємств на ринку виникла нестача будівельних матеріалів та проблеми з їхньою логістикою.

У жовтні–грудні 2023 року будівельні компанії зіткнулися з новими труднощами: вони змушені були відповідати на графіки відключень електроенергії або придбати потужні генератори для неперервного будівництва. Деякі забудовники вирішили призупинити роботу, що також призвело до зниження обсягів будівництва.

Однак, найбільшою проблемою на ринку нерухомості в багатьох регіонах стали масові ракетні та артилерійські обстріли. Станом на вересень 2023 року було знищено або пошкоджено 74,1 мільйони квадратних метрів житла, що складає більше 7% загального обсягу наявного житлового фонду.

У перші місяці війни транзакції на ринку житлової нерухомості не відбувалися, зокрема через обмежений доступ до Державного реєстру речових прав на нерухоме майно. Починаючи з травня 2023 року, реєстри

поступово відкривалися, що сприяло повільному, але початковому відновленню попиту.

Але з урахуванням нестабільності та ризиків, багато потенційних покупців і інвесторів прийняли очікувальну позицію, незалежно від регіону.

За словами забудовників, попит на квартири на первинному ринку у західних областях складає лише 30% від попереднього рівня перед війною, а в Києві загальний попит скорочується до 10–20% від попередніх обсягів.

На вторинному ринку ситуація аналогічна: кількість укладених угод купівлі-продажу квартир та житлових будинків в Україні за 2023 рік становить 101 000, що складає лише третину минулорічного обсягу. Подібні тенденції помітні у більшості регіонів країни, з меншим зниженням (-40–60%) у відносно безпечних областях Центральної та Західної України та найбільшим зниженням активності при купівлі (-70–90%) на сході та півдні.

На ринку нерухомості в Україні ціни традиційно формувалися в іноземній валюті, тому українські інвестори часто вкладали свої кошти у житло, вважаючи цю інвестицію майже безрисковою.

У кінці 2023 року на ринку купівлі-продажу житла не спостерігається чіткої тенденції у цінах. З одного боку, витрати на будівництво зростають через руйнування деяких заводів, ускладнення ланцюгів постачання матеріалів, валютні коливання та додаткові витрати під час відключень електроенергії. З іншого – обмежений попит не дозволяє забудовникам значно підвищувати вартість продажу квартир.

Динаміка цін на продаж та оренду житла сильно варіювалася у різних регіонах країни. У більшості західних і північно-західних областей, а також у територіях з великою кількістю внутрішньо переміщених осіб (Запорізька, Миколаївська, Дніпропетровська), ціни на квартири у всіх класах зростали або залишалися на рівні минулого року. У інших областях житло в середньому подешевшало на 2–10% (до 20% у Харківській області).

На вторинному ринку ситуація ще більш неоднозначна, оскільки власники утримуються від продажу, щоб не втратити можливого доходу в

умовах зниження ринку. Проте, у випадку реальної зацікавленості, вони часто йдуть на уступки покупцям, яких зараз небагато.

У 2023 році передбачається, що будівельні організації будуть спрямовувати свої зусилля на завершення поточних будівельних проєктів, утримуючи при цьому невелике очікування щодо значного росту нових проєктів. В умовах можливого затримання введення в експлуатацію поточних будівельних об'єктів та відкладення запланованих нових проєктів, на ринку житлової нерухомості можливий дефіцит житлових приміщень.

Щодо попиту, в короткостроковій перспективі, враховуючи низьку платоспроможність та загальну невизначеність на ринку, не передбачається суттєвих змін. Однак після завершення військових дій та відновлення економічної стабільності очікується послідовне підвищення попиту. Це може призвести до активізації відкладеного попиту на ринку нерухомості. Крім того, внутрішньо переміщені особи, які залишаються на своїх поточних місцях проживання, ймовірно, також проявлять інтерес до придбання власного житла. У довгостроковому плані відновлення попиту буде залежати від темпів макроекономічної стабілізації після війни.

Висновки до другого розділу

Основною проблемою компанії АН «ПРОСПЕКТ ПЛЮС» є те, що на підприємстві немає окремого фінансового та оперативного обліку логістичних витрат і тому інформація про склад цих витрат та їх динаміку є в індивідуальній фінансовій інформації підсистеми від АН «ПРОСПЕКТ ПЛЮС». Оптимальне поєднання транспортно-логістичної складових проблеми АН «ПРОСПЕКТ ПЛЮС» є необхідним і потребує:

– визначити фактори, щодо яких параметри транспортної ціни є еластичними;

- виявлення факторів, за яких цінові параметри інших логістичних процесів є еластичними, таких як зберігання, управління запасами, пакування, обробка, внутрішні переміщення тощо;

- об'єктивної оцінки рівня транспортних витрат.

Досліджуючи систему управління логістичними витратами АН «ПРОСПЕКТ ПЛЮС», слід зазначити, що навчання витрат є невід'ємною частиною всієї логістичної системи компанії. У роботі проведено внутрішній аналіз факторів формування собівартості логістичної діяльності АН «ПРОСПЕКТ ПЛЮС». Внутрішні фактори формування логістичних витрат складаються, зокрема, з таких підсистем:

- обслуговування клієнтів;
- управління матеріальними потоками;
- перевезення вантажів;
- передоплата;
- управління запасами.

Щоб отримати максимальний результат зниження логістичних витрат потрібно починати оптимізацію відділу логістики. Також можна заощадити, розширивши власний автопарк. Отже, наступний розділ зосереджено на основних сферах удосконалення логістичної та оціночної діяльності компанії ефективність запропонованих заходів.

РОЗДІЛ 3

РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

ПОСЛУГ

3.1. Забезпечення якості послуг як система управління

Проведені дослідження в галузі функціонування та впровадження управління якістю, а також виявлені проблеми та відсутність єдиних підходів наголошують на необхідності розробки комплексної системи забезпечення якості. Така система сприятиме ефективному управлінню якістю на всіх етапах від впровадження та функціонування до надання послуг високого рівня (рис. 3.1).

Система забезпечення управління якістю являє собою сукупність організаційної структури, відповідальності керівництва, процедур, процесів та ресурсів, спрямованих на управління якістю. Вона повинна забезпечувати відповідність послуг, що надаються, запитам та очікуванням споживачів, враховувати потреби суспільства та вимоги охорони навколишнього середовища. Основний акцент у такій системі робиться на запобіганні потенційним проблемам, а не на їх усуненні після виникнення.

Керівництво вищої ланки несе відповідальність за розробку та реалізацію політики у сфері якості, беручи на себе зобов'язання щодо її впровадження. Адміністративне управління якістю виступає частиною загальної управлінської функції, у межах якої формуються основні напрями діяльності у цій сфері. Ці напрями включають планування якості, управління якістю, забезпечення якості та її постійне вдосконалення.

Керівництво організації має чітко визначити та документувати політику у сфері якості, узгодивши її з іншими стратегічними напрямками діяльності підприємства. Для ефективного функціонування системи управління якістю необхідно забезпечити розуміння, впровадження та

регулярний аналіз політики на всіх рівнях організації. Такий підхід сприяє формуванню єдиної системи, здатної адаптуватися до умов, що змінюються, і забезпечувати високий рівень задоволеності споживачів.

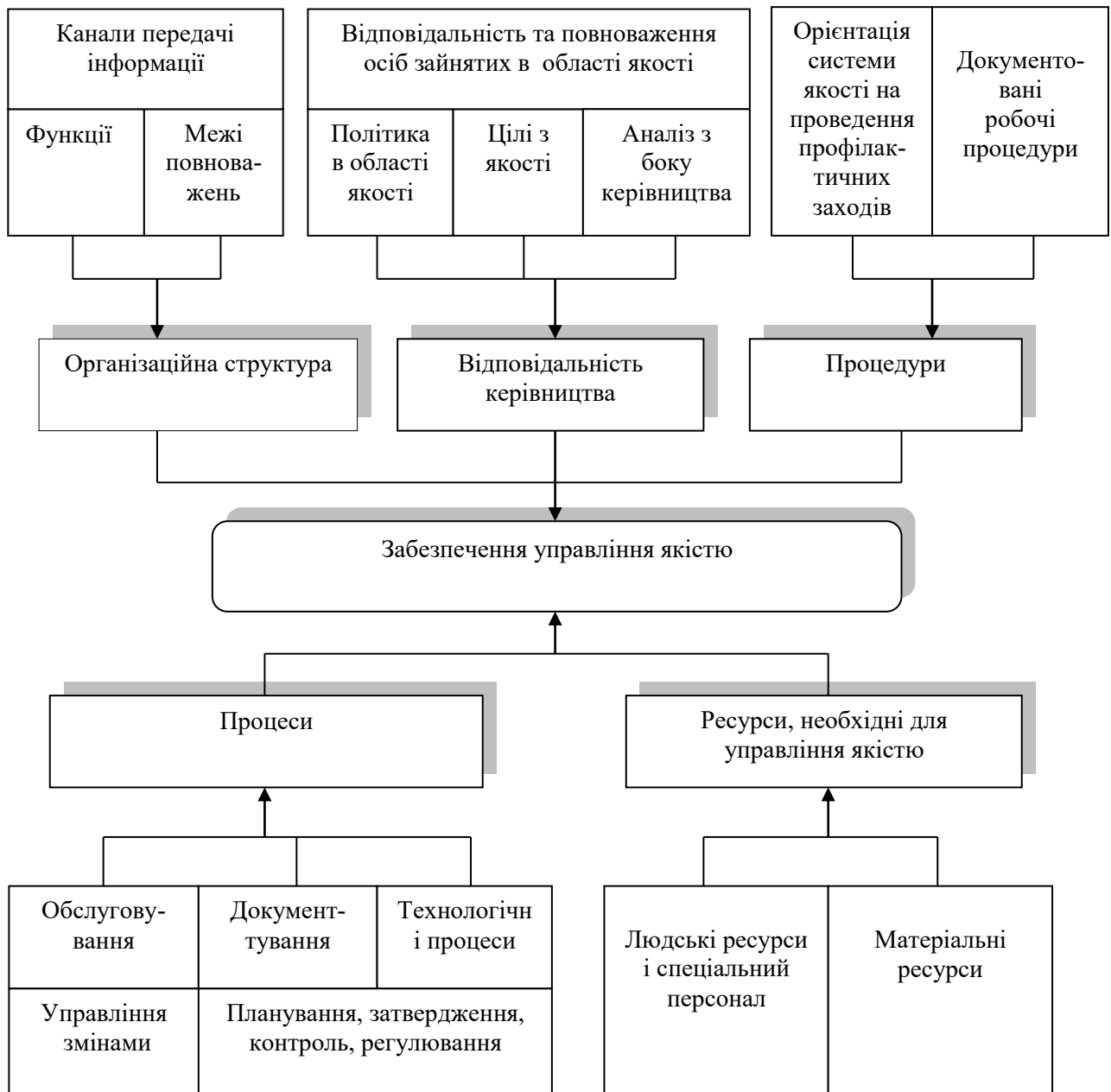


Рис. 3.1. Система забезпечення управління якістю послуг

Керівництво має документувати цілі і зобов'язання, пов'язані з таким ключових елементів якості як функціональна придатність, експлуатаційні характеристики, безпека і надійність. 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.

Планування процесів управління якістю передбачає їх виконання в умовах суворого контролю з використанням методів, спрямованих на забезпечення надійності послуг, включаючи документовані процедури, програми управління якістю, спеціалізоване програмне забезпечення та нормативні стандарти. Усі дії у межах процесів мають бути чітко регламентовані та описані в письмових інструкціях. Контроль та управління здійснюються відповідно до технічних вимог, особливостей готової продукції або внутрішні потреби організації. Важливим аспектом є формування документованого зв'язку між операційним контролем, його вимогами та характеристиками кінцевого результату, що дозволяє забезпечити розуміння цих взаємозв'язків співробітниками. Перевірка процесів здійснюється для оцінки їхньої здатності відповідати нормативним вимогам, включаючи аналіз обладнання, процедур і рівня професійної підготовки персоналу, що застосовується.

Для успішного впровадження системи управління якістю керівництво має надавати ресурси, достатні задля досягнення поставленої мети. Основним фактором, що визначає успішність таких процесів, є кваліфікація персоналу, оскільки саме його дії безпосередньо впливають на якість наданих послуг. Формування ефективного робочого середовища включає відбір співробітників на основі їх професійної підготовки, створення сприятливих умов праці, що сприяють виконанню завдань на високому рівні, та забезпечення максимального залучення співробітників до процесів, пов'язаних з поліпшенням якості. Важливість усвідомлення персоналом своєї ролі у досягненні цілей підкреслюється через надання інформації про завдання та результати, а також через визнання їхнього вкладу в успіх компанії. Особлива увага приділяється підтримці професійного зростання співробітників, який включає навчання методів управління якістю, освоєння

політики та цілей у цій галузі, а також регулярну перепідготовку для підвищення кваліфікації та оцінки їхнього професійного потенціалу.

Процесний підхід розглядає управління як серію взаємопов'язаних дій, які реалізуються у певній послідовності. Кожна функція забезпечення якості послуг, в свою чергу, складається із взаємопов'язаних підфункцій. Процес управління послугами є загальною сумою усіх функцій та підфункцій, що пов'язані між собою послідовним зв'язком.

Вдосконалено процесний підхід до забезпечення управління якістю послуг, яке передбачає визначення в ній організаційних функцій (рис. 3.2).

Однією з основних характеристик процесу є ефективність. Це означає, що формування і використання процесної моделі в системі управління якістю відповідно до вимог стандартів ISO серії 9000 принесуть найбільш відчутні результати і вигоди для в тому випадку, коли процеси будуть оцінюватися не тільки з точки зору досягнення результатів, а й з точки зору ефективності процесів управління. Ще один принцип побудови систем управління якістю полягає в тому, щоб розглядати в якості незмінної цілі постійне поліпшення діяльності, що є частиною управління, спрямованого на збільшення здатності виконати вимоги до якості, поліпшення якості може ставитися до будь-яких аспектах, таким як результативність, ефективність або простежуваність.

Процесний підхід в управлінні якістю акцентує увагу на значущості виконання вимог системи управління якістю, необхідності аналізу процесів надання послуг з позиції створення доданої цінності, а також на оцінці результатів їх роботи та рівня ефективності. Важливим аспектом підходу є прагнення постійного поліпшення якості послуг, що ґрунтується на об'єктивних даних та вимірюваннях.

Функція «Прогнозування» охоплює аспекти стратегічного управління якістю послуг, включаючи визначення цілей та завдань у цій сфері, розробку відповідної політики, аналіз перспектив розвитку підприємства та умов його діяльності.

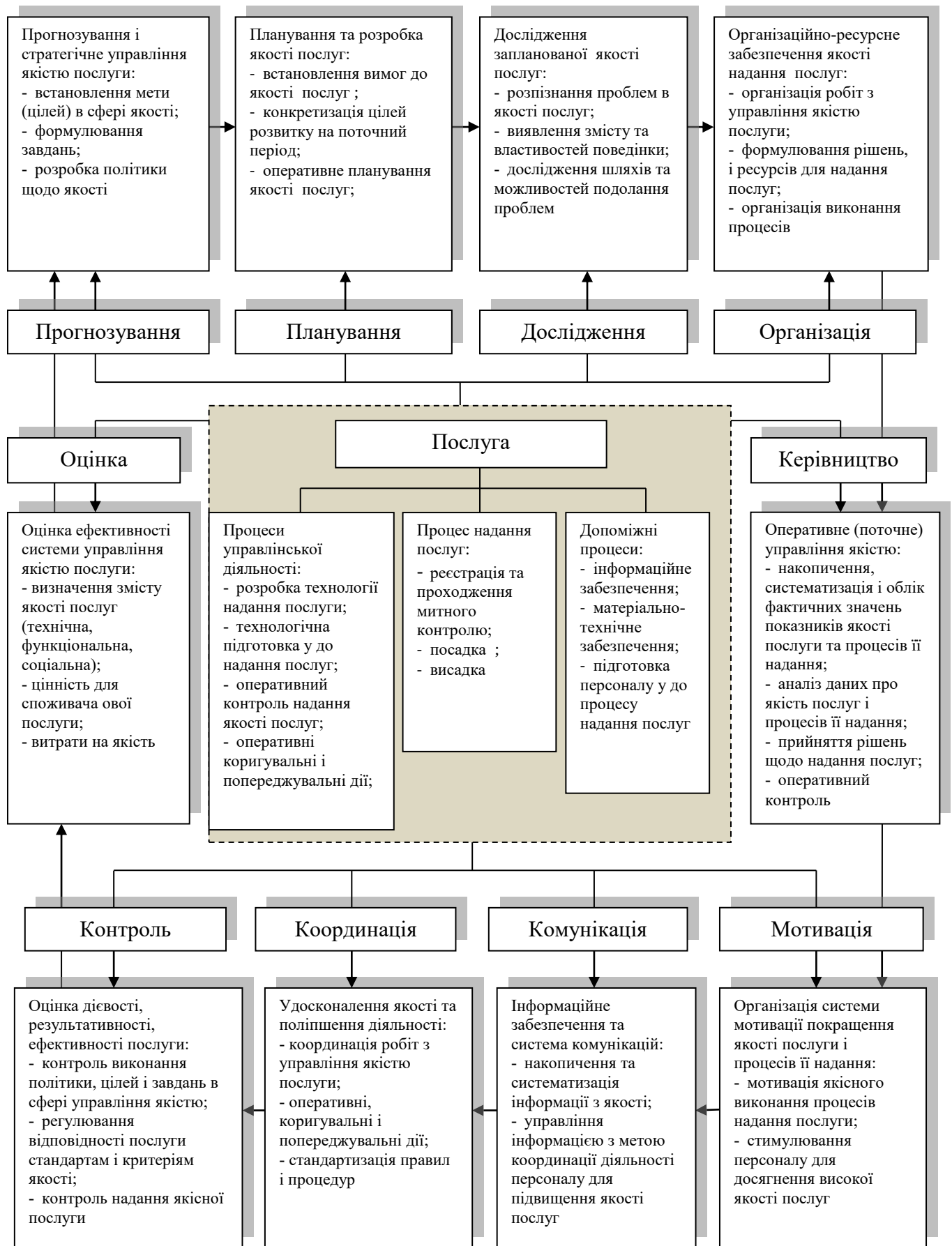


Рис. 3.2. Процесний підхід до забезпечення управління якістю послуги

Особлива увага приділяється виявленню можливих труднощів і постановці завдань, що впливають з них, а також порівняльному аналізу різних сценаріїв розвитку послуг та їх якісних характеристик. Процес прогнозування передбачає встановлення причинно-наслідкових зв'язків між різними процесами надання послуг, оцінку ринкової ситуації та виявлення ключових проблем, які потребують вирішення досягнення високого рівня якості. У реалізації цієї функції застосовуються різні підходи. Метод експертних оцінок ґрунтується на використанні думок фахівців, які формуються через збір інформації за допомогою анкетування, опитувань та інших інструментів. Нормативне прогнозування передбачає пошук оптимального шляху досягнення заданого рівня якості, встановленого завданнями перспективу. Метод моделювання включає створення моделі на основі попереднього аналізу якості послуг, визначення їх ключових характеристик та проведення порівняльного аналізу з реальними даними, що дозволяє коригувати розроблену модель для досягнення максимальної точності прогнозів.

Функція «Планування» спрямовано формування системи управління якістю послуг за допомогою встановлення вимог до їх якості, визначення цілей розвитку на поточний період та вибору стратегії для підвищення якості. У процесі планування здійснюється обґрунтування цілей та шляхів їх досягнення, а також підбір ефективних методів, підходів та ресурсів, необхідних для виконання поставлених завдань. Планування якості послуг може базуватися на методі екстраполяції, що передбачає використання даних про показники якості послуг попереднього періоду та встановлення оптимістичних цілей, пов'язаних із поширенням покращених характеристик на майбутній період. Цей підхід дозволяє розробити завдання та оперативні плани як для всієї організації, так окремих підрозділів. Пофакторний метод передбачає визначення планових значень показників якості послуг з урахуванням впливу ключових факторів, що зумовлені реалізацією

організаційно-технічних заходів. Такий підхід забезпечує системне та об'єктивне формування стратегії покращення якості послуг.

Функція «Дослідження» фокусується на виявленні проблем у сфері надання послуг, аналізі причин їх виникнення, вивченні властивостей та закономірностей процесів, а також пошуку шляхів їх усунення. Ця діяльність спрямована на розробку підходів, засобів та рішень, які дозволяють ефективно долати існуючі проблеми та формувати напрями їх усунення. Реалізація дослідження спирається на вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду в галузі управління якістю послуг та державного регулювання, що включає аналіз законодавства, нормативних актів, стандартів, норм, правил та сертифікатів.

Функція «Організація» пов'язана із забезпеченням якості послуг шляхом організації процесів управління, формування рішень та розподілу ресурсів. Вона передбачає реалізацію організаційних заходів, виконання процесів та адаптацію завдань у рамках системи менеджменту якості послуг з урахуванням поточних умов. Для досягнення цих цілей застосовується експертно-аналітичний метод, що включає вивчення якості послуг спеціалістами, що сприяє виявленню проблем та їх вирішенню. Також використовується метод структуризації, що дозволяє розробити систему цілей з їх кількісними та якісними характеристиками та аналізувати організаційні процеси на предмет їх відповідності встановленим цілям. Організаційне моделювання доповнює процес шляхом розробки та оцінки різних варіантів систем управління якістю, їх зіставлення та вибору найбільш ефективних рішень на основі встановлених критеріїв.

Функція «Комунікація» полягає у інформаційному забезпеченні та системі комунікацій з накопичення та систематизації інформації з якості, отримання інформації для прийняття ефективних рішень та досягнення цілей в системі управління якістю, управлінні інформацією з метою координації діяльності персоналу для підвищення якості послуг. Ефективність комунікації, яка залежить від якісного передавання керівником ідей та

управлінської інформації і правильного сприйняття їх підлеглими, визначатиме якість управлінських рішень в управлінні новими послугами. Практична реалізація комунікації можлива у методах усної комунікації, яка визначається простотою здійснення комунікації, швидкістю обміну інформацією та зворотнім зв'язком завдяки безпосередньому контакту; письмової комунікації, яка ретельно формулюється, обмірковується, піддається перевірці та відзначається матеріальністю, помітністю і точністю викладення; невербальної комунікації яка базується на просторовій та часовій формі організації спілкування, мовленнєвій та жестикуляційній формах.

Функція “Координація” спрямована на підвищення якості послуг та оптимізацію діяльності за рахунок узгодження дій усіх підсистем системи управління якістю. Вона охоплює координацію робіт з управління якістю, впровадження оперативних, коригувальних та запобіжних заходів, а також узгодження стратегічних дій з метою виявлення сильних та слабких сторін послуг. Це дозволяє створити ефективну систему управління якістю, що базується на стандартизації процедур і правил. Процес координації здійснюється через вертикальне узгодження, що передбачає прямий контроль та стандартизацію діяльності, а також через горизонтальну взаємодію між підрозділами, що досягається за допомогою комунікацій, тимчасових та постійних робочих груп, спрямованих на вирішення поточних та стратегічних завдань.

Функція «Контроль» включає аналіз результативності та ефективності послуг, а також перевірку виконання цілей та завдань системи управління якістю. Вона передбачає оцінку відповідності послуг встановленим стандартам, контроль їх надання, а також визначення норм, цілей та масштабів контролю. Контроль якості здійснюється методами ревізії, аналізу документів та звітності, перевірки окремих ділянок діяльності та обстеження системи менеджменту якості.

Функція «Оцінка» спрямована на аналіз ефективності системи

управління якістю шляхом визначення цінності послуг для споживачів, вивчення їх змісту (технічні, функціональні та соціальні характеристики), а також аналізу витрат та економічного ефекту. Виявлення факторів, що впливають на якість послуг, дозволяє виділити зовнішні та внутрішні детермінанти їхнього покращення. Основою вдосконалення системи служать методи організаційних змін, що включають реорганізацію, реінжиніринг, реформування та реструктуризацію, що забезпечує адаптацію послуг до нових умов та вимог (рис. 3.3).

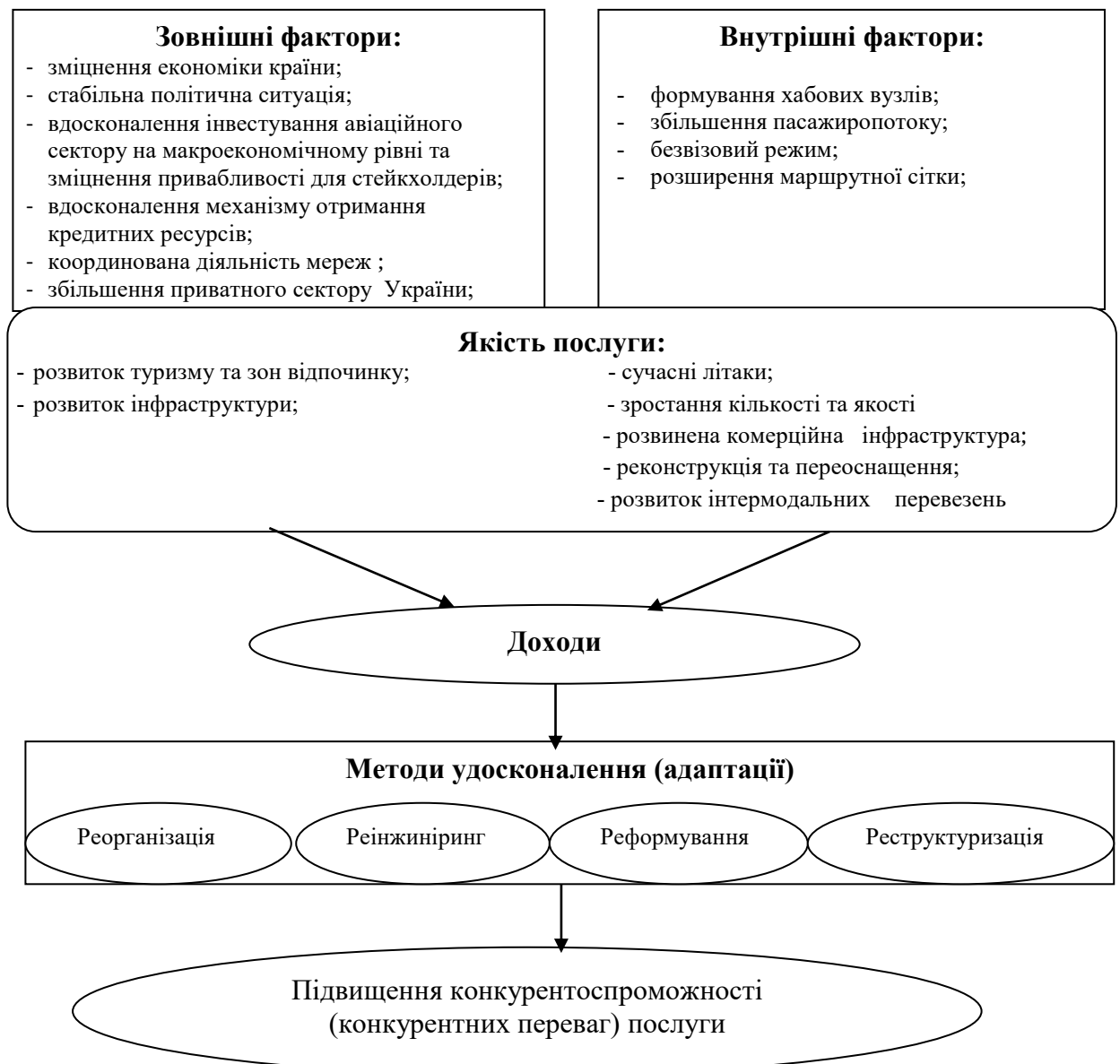


Рис. 3.3. Схема організаційно-економічної адаптації та результати виробничо-комерційної діяльності

Інжиніринг є сукупністю методів і підходів, які використовуються для проектування діяльності організації відповідно до її цілей. Цей процес включає вдосконалення основних та допоміжних операцій, спрямованих на досягнення вищого рівня виробничо-господарських показників. Результати такого вдосконалення виражаються у зміні грошових потоків, що дозволяє використовувати їх як інструменти для комплексної реорганізації організації загалом чи окремих її підрозділів.

Реформування, своєю чергою, фокусується на зміні принципів управління з метою запровадження інноваційних методів управління, підвищення ефективності, конкурентоспроможності послуг, збільшення продуктивності праці, скорочення витрат і поліпшення фінансово-економічних результатів. Основна увага приділяється виробничо-економічним аспектам, таким як диверсифікація виробництва, оптимізація персоналу та трансформація технологій надання послуг.

Реструктуризація спрямована на оптимізацію системи функціонування організації відповідно до вимог довкілля, що змінюються, і стратегією її розвитку. Цей процес передбачає комплексне покращення управління, модернізацію всіх аспектів діяльності, зокрема організаційних, із застосуванням сучасних підходів. Основою реструктуризації служить використання методології управління якістю, реінжинірингу бізнес-процесів та новітніх інформаційних технологій, що дозволяє забезпечити відповідність діяльності підприємства сучасним стандартам та вимогам.

3.2 Економічні та соціальні наслідки управління якістю послуг

Перехід до нових умов функціонування та обслуговування обумовлює необхідність розробки сучасних методів управління, які враховують потреби у забезпеченні високого рівня якості повітряних перевезень, авіаційних робіт

та супутніх послуг на всіх етапах виробничого циклу наземного обслуговування.

Одним із ключових підходів у цьому контексті є розробка та впровадження системи якості, яка забезпечує системний та комплексний підхід до організації процесів, пов'язаних із забезпеченням та управлінням якістю. Така система спрямована на створення структурованої моделі управління, що включає інтеграцію процесів, стандартизацію процедур та постійне вдосконалення діяльності, що дозволяє досягти сталого підвищення якості послуг, що надаються.

Вимоги до якості виражаються у визначенні характеру цих потреб або їх перекладі в набір кількісно або якісно встановлених параметрів або характеристик об'єктів для визначення можливості їх реалізації або перевірки.

Найбільш дієвим способом забезпечення якості є впровадження систем управління якістю. Це впровадження доцільно здійснювати на основі документів Міжнародної організації по стандартизації (ISO) - міжнародних стандартів серії 9001:2000.

Основними критеріями розробки і впровадження систем якості на основі вимог стандартів серії ISO є:

- документальне оформлення системи якості як засобу, що забезпечує встановлення якості процесів, робіт і послуг на всіх етапах виробничого циклу;
- орієнтація на задоволення вимог споживача;
- виключення процесів і послуг низької якості до початку їх виробництва і реалізації;
- виявлення, аналіз і усунення причин невідповідностей при організації і здійсненні системи внутрішніх перевірок (аудиту) якості;
- забезпечення систематичного комплексного підходу до організації і управління якістю на основі реалізації функцій в області якості.

В області якості и повинні забезпечувати рішення трьох задач:

1) досягти і підтримувати якість процесів або послуг на рівні, що відповідає державним вимогам або передбачуваним вимогам споживача, щоб забезпечити органам державного контролю діяльності і споживачеві упевненість в тому, що намічена якість досягається в будь-який період по кожному виду послуг, що надаються;

2) керівництво повинне бути упевнене в тому, що намічена ним якість досягається і підтримується на заданому рівні;

3) кожен виконавець експлуатаційних процедур повинен розуміти, що значення і використання їм в практичній діяльності документації, розробленої для конкретних видів і умов діяльності достатньо, щоб правильно виконувати свої функціональні обов'язки.

Міжнародні стандарти ІСО серії 9001:2000 встановлюють дві основні причини розробки і впровадження систем якості, а саме: керівництво саме хоче поліпшити роботу (адміністративне управління якістю), керівництво вимушене у зв'язку з вимогами держави або ділових партнерів демонструвати свою відповідність встановленим до якості вимогам (забезпечення якості).

Розробка і впровадження системи якості на основі вказаних стандартів повинні:

1) забезпечувати управління якістю на всіх ділянках і етапах виробничого циклу;

2) забезпечувати участь в управлінні якістю всіх фахівців ;

3) встановлювати чітку юридичну відповідальність персоналу на своєму рівні: від керівника до рядового виконавця;

4) забезпечувати нерозривність діяльності з якості з діяльністю по зниженню всіх видів витрат і невиробничих втрат;

5) забезпечувати обов'язковість визначення невідповідностей і перешкоджати їх повторному виникненню;

6) забезпечувати профілактичні внутрішні перевірки (аудит) якості і аналіз окремих видів діяльності для попередження виникаючих невідповідностей встановленим вимогам;

7) встановлювати порядок аналізу і вдосконалення системи якості;

8) встановлювати і забезпечувати порядок документального оформлення всіх процедур системи;

9) забезпечувати зацікавлену участь всього в підвищенні якості діяльності на кожному робочому місці.

Система якості є структурованою модель управління, що включає загальну систему управління якістю, застосовувану до всієї організації, і навіть спеціалізовані підсистеми, створені задля забезпечення якості окремих функціональних напрямів діяльності різних служб і підрозділів.

Розробка та функціонування системи якості ґрунтуються на ряді ключових принципів:

1. Документальне оформлення та підтримка системи якості створюється як інструмент, що забезпечує відповідність послуг, що надаються, встановленим стандартам і вимогам.

2. Превентивне забезпечення якості – задоволення потреб споживача досягається за рахунок запобігання можливим невідповідностям у послугах.

3. Охоплення всіх етапів життєвого циклу – система якості охоплює всі стадії розробки, надання та завершення послуг, включаючи пов'язані процеси.

4. Інтеграція з іншими видами діяльності – система якості функціонує у взаємодії з іншими процесами, що впливають на якість послуг.

5. Відповідальність керівництва – визначення та реалізація політики у сфері якості, а також забезпечення функціонування системи якості є завданням вищого керівництва.

6. Регулярна перевірка елементів системи – всі компоненти системи якості підлягають постійному моніторингу, внутрішньому аналізу та оцінці.

7. Комплексний підхід – досягнення цілей системи забезпечується через технічні, адміністративні, організаційні та людські ресурси, що впливають на якість.

8. Документування системи якості – всі аспекти системи мають бути фіксовані у нормативній документації.

9. Незалежна оцінка – керівництво має забезпечувати регулярний аналіз та незалежну оцінку функціонування системи якості.

10. Безперервне покращення – система якості має бути спрямована на постійне вдосконалення рівня послуг, що надаються.

Ці принципи є основою для створення ефективної системи управління якістю, яка забезпечує високий рівень задоволеності споживачів та стабільний розвиток організації.

Документальне оформлення системи якості повинно включати : стандарти і вимоги федеральних органів виконавчої влади України, що регламентують їх діяльність; стандарти підприємства по функціональних видах діяльності; політику підприємства в області якості; керівництво за якістю; програму якості; потрібні фінансові, матеріальні і людські ресурси; навчання персоналу; процедури і методи забезпечення якості; організацію внутрішньої перевірки якості; документацію системи якості.

Відповідність встановленим вимогам в системі якості на підприємстві має досягатися: підготовкою програми якості; встановленням вимог і розробкою стандартів, процедур, обов'язків, відповідальності, технологій, ресурсів, прийомів і методів контролю якості; ефективним застосуванням документованих процедур і інструкцій системи якості; здійсненням діяльності, обслуговування і функціонування всіх механізмів управління відповідно до існуючих державних вимог; розробкою системи гнучкого реагування на зміну основних умов діяльності і вдосконаленням інструкцій, системи внутрішніх перевірок (аудиту) , методів тестування, інспекції, документування виявлених невідповідностей, реалізацією корегуючи дій і заходів.

Політика в галузі якості є невід'ємною частиною загальної політики організації, маючи пріоритетне значення по відношенню до комерційних, технічних і соціальних аспектів. Вона задає основні напрями, формулює цілі та завдання у сфері якості, які офіційно визначаються керівництвом. Формування політики має враховувати залучення кожного співробітника, забезпечуючи єдину орієнтацію колективу для досягнення поставленої мети.

Документальне закріплення політики у сфері якості дозволяє створити чітке уявлення про офіційну позицію керівництва у питаннях управління якістю. Це сприяє розумінню принципів та завдань системи якості не тільки з боку працівників та керівних структур, але також з боку контролюючих органів та споживачів. Такий підхід підкреслює відданість організації високого рівня якості і є основою його систематичного поліпшення.

Відсутність чітко сформульованої та документально зафіксованої політики у сфері якості призводить до невизначеності та випадковості у діяльності, що підриває довіру споживачів до гарантованого задоволення їхніх потреб та захисту прав. Твердження політики керівництвом юридично закріплює його зобов'язання у сфері якості, роблячи процес її формування та документального оформлення ключовим етапом при створенні системи управління якістю.

Методичний підхід до створення, впровадження, моніторингу та оцінки системи менеджменту якості дозволяє всебічно охопити процеси побудови та функціонування такої системи. Він орієнтований на підтримку заданого рівня якості та його поетапне підвищення, що досягається через обґрунтований вибір коригувальних та запобіжних заходів на основі моніторингу процесів та оцінки системи управління якістю.

Реалізація методичного підходу потребує організаційного забезпечення процесно-орієнтованої системи управління якістю, що дозволяє враховувати особливості структури підприємства та вплив зовнішніх факторів. Ефективна побудова системи управління якістю включає формування опису процесів та

їх взаємодії, вибір показників для їх оцінки та інших ключових елементів, що забезпечують прозорість та послідовність дій.

Модель створення системи управління якістю складається з трьох етапів (рис. 3.4):

1. Побудова системи управління якістю послуг, що включає визначення місії, формування цілей, завдань, політики та стратегії у сфері якості, дослідження ринку та аналіз попиту.

2. Впровадження системи менеджменту якості послуг, що передбачає ідентифікацію та опис процесів, їх послідовність та узгодженість з принципами процесного підходу.

3. Моніторинг та оцінка функціонування системи менеджменту якості, спрямовані на виявлення відхилень та визначення можливостей для її вдосконалення.

Процес побудови системи управління якістю ґрунтується на ідентифікації процесів, ясності їх послідовності та ролі в рамках підприємства. Це дозволяє забезпечити зрозумілість функцій та завдань усіх учасників системи якості, включаючи працівників відділу якості та власників процесів. Використання процесного підходу гарантує обґрунтованість та ефективність управління якістю в організації.

Впровадження системи управління якістю послуг базується на документуванні, що визначає структуру документації, необхідної для формування опису процесів на підприємстві, яка включає область застосування, посилання на нормативну та іншу документацію, визначення категоріального апарату (термінів), основна частина, розподіл відповідальності та додатки; процедурі стандартизації та сертифікації, яка передбачає чітку послідовність кроків, пов'язаних з аудитом системи управління якістю, виявленням та усуненням невідповідностей.

Моніторинг і оцінка системи управління якістю засновані на проведенні внутрішнього та зовнішнього аудиту та виявленні невідповідностей, проведенні коригувальних дій, проведенні оцінки рівня

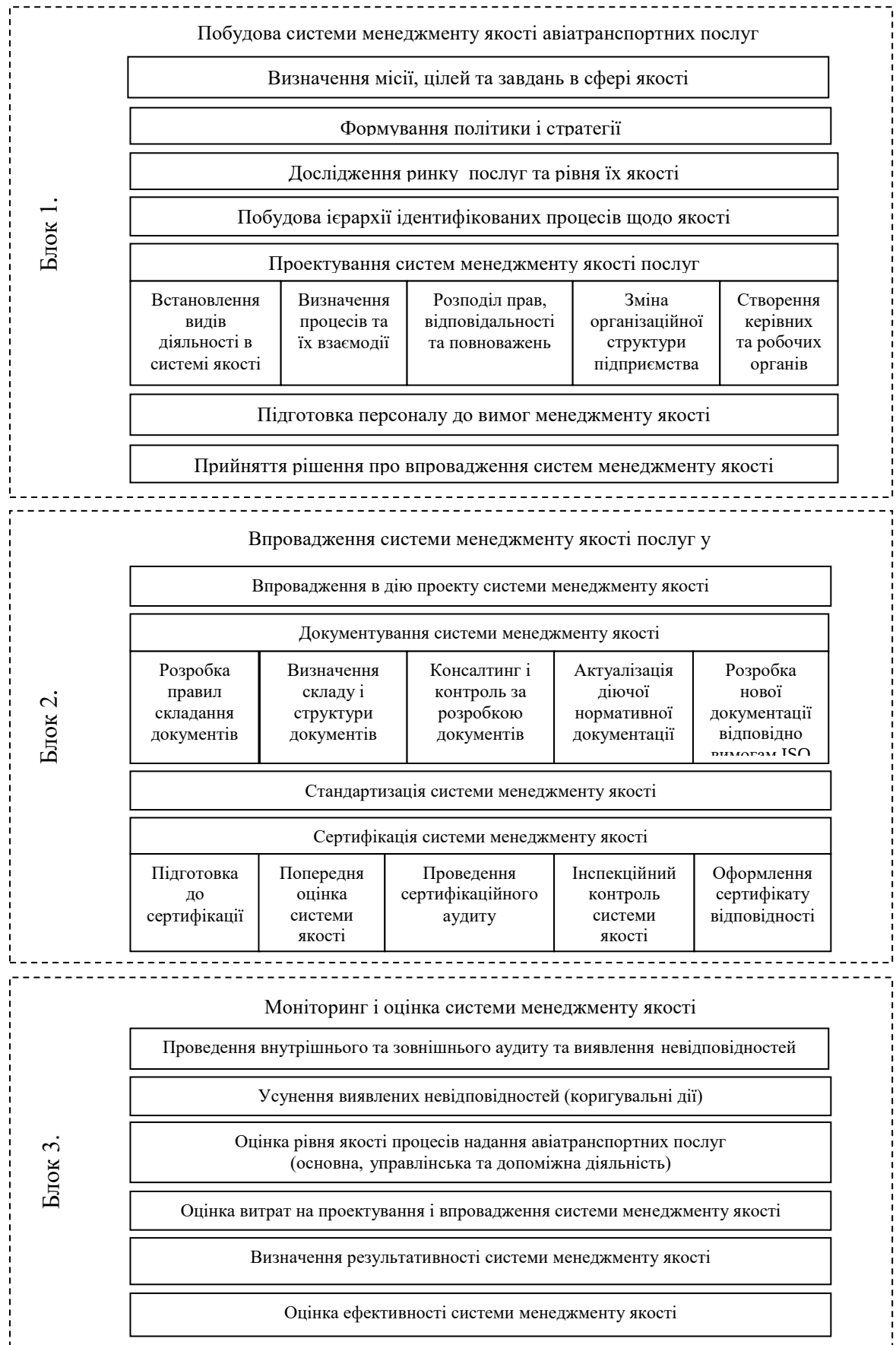


Рис. 3.4. Послідовність побудови процесу забезпечення управління якістю послуг

якості процесів основної, управлінської та допоміжної діяльності; аналізу та оцінки витрат на проектування, впровадження та функціонування системи управління якістю; визначення результативності (цінності для споживача) та ефективності системи управління якістю.

- Політика в галузі якості підприємства формується на основі ключових компонентів, які визначають стратегічний напрямок та підхід до забезпечення високого рівня якості послуг. Основними складовими політики у сфері якості є:

- Цілі та завдання у сфері якості, спрямовані на досягнення конкретних результатів, що відповідають очікуванням споживачів та вимогам нормативних документів.

- Основні напрямки діяльності, що охоплюють ключові процеси та заходи, що сприяють покращенню якості послуг.

- Основний девіз, який відображає філософію та пріоритети підприємства у сфері якості.

- Принципи дії, що визначають підходи до реалізації політики та регламентують взаємодію всередині колективу та із зовнішніми зацікавленими сторонами.

Ці аспекти політики мають бути спрямовані на:

- Підтримка високого рівня якості послуг, включаючи покращення обслуговування та виконання очікувань споживачів.

- Формування позитивного іміджу та репутації підприємства на ринку послуг, акцентуючи увагу на забезпеченні якості та задоволенні потреб клієнтів.

- Реалізацію цілей, пов'язаних із підвищенням якості послуг, та впровадження підходів, що забезпечують досягнення цих цілей.

- Визначення значної ролі персоналу у реалізації політики якості, підкреслюючи його відповідальність виконання завдань у цій сфері.

- Реалізація політики у сфері якості потребує чіткого визначення першочергових завдань, що є основою досягнення поставлених цілей. Ці завдання включають:

- Забезпечення послідовного задоволення споживачів через відповідність послуг встановленим державним стандартам, а також дотримання норм професійної етики.

- Постійне вдосконалення якості послуг за рахунок впровадження інновацій та модернізації процесів.

- Врахування соціальних вимог та піклування про захист навколишнього середовища, інтегруючи ці принципи в діяльність підприємства.

- Підвищення ефективності процесів надання послуг, що включає оптимізацію ресурсів та забезпечення високої продуктивності.

Таким чином, політика у сфері якості стає ключовим інструментом управління, спрямованим на сталий розвиток підприємства та його конкурентоспроможність.

Для реалізації першочергових завдань у сфері якості керівництво має трансформувати їх у конкретні заходи, спрямовані на досягнення заявлених цілей та підтримку високого рівня задоволеності споживачів. Основні приклади таких заходів включають:

Визначення потреб споживачів та відповідних заходів забезпечення якості: необхідно чітко ідентифікувати вимоги клієнтів та гарантувати їх задоволення при наданні послуг, наприклад, у сфері пасажирських перевезень, що включає виконання зобов'язань щодо надійності, безпеки та комфорту обслуговування.

Запобігання незадоволеності клієнтів через управління та запобіжні дії: важливо мінімізувати ризики невідповідності нормам якості шляхом запобігання дефектам, зниження непродуктивних витрат та втрат. Удосконалення авіаційного виробництва та забезпечення стабільності якісних показників відіграють ключову роль у досягненні цієї мети.

Оптимізація витрат на якість – розробка підходів, що дозволяють досягти необхідного рівня якості за мінімальних витрат, що, у свою чергу, вимагає аналізу витрат, пов'язаних з якістю, та усунення надлишкових витрат.

Досягнення комплексних зобов'язань за якістю – впровадження інтегрованих заходів, що охоплюють весь цикл надання послуг, від проектування до кінцевого споживання з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін.

Безперервний аналіз вимог до послуг – регулярне вивчення та перегляд вимог, що пред'являються до послуг, дозволяє своєчасно адаптувати процеси, зберігаючи їх актуальність та відповідність очікуванням споживачів.

Запобігання несприятливому впливу на навколишнє середовище: заходи щодо мінімізації екологічного сліду, що включають використання екологічно чистих технологій та дотримання вимог екологічної безпеки, забезпечують гармонійне поєднання якості послуг та сталого розвитку.

Реалізація таких заходів дозволяє не лише підвищити якість послуг, а й створити конкурентну перевагу, зміцнити довіру клієнтів та забезпечити стійкість бізнесу у довгостроковій перспективі.

Основні напрямки діяльності у сфері якості мають бути орієнтовані на стратегічний розвиток, включаючи перспективне планування у сфері наземного обслуговування та інших видів послуг. Стратегічний курс передбачає аналіз можливостей та обмежень діяльності, дозволяючи виключити неефективні напрями, мінімізувати непродуктивні витрати та знизити собівартість послуг. При цьому важливо не лише утримувати досягнутий рівень якості, а й забезпечувати його стійкість, спрямовуючи зусилля на подальший розвиток та задоволення потреб ринку.

Основними напрямками діяльності у сфері якості можуть стати розширення присутності на ринку авіаперевезень та послуг, досягнення рівня обслуговування, що перевищує очікування споживачів, орієнтація на задоволення специфічних вимог певних регіонів, зміцнення лідерських

позицій на ринку, розвиток якості та асортименту авіаційних послуг, а також вирішення соціальних задач.

Для забезпечення реалізації стратегічних завдань необхідно призначити керівника за якістю, який повинен мати відповідну кваліфікацію та підпорядковуватися безпосередньо керівництву організації. Він несе відповідальність за відповідність процесів та послуг стандартам, а також за їхню здатність задовольняти потреби клієнтів. У його повноваження входить контроль функціонування системи загального управління якістю, що дозволяє досягати заявлених політикою цілей та відповідності нормативним вимогам за оптимальних витрат.

Керівник з якості організує збирання, аналіз, узагальнення та розподіл інформації про якість послуг, забезпечуючи ефективність системи управління якістю. Його діяльність спрямована на створення умов для виконання кожного етапу “петлі якості”, що включає планування, контроль, аналіз та реалізацію заходів щодо підвищення якості послуг.

Забезпечення якості охоплює систематично організовані заходи, що сприяють досягненню та підтримці необхідного рівня якості на всіх етапах життєвого циклу послуг.

Управління якістю ґрунтується на прийнятті рішень, що спираються на дані контролю, обліку та аналізу. Поліпшення якості є безперервний процес, спрямований на підвищення технічного рівня послуг, вдосконалення технологій, оптимізацію процесів та розвиток системи управління якістю.

Така стратегія дозволяє як підвищити якість послуг, а й зміцнити конкурентоспроможність підприємства, створюючи основу щодо його сталого розвитку.

Загальне планування робіт із забезпечення якості ґрунтується на розробці комплексної програми, яка є інструментом для організації та координації заходів, спрямованих на досягнення заявлених цілей. Така програма повинна включати такі ключові елементи:

- цілі та завдання на черговий період – визначення пріоритетів та конкретних результатів, яких необхідно досягти у сфері якості.
- список заходів та терміни їх виконання – докладний опис усіх запланованих дій, включаючи внутрішні перевірки, із зазначенням термінів їх реалізації та обсягів робіт.
- розподіл обов'язків та повноважень персоналу – чітке розмежування відповідальності між співробітниками, що забезпечує контроль та ефективність виконання заходів.
- план дооснащення та модернізації обладнання – визначення необхідних технічних засобів та етапів їх впровадження для покращення процесів.
- план підготовки та підвищення кваліфікації персоналу – організація навчання, включно з персоналом відділу якості, з метою розвитку професійних навичок, необхідних для виконання завдань програми.
- методика оцінки досягнення цілей – встановлення критеріїв та методів аналізу результатів для об'єктивної оцінки ефективності програми.
- порядок коригування програми – розробка процедури для внесення змін у разі виявлення невідповідностей або нових вимог.
- план фінансування робіт із забезпечення якості – визначення джерел та обсягів ресурсів, необхідних для реалізації заходів програми.

Така структура програми дозволяє забезпечити системний підхід до організації робіт з якості, створити умови для їх ефективного виконання та моніторингу, а також оперативно реагувати на зміни та невідповідності.

Формування політики в області якості може здійснюватися за схемою (рис. 3.5).

У подальшому у може бути створений спеціальний підрозділ, наприклад, відділ з якості, який виконує організаційно-контрольні функції, такі як: розробка проекту плану робіт із створення і впровадження системи якості у ; розробка пропозицій за призначенням відповідальних виконавців по базових елементах системи якості; виконання розрахунків і

обґрунтування об'ємів, термінів, кількості і складу виконавців робіт по внутрішній перевірці системи якості; розробка проектів організаційно-розпорядливих документів по проведенню робіт в області якості; забезпечення координації і відповідальності при виконанні внутрішніх перевірок якості відділами і виконавцями; проведення внутрішніх перевірок якості; виконання аналізу результатів внутрішніх перевірок якості виконання аналізу результатів внутрішніх перевірок якості служб і підрозділів; розробка плану корегуючи заходів, за наслідками аналізу результатів внутрішніх перевірок якості; контроль виконання плану коригуючих заходів; підготовка матеріалів по різних аспектах діяльності служб і підрозділів, пов'язаних із забезпеченням якості для розгляду їх керівництвом; організація робочих нарад по проведенню робіт в області якості; розробка проектів основних документів за системою якості; методичне консультування і навчання працівників питанням забезпечення якості; оперативний розгляд взаємних претензій учасників робіт; оцінка витрат на проведення робіт в області якості; складання звітів про хід виконання робіт по забезпеченню якості; підготовка пропозицій по підвищенню кваліфікації керівників і фахівців в області якості; інформування колективу про результати робіт з підготовки до сертифікації і ліцензування; підготовку пропозицій по стимулюванню конкретних виконавців робіт в області якості.

Метою задоволення вимог замовників, суспільства до продукції, послуг керівництво декларує наступну політику у сфері якості:

- забезпечення ефективного функціонування та постійного поліпшення результативності та ефективності системи управління якістю шляхом аналізування та прийняття рішень на основі фактів;
- забезпечення системного підходу до управління та вдосконалення процесів для досягнення встановлених цілей;
- підтримування активності персоналу через усвідомлення внеску кожного працівника в досягнення кінцевих результатів діяльності.



Рис. 3.5. Формування політики в області якості

- досягати високого рівня професійної підготовки працівників при зовнішній та внутрішній взаємодії;
- підтримувати взаємовигідні стосунки з постачальниками та партнерами на базі високого професійного рівня працівників ;

– встановлення та всебічна підтримка вищим керівництвом єдності мети та напрямків діяльності, формування на базі особистого прикладу принципового відношення всіх працівників до якості послуг.

Реалізація політики у сфері якості ґрунтується на вирішенні низки ключових завдань, кожне з яких сприяє створенню ефективної системи управління якістю, орієнтованої на сталий розвиток та досягнення стратегічних цілей організації:

1. Лідерство керівництва та активна участь в управлінні якістю. Це передбачає зобов'язання керівництва щодо створення результативної системи управління якістю через розробку стратегічних цілей, що відповідають напрямку діяльності підприємства. Керівництво має займатися пошуком та впровадженням інноваційних методів управління процесами та розробки нових послуг. Ключовим аспектом є доведення до співробітників цінностей, пов'язаних з якістю, створення середовища, що сприяє обміну інформацією, а також застосування методів вимірювання та аналізу з метою оцінки ефективності управлінських рішень.

2. Безперервне залучення персоналу. Успіх реалізації політики якості залежить від участі працівників усіх рівнях. Це включає їхнє професійне навчання, мотивацію та стимулювання, а також розвиток корпоративної культури, що підтримує загальну спрямованість на якість та вдосконалення процесів.

3. Ухвалення рішень на основі достовірних даних. Вищий посібник має ґрунтуватися на фактах при прийнятті рішень, використовуючи такі інструменти, як бенчмаркінг для аналізу кращих практик конкурентів, та збалансована система показників, яка враховує фінансово-економічні аспекти, задоволеність клієнтів, ефективність бізнес-процесів та розвиток персоналу.

4. Застосування науково-технічних досягнень. Для забезпечення надійності, стійкості та конкурентоспроможності продукції та послуг необхідно використовувати сучасні наукові розробки та інновації. Це

включає застосування автоматизованих систем управління та проектування, використання перевіреної елементної бази, а також впровадження патентних та технологічних рішень, розроблених як усередині підприємства, так і на основі зовнішнього досвіду.

5. Підтримка позитивного іміджу організації у сфері якості. Зміцнення репутації можливе через участь у галузевих виставках, конференціях та семінарах. Додатково, публікації співробітників у наукових журналах, розробка методик та спеціалізованих видань сприяють формуванню довіри з боку партнерів та споживачів, наголошуючи на експертному статусі організації.

Ці завдання формують основу ефективної реалізації політики у сфері якості, що дозволяє організації як задовольняти поточні вимоги споживачів, а й стійко розвиватися, підвищуючи конкурентоспроможність і зміцнюючи своє становище над ринком.

Успішна реалізація політики в сфері управління якістю послуг повинна забезпечуватися тим, що:

- фахівці підприємства повинні володіти високою інженерною кваліфікацією, різнобічним досвідом, постійно удосконалюють свої знання, на практиці беручи участь у реалізації різних проектів;

- організаційна структура підприємства, робочі взаємозв'язки між підрозділами й усередині них забезпечувати автономність і максимальну оперативність при виробленні рішень, установлюючи при цьому персональну відповідальність за якість виконання операцій;

- розроблено й оформлені документально процедури всіх етапів проектування, вимоги і критерії оцінки проектної документації на всіх стадіях її виконання;

- передбачено можливість участі представників замовника в поетапному контролі якості проектної документації;

- розроблено і застосовується методика попередження недоліків і дефектів на всіх етапах проектування і планування;

- у кожному структурному підрозділі в рамках технологічного ланцюжка виконання робіт передбачена операція наскрізного контролю якості і призначений фахівець, що здійснює неї;
- комп'ютерне і програмне забезпечення, апаратурно-приладове устаткування безупинне оновлюються, удосконалюються і модернізуються;
- постійно ведуться маркетингові дослідження ринку авіаційних послуг з метою прогнозування попиту і тенденцій росту вимог до обсягів і якості авіації;
- проводиться безупинне удосконалювання методів і обсягу заходів керування якістю.

Політика в галузі якості повинна піддаватися регулярному аналізу з боку вищого керівництва, що дозволяє використовувати її як інструмент для підвищення ефективності управління якістю. Такий аналіз забезпечує відповідність політики поточним умовам зовнішнього та внутрішнього середовища, а також її адаптацію до змін вимог споживачів, нормативної бази та стратегічних цілей організації.

Стратегічне планування і політика в області якості забезпечують основу для постановки цілей в області якості, що включають:

- забезпечення вимог безпеки польотів і охорони праці шляхом безумовного виконання персоналом нормативних вимог по комерційному обслуговуванню повітряних суден і вантажів на пероні, обробки вантажів в вантажному терміналі, експлуатації техніки та обладнання;
- забезпечення вимог регулярності польотів шляхом безумовного виконання стандартів і процедур авіакомпаній-клієнтів з обслуговування повітряних суден і обробці вантажів на пероні «Бориспіль»;
- виконання вимог клієнтів підприємства – авіакомпанії, її агентів, вантажовідправників і вантажоотримувачів – в сфері наданих послуг вантажного терміналу;

- постійне покращення результатів роботи підприємства, що засноване на вдосконаленні внутрішніх процесів і підвищенні кваліфікації;
- безперервне вдосконалення системи управління шляхом розробки, впровадження і контролю вимог до послуг підприємства.
- фінансові цілі; ціль при порівнянні з кращими досягненнями (бенчмаркінг) і оцінці третьою стороною (зовнішні аудити; поліпшення показників виконання процесів у всьому підприємстві; поліпшення показників послуг відповідно до вимог замовників.

Цілі в галузі якості, що визначаються організацією, можуть бути структуровані та включені до спеціальних програм якості, кожна з яких охоплює певні аспекти управління та вдосконалення. Ці програми поділяються на три основні категорії:

1. Програма покращення системи управління якістю. Ця програма спрямовано на вдосконалення механізмів управління якістю всередині організації. Вона може включати завдання щодо оптимізації процесів, впровадження нових методів контролю, покращення процедури внутрішнього аудиту, а також впровадження інноваційних підходів для підвищення ефективності системи управління якістю. Основний акцент робиться на створення стійкої та гнучкої системи управління, що відповідає сучасним вимогам та стандартам.

2. Програма якості послуг. У рамках цієї програми акцент робиться на підвищення рівня послуг, включаючи поліпшення їх характеристик, задоволення вимог споживачів та забезпечення відповідності встановленим стандартам. Програма може охоплювати розробку нових стандартів якості, впровадження сучасних технологій та забезпечення оперативного реагування на скарги та пропозиції споживачів.

3. Програма покращення менеджменту ресурсів. Ця програма спрямована на підвищення ефективності використання людських, матеріальних, фінансових та технічних ресурсів. До неї можуть входити заходи щодо навчання та підвищення кваліфікації співробітників,

модернізації обладнання, оптимізації витрат та створення більш сприятливих умов для досягнення цілей у сфері якості.

Кожна з програм має бути інтегрована у загальну стратегію управління якістю та супроводжуватись детально розробленими планами реалізації, включаючи постановку завдань, визначення термінів, розподіл відповідальності та оцінку результатів. Такий підхід дозволяє організації систематично вдосконалювати свою діяльність, зміцнюючи конкурентні позиції та задовольняючи потреби споживачів.

3.3. Ефективність управління якістю послуг АН «ПРОСПЕКТ ПЛЮС»»

Дослідження економічної ефективності дозволяє виявити її вплив на економіку з урахуванням результатів впровадження системи управління якістю на стадії проектування, та експлуатації системи. На рис. 3.6 запропоновані загальні елементи ефективності управління якістю АН «ПРОСПЕКТ ПЛЮС».

Дослідження показало, що найбільшій уваги підприємство приділяє факторам лідерства, цільових програмних дій та орієнтації на ринок. Для підвищення ефективності управління якістю ми пропонуємо посилити увагу до факторів модернізації, мотивації та когнітивності.

Розроблено методи оцінки ефективності управління якістю послуг підприємств з урахуванням рекомендацій нормативно-технічної документації, специфіки управління якістю на авіаційних підприємствах.

Ефективність управління якістю найчастіше оцінюється через співвідношення кінцевого результату діяльності підприємства та сукупності витрат за якість. Цей показник дозволяє виміряти, наскільки ефективно використовуються ресурси досягнення заданого рівня якості продукції чи послуг. Він відображає ступінь відповідності витрат досягнутим результатом,

включаючи економічну вигоду, задоволеність споживачів та стійкість процесів. Такий підхід забезпечує об'єктивну оцінку рентабельності вкладень у якість та дозволяє виявити можливості для оптимізації витрат та підвищення ефективності системи управління:

$$E_y = P_k / V_y, \quad (3.1)$$

де E_y – ефективність управління якістю;

P_k – кінцевий результат діяльності, обсяг реалізації послуг;

V_y – витрати на управління якістю (визначаються будь-яким із зазначених раніше методів) включають витрати на забезпечення, управління та поліпшення якості.

Іншим важливим показником оцінки ефективності управління якістю є співвідношення загального результату діяльності підприємства і чисельності співробітників, зайнятих управлінням у сфері якості. наскільки раціонально використовуються кадрові ресурси для досягнення результатів, пов'язаних з поліпшенням якості послуг або продукції, та допомагає виявити напрямки підвищення ефективності роботи системи керування якістю:

$$E_y = P_k / K, \quad (3.2)$$

де K – чисельність кадрів управління в сфері якості.

Економічний ефект (E), який є різницею між результатами (P) діяльності та витратами (B) розраховують:

$$E = P - B = P - (B_{\text{вир}} - B_{\text{спож}}). \quad (3.3)$$

Використовуючи формулу, наведену В. Окрепіловим, та доповнюючи ціною продажу послуги, економічний ефект управління якістю можна виразити формулою (3.4):

$$\begin{aligned}
 E &= E_{\text{вир}} + E_{\text{спож}} = P - (V_{\text{вир}} + V_{\text{спож}}) + Ц = \\
 &= \frac{(Ц - V_{\text{вир}})}{E_{\text{вир}}} + \frac{[P - (Ц + V_{\text{спож}})]}{\frac{Ц_{\text{спож}}}{E_{\text{спож}}}},
 \end{aligned}
 \tag{3.4}$$

де P – результат діяльності;

E – економічний ефект від діяльності;

V – витрати, пов'язані з отриманням ефекту;

$V_{\text{вир}}$ – витрати, пов'язані з виробництвом послуг;

$V_{\text{спож}}$ – витрати, пов'язані зі споживанням послуг;

$Ц$ – ціна реалізації авіатранспортної послуги;

$E_{\text{вир}}$ – ефективність виробництва послуги;

$E_{\text{спож}}$ – ефективність споживання послуги.

Величина ціни споживання в цій галузі в 3–4 (до 10) рази перевищує ціну продажу. Поліпшення якості призводить до зростання витрат виробника, отже, і продажної ціни. Для того, щоб послуги купували за високою ціною, необхідно, щоб її вдосконалення зумовило зростання економічного ефекту споживача, тобто за рахунок удосконалення якості вигоду отримують обидва учасники ринку – споживач і виробник, оскільки зростає загальний економічний ефект. Споживчу вартість (СВ) можна виразити як функцію від потреби (Π) та якості послуги (Y_{Π}):

$$СВ = f(\Pi, Y_{\Pi}). \tag{3.5}$$

Звідси якість послуги може бути обчислена за формулою:

$$Y_{\Pi} = \Pi / C, \tag{3.6}$$

де Π – задоволена потреба;

C – кількісна величина вартості послуги.

Корисним ефектом у цьому випадку є скорочення витрат та визначення в споживчій вартості дійсно корисної її частини, адже, зменшуючи споживчу

вартість на суму економічної вартості, можна отримати спожиту частку, яка ототожнюється із задоволеною потребою. Використання залежності економічної ефективності та поліпшення якості дає можливість рекомендувати її для використання у практичній діяльності.

Оцінюючи ефективність управління якістю на авіатранспортному підприємстві, доцільно враховувати результати впровадження нових технологій, механізації, автоматизації процесів, нових способів організації виробничого процесу та праці, що забезпечує підвищення якості послуг при одночасній економії фінансових, трудових та матеріальних ресурсів під час надання послуг. У цьому випадку річний економічний ефект (Е) можна розрахувати за формулою:

$$E = (B_1 - B_2) \text{ Оп}_2, \quad (3.7)$$

де B_1 – зведені витрати на одиницю послуги, наданої до проведення заходів з поліпшення якості (впровадження системи якості);

B_2 – зведені витрати на одиницю послуги, наданої після проведення заходів з поліпшення якості (впровадження системи якості);

Оп_2 – річний обсяг надання послуг після проведення заходів з поліпшення якості (впровадження системи якості).

У галузі послуг, де їх якість безпосередньо залежить від якості праці персоналу, в управлінні якістю доцільно визначати ефективність праці, яку необхідно використовувати як для оцінки економічного ефекту управління якістю, так і для підвищення стимулювання праці пропорційно до кінцевих результатів (кількості та якості послуг). Коефіцієнт ефективності праці ($K_{\text{еп}}$) розраховують за формулою:

$$K_{\text{еп}} = \frac{Зс}{Пп} \rightarrow \frac{Пр}{Пп} \rightarrow \frac{Ес}{Пп}, \quad (3.8)$$

де $Зс$ – ступінь задоволення споживачів одиницею наданої послуги;

Пр – трудомісткість надання одиниці послуги;

Пп – корисний результат для споживача від споживання одиниці послуги;

Ес – економія споживача від споживання одиниці послуги.

Звідси оплата праці з урахуванням ефективності праці буде визначатись таким співвідношенням:

$$\begin{aligned}\text{ФОП п} &= \text{ФОП н} \cdot \text{І кеф} \\ \text{І кеф} &= \text{Кеп п} - \text{Кеп б},\end{aligned}\tag{3.9}$$

де ФОП п – фонд оплати праці в поточному періоді;

ФОП н – нормативний фонд оплати праці;

І кеф – індекс коефіцієнта ефективності праці;

Кеп п – коефіцієнт ефективності праці в поточному періоді;

Кеп б – коефіцієнт ефективності праці в базовому періоді.

Ефективність управління якістю (системи якості) може бути визначена на основі вибору та виконання найбільш оптимальних варіантів операцій в сфері якості, за певних умов діяльності та заданого критерію оптимізації, згідно з якими функціонування буде визначатися найкращим з можливих. У цьому випадку критерій оптимізації виражає граничний ступінь економічного ефекту для порівняльної оцінки можливих рішень та вибору найкращого з них (наприклад, максимізація прибутку; мінімізація витрат; розширення ринку збуту тощо). В економіко-математичних моделях формою критерію оптимізації є цільова функція, екстремальне значення якої характеризує граничну досягнуту ефективність об'єкта, тобто найкращий в заданому відношенні його стан. Вибір цільової функції пов'язаний з критеріями оптимізації.

На сучасному етапі ключовим завданням підприємств у сфері якості є не лише розробка та впровадження системи управління якістю, а й проведення її регулярної оцінки з метою визначення ефективності. У

міжнародних стандартах ISO 9004-1 наголошується на важливості оцінки ефективності системи якості як інструменту для задоволення потреб споживачів, захисту інтересів організації та досягнення балансу між збільшенням прибутку та зниженням витрат.

Ефективність системи якості послуг може бути оцінена такими способами:

Перший підхід ґрунтується на економічній оцінці системи. Економічні методи, аналогічні тим, що застосовуються для аналізу ефективності управління якістю, використовують показники, такі як річний економічний ефект та коефіцієнт віддачі на вкладені кошти. Даний підхід дозволяє виявити економічну вигоду, досягнуту за рахунок скорочення непродуктивних витрат та оптимізації витрат.

Другий спосіб передбачає аналіз відповідності рівня управління якістю вимог стандартів ISO серії 9000. Оцінка проводиться на основі даних внутрішнього та зовнішнього аудиту, які забезпечують незалежний та систематичний аналіз. Цей підхід дозволяє встановити відповідність запланованим заходам, оцінити їх ефективність та придатність для досягнення цілей у сфері якості. Методика аудиту якості описана у стандартах серії ISO 10000.

Третій підхід пов'язаний з аналізом ступеня впливу елементів системи якості на її функціонування та на рівень послуг, що надаються. Експертний метод дозволяє всебічно проаналізувати чинний механізм управління якістю, визначити недоліки та повноту виконання функцій, а також розробити заходи щодо підвищення ефективності системи. За допомогою кількісної оцінки, що ґрунтується на коефіцієнті ефективності, експерти оцінюють виконання процесів та їх відповідність вимогам.

Функціонування системи якості на авіатранспортному підприємстві включає до 100 процесів і підпроцесів, кожен із яких робить внесок у загальну результативність. Сукупність цих процесів створює умови для постійного поліпшення якості послуг.

Основними завданнями оцінки якості послуг на авіатранспортному підприємстві є виявлення слабких елементів системи, оцінка її загальної ефективності та розробка заходів для подальшого вдосконалення. Це дозволяє не лише підтримувати поточний рівень якості, а й нарощувати його, забезпечуючи конкурентоспроможність та задоволення потреб клієнтів.

$$K_i = \frac{\sum_{j=1}^m K_j * a_j}{\sum_{j=1}^m a_j} \quad (3.10)$$

де K_i – коефіцієнт ефективності управління якістю, визначений i -тим експертом за сукупністю процесів;

K_j – оцінка експерта по j - му процесу;

n – кількість експертів;

m – кількість процесів в системі управління якістю;

a_j – вагомість j - го процесу;

$$\bar{K} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n} \quad (3.11)$$

де $\bar{K}$ – коефіцієнт ефективності управління якістю

Значення коефіцієнта можуть мати границі від нуля (всі функції не виконуються) до одиниці (всі функції повністю виконуються), тобто:

$$0 \leq \bar{K} \leq 1$$

Отримані значення коефіцієнта ефективності порівнюють із запропонованою у табл. 3.1 шкалою. Для підвищення об'єктивності та прозорості оцінки функціонування системи якості рекомендується впровадження робочої документації у вигляді картки експертної оцінки функціонування системи якості, яка фіксує та систематизує результати експертного аналізу.

Таблиця 3.1

Шкала оцінки ефективності управління якістю на підприємстві

Значення коефіцієнта ефективності	Оцінка
1–0,9	Дуже добре
0,89–0,75	Добре
0,74–0,51	Задовільно
0,50 та менше	Незадовільно

Такий підхід дозволяє структурувати процес оцінки та формалізувати результати для подальшого аналізу та прийняття рішень.

Процедура оцінки передбачає створення спеціалізованої експертної групи чисельністю 5–10 фахівців, до складу якої включаються представники ключових підрозділів та експерти у сфері якості. Основним завданням цієї групи є проведення незалежної та всебічної оцінки системи управління якістю.

Такий підхід дозволяє систематично покращувати систему якості, своєчасно виявляти проблеми та ефективно їх усувати, що сприяє підвищенню загального рівня послуг та конкурентоспроможності підприємства.

Нами здійснено оцінку ефективності управління якістю за даною схемою в АН «ПРОСПЕКТ ПЛЮС» (табл. 3.2).

Оброблені та систематизовані дані аналізують і планують заходи щодо вдосконалення управління якістю (системи якості). За призначенням коефіцієнтів визначають працездатність у цілому та за окремими функціями.

На основі аналізу виявляють причини недовиконання окремих функцій, а саме:

- недосконало розроблена документація;
- низький ступінь використання нормативних документів структурними підрозділами та службами;
- недостатнє використання принципів механізму управління якістю;

– невідповідність організаційної структури готельного підприємства вимогам ринку, порушення вертикальних та горизонтальних зв'язків у системі управління;

Таблиця 3.2

Зведена оцінка ефективності управління якістю АН
«ПРОСПЕКТ ПЛЮС»

Функції управління якістю	Оцінка експертів, бал										Середня оцінка, бал	Кфі
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Формування та проведення політики в сфері якості	5	3	3	5	4	5	3	6	3	5	4,2	0,42
Документування системи якості	0	4	2	1	3	0	0	0	2	0	1,2	0,12
Проведення внутрішнього аудиту	5	6	4	5	6	5	4	3	6	4	4,8	0,48
Планування якості	6	6	4	5	6	7	5	4	4	5	5,2	0,52
Мотивація забезпечення якості	5	7	8	7	9	7	5	6	7	8	6,9	0,69
$K_c = \sum_{I=1}^N K_{fi} = 2,28$												
$K_c = (\sum_{I=1}^n K_{fi})/n = 0,45$												

– недоцільний розподіл функцій управління якістю між керівниками, спеціалістами та підрозділами;

– незадовільна організація контролю за якістю наданих послуг;

– недостатня підготовка керівництва та персоналу в сфері якості;

– недостатнє використання мотивації в забезпеченні якості на підприємствах готельного господарства та інші причини.

За результатами оцінки ефективності функціонування системи можна спланувати напрями роботи в сфері якості. Так, для АН «ПРОСПЕКТ ПЛЮС» це повинні бути: визначення стратегії та тактики в сфері якості; вдосконалення управління якістю за рахунок розробки та впровадження системи якості; введення систематичного внутрішнього контролю якості послуг; врахування виявлених недоліків при розробленні плану заходів щодо забезпечення якості на наступний рік.

За рахунок вдосконалення системи управління якістю послуг можуть бути отримані наступні результати, що є наслідком заходів щодо покращення системного управління якістю послуг: збільшення обсягів надання послуг, які більш повно відповідають вимогам споживачів послуг; зниження собівартості послуг; більш точне виконання задач надання послуг своєчасно; скорочення термінів очікування у чергах на реєстрацію, паспортний, митний контроль та контроль на безпеку; збільшення обсягів надання послуг, що відповідають вимогам споживачів послуг.

Висновки до третього розділу

Проведені дослідження виявили відсутність уніфікованих підходів до проблем управління якістю послуг, що спричиняє необхідність розробки системи забезпечення управління якістю, заснованої на процесному підході.

Для підвищення конкурентоспроможності послуг запропоновані методи, що включають розвиток інфраструктури через реалізацію стратегії рівномірного зростання, залучення приватного капіталу в управління, розробку маркетингової стратегії просування послуг.

З метою ефективного управління якістю розроблено пропозиції щодо впровадження та вдосконалення системи забезпечення управління якістю послуг.

Методичний підхід до функціонування системи управління якістю базується на концепції “петлі якості”, що охоплює весь цикл послуг - від аналізу змінного попиту до остаточного задоволення потреб споживачів.

Ефективність управління якістю оцінюється на основі комплексу інтегральних та індивідуальних показників, що відображають результативність виконання функцій на всіх етапах.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі вирішено науково-практичне завдання зі створення теоретико-методичних основ управління якістю послуг, обґрунтовані підходи до формування системи організаційно-економічного забезпечення, що має істотне значення для вдосконалення її функціонування.

Основні висновки та рекомендації полягають у наступному.

1. На базі проведеного аналізу різних визначень якості послуг встановлена недостатня їх систематизація та обґрунтування структури. Для окреслення комплексної оцінки якості послуг виокремлені ознаки формування змісту у контексті складових – рівнів, форм, компонентів тощо, які в подальшому сформовані у єдину композицію, що дозволяє здійснити стійке функціонування процесів управління якістю пасажирських послуг.

2. Визначені особливості управління якістю послуг шляхом виявлення сукупності факторів, що впливають на рівень якості залежно від їх надання, а також враховують внутрішні умови – технології виробництва, мотивацію персоналу, накопичення інформації та інше й зовнішні чинники як об'єктивного так і суб'єктивного впливів.

Виявлені організаційно-економічні складові забезпечення управління якістю послуг, що обумовлюються як організаційними факторами, які полягають у врахуванні функцій управління, так і економічними – у складі витрат на формування якості послуг.

3. Розкрито сутність і зміст процесу управління якістю послуг, встановлена складність та багатогранність, а також закономірності формування й розвитку; на основі цього введено поняття «управління якістю послуг», як сукупність взаємопов'язаних принципів, методів і процесів, що охоплюють чинники і функції управління, орієнтовані на розробку та задоволення потреб споживачів з різними вимогами.

4. Обґрунтовано поняття «забезпечення управління якістю послуг», як сукупність організаційних та економічних параметрів і процесів, що відображають досягнення ефективності функціонування управління за рахунок обслуговування споживачів, реєстрації білетів, технології досмотру , а також митного контролю, що підвищує рівень якості, зниження витрат та ефективність надання послуг.

5. Виявлені факториудовolenості вимог споживачів послугами, шляхом вивчення думки , що дозволяють сформуувати факторну модель управління витратами, яка дає змогу визначати їх раціональний розмір, а також надає можливість в подальшому встановлювати пріоритетні послуги.

6. Розроблені методичні положення щодо забезпечення управління якістю послуг, які основані на процесному підході визначення організаційної складової через виокремлення функцій роботи ; в результаті цього досягається можливість забезпечити ефективне надання послуг пасажирам.

7. У роботі розроблено математичну модель організаційно-економічного забезпечення управління якістю послуг, що відображає існуючі взаємозв'язки між факторами та якістю послуг за рахунок виокремлення функціональних підсистем та врахування різних видів витрат. Це обумовлюється відносним впливом факторів на економічну ефективність процесів управління.

8. Визначено, що забезпечення ефективної роботи системи управління якістю послуг можливе за рахунок формування складових «петлі якості», через поетапну взаємодію елементів повного циклу надання послуг на різних стадіях – від змінного попиту до задоволення потреб споживачів, які реалізуються через сукупність заходів створення необхідних умов для їх комплексного використання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зіміна Г.К. Стандартизація системи управління якістю, згідно стандартів серії ISO 9000:2000 (у схемах): навч.–практ. посіб. К. Школа Адм. Управління Зіміної, 2018. 256 с.
2. Плоткін Я. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Економіка України. 2017. №2. С. 45-66
3. Кириченко, О. (2023). Ключові фактори системи управління якістю в забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (2(70), 93–99. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-93-99>.
4. Управління якістю продукції та послуг/ Білецький Е. В., Янушкевич Д. А., Шайхлісламов З. Р., Харків. Торгов.-економ. Інститут КНТЕУ- Х. : ХТЕІ, 2015 – 222 с.
5. Шаповал М.І. Основи стандартизації, управління якістю і сертифікації: Підручник. – К., 1997. – 152 с.
6. Управління якістю виробництва та обслуговування : навчальний посібник. – Х.: ФОП Александрова К. М., 2015.
7. Калашнікова Х. І. Управління якістю : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 073 – Менеджмент / Х. І. Калашнікова ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2023. – 138 с.
8. Бичківський Р. В., Столярчук П. Г., Сопільник П. І. Управління якістю. Сертифікація. – Київ: Школа. – 432 с.
9. Шаповал М. І. Менеджмент якості: Підручник. – К.: Т-во „Знання”, КОО, 2003. – 475 с.
10. Управління якістю товарів: навч. посібник / А. М. Одарченко, Д. М. Одарченко, М. С. Одарченко, О. О. Лісніченко, Я. М. Черненко. – Х. : ХДУХТ, 2018. – 270 с.

11. Закон України „Про стандартизацію”
12. Закон України “Про підтвердження відповідності”
13. Закон України „Про ліцензування певних видів господарської діяльності”
14. Закон України “Про акредитацію органів з оцінки відповідності”
15. Закон України „Про якість та безпеку харчових продуктів та продовольчої сировини”
16. Концепція державної політики у сфері управління якістю продукції // Світ якості України. – 2004. - №2. стр. 4 – 6
17. Стандартизація, сертифікація, якість. Науково-технічний журнал, №3. Держстандарт України. – Харків. – 2005. – 71с.
18. Аналіз, оцінка та моніторинг якості і ефективності роботи підприємства. М002-2003: Методичний посібник/ Держспоживстандарт України. О. Г. Топольницький. — К., 2003. — 44с.
19. ДСТУ ІСО 9000-2001. Система управління якістю. Основні положення та словник. Чинний від 10.01.2001 р.
20. ДСТУ ІСО 9000-2001. Система управління якістю. Вимоги. Чинний від 10.01.2001 р.
21. ДСТУ ІСО 9000-2001. Система управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. Чинний від 10.01.2001 р.
22. Закон України Про стимулювання вітчизняних підприємств і установ до створення систем управління
23. Лагодієнко В. В., Ігуменцева Н. В., Пономарьов С. В. Зарубіжний досвід мотиваційного впливу на організаційну культуру підприємства. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2023. № 5-6. С. 6-10.
24. Гринчуцька С.В. "Управління якістю" : конс. лекц. з курсу для студентів напряму підготовки 6.030501 “Менеджмент” / С. В. Гринчуцька. – Тернопіль : ТНТУ імені І. Пулюя, 2011.- 76 с.
25. Управління якістю : [методичні вказівки для виконання практичних робіт для здобувачів денної та заочної форм навчання другого

(магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»] / укладач : О. В. Грідін ; ДБТУ. – Харків : [б. в.], 2024. – 76 с.

26. Загальне управління якістю: підручник / О. В. Нанка, Р. В. Антощенко, В. М. Кісь, І. О. Листопад, Н. І. Моїсєєва, І. В. Галич, А. О. Никифоров. – Харків: ХНТУСГ, 2019 р. – 205 с.

27. Потапова, М. (2021). Соціально-економічна ефективність в Україні: статистичне дослідження за допомогою показників СНР. *Економіка та суспільство*, (33). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-78>.

28. Віткін Л. М. Управління якістю (на прикладі освітньої діяльності) навчальний посібник. – К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2018. – 134 с

29. Нікітенко О. М. Сучасні інструменти управління якістю /О. М. Ні-кітенко, А. Б. Єгоров, Н. В. Штефан [Електронний ресурс]. Електронне видання. Харків : ХНУРЕ, 2019. 245 с.

30. Juran Y.M. A history of managing for quality: the evolution, trends, and future directions of managing for quality. – 1995. – 688 p.

31. Соколовський С. А. Управління якістю виробництва та обслуговування: навчальний посібник / С. А. Соколовський, Є. М. Грабовський, С. П. Павлов, М. В. Черкашина, М. О. Науменко. – Х.: ФОП Александрова К. М., 2015. – 187 с. (Укр. мова).

32. Новіков Д. Ф. Соціально відповідальний маркетинг в управлінні якістю та конкурентоспроможністю машинобудівної продукції. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 367-373. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-367-373>

33. Яроміч С. А., Сафоненко Я. А. Удосконалення системи управління розвитком персоналу агентства нерухомості. Сучасний менеджмент : моделі, стратегії, технології : матеріали XXV Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 25 квіт. 2024 р. – Одеса : НУ «Одеська політехніка», 2024. С. 258-259.

34. Бистров А. Г. Особливості та зміст організаційно-управлінських інновацій. Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2011. № 2(38). С. 49-53. URL: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/38/11bagoun.pdf>
35. Бренд-менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / укл. І. В. Струтинська. – Тернопіль : Прінт-офіс, 2015. 204 с
36. Лойко Д.П. Управління якістю : навч. пос. – 3-є видання / Д.П. Лойко, О.В. Вотченікова, О.П. Удовіченко, М.А. Котляр. – Львів : Магнолія, 2012. – 336с.
37. Методи контролю якості харчової продукції : навч. посіб. / О. І. Черевко, Л. М. Крайнюк, Л. О. Касілова та ін. – Суми: університетська книга, 2012. – 512 с.
38. Олейнікова С.С. Гармонізація національних систем стандартизації на європейському рівні / С.С. Олейнікова. // Держава та регіони, серія: Державне управління. – 2006. – № 4. – С. 117-120.
39. Олейнікова С.С. Механізми державного регулювання у сфері стандартизації / С.С. Олейнікова. // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної Академії державного управління при Президентові України. – Дніпропетровськ, 2006. – вип. 4 (26), серія „Державне управління”. – С. 114-122
40. Салухіна Н.Г., Язвинська О.М. Стандартизація та сертифікація товарів і послуг: Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 336 с
41. Агєєв Є.А. Управління якістю : навчальний посібник. Львів : Новий світ-2000, 2010. 240 с.
42. Безродна С.М. Управління якістю : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Чернівці : ПВКФ «Технодрук», 2017. 174 с.

43. Давидова О.Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві : підручник. Х. : Вид-во Іванченка І.С., 2018. 488 с.
44. Захожай В.Б., Салухіна Н.Г. Управління якістю: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : ВД «Персонал», 2011. 936 с.
45. Калашнікова Х.І. Управління якістю: конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 073 «Менеджмент». Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2023. 138 с.
46. Капінос Г.І., Грабовська І.В. Управління якістю : навчальний посібник. К. : Кондор-Видавництво, 2016. 278 с.
47. Куйбіда М.С. Управління якістю на підприємстві : монографія. Рівне : ПП ДМ, 2011. 138 с.
48. Лойко Д.П., Вотченікова О.В., Удовіченко О.П., Котляр М.А. Управління якістю : навчальний посібник. [2-ге вид.]. Львів : «Магнолія 2006», 2010. 336 с.
49. Панченко М.О. Управління якістю: теорія та практика : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 228 с.
50. Управління якістю інфокомунікаційних послуг : навчальний посібник / Є.Г. Борисевич, В.Г. Буряк, Є.М. Стрельчук, І.В. Станкевич. Одеса : ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2010. 271 с.
51. Основи стандартизації: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. (Рекомендовано Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України. Лист № 1/11 – 16518 від 24.10.12)/ Янушкевич Д.А., Тріщ Р.М., Шубіна Л.Ю.; – К.: Освіта України, 2013. – 320 с.
52. Захожай В.Б., Чорний А.Ю. Статистичне забезпечення управління якістю : Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 340 с.

53. Абрамов В.І. Методологія системного підходу та наукових досліджень: навч.-метод. посібн. для самост. вивч. дисц. / В. І. Абрамов, В. Х. Арутюнов. – Київ : КНЕУ, 2005. – 178 с.

54. Артюх С. Основи наукових досліджень: підручник / Українська інженерно-педагогічна академія. – Харків : УІПА, 2006. – 277 с.

55. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія / Д. К. Воронков; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Харків : ІНЖЕК, 2010. – 340 с.

56. Українська асоціація якості: сайт. – Режим доступу: <http://www.uaq.org.ua/>

57. Черкасов А. В. Управління якістю та конкурентоспроможністю функціонування соціально-економічних систем : монографія / А. В. Черкасов, О. В. Родіонов, В. О. Артеменко. – Луганськ: Ноулідж, 2010. – 135 с.