

Список використаних джерел

1. Сайт Державної служби статистики України [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/>
2. Циганкова Т. М. Сучасна парадигма міжнародного маркетингу : дис. ... д-ра екон. наук : 08.05.01 / Т. М. Циганкова. – К. : Київський національний економічний ун-т, 2004. – 474 с.
3. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 804 с.
4. Бондаренко И.В., Дубницкий В.И. Современный маркетинг: Учебное пособие. – Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2001. – 354 с.
5. Моїсєєва Н.К., Конишева М.В. Управління маркетингом: теорія, практика, інформаційні технології: Учб. посібник / Під ред. Н.К. Моїсєєвої. – М.: Фінанси та статистика, 2002. – 304 с.

Ключові слова: адаптивно-маркетингове управління, будівельний комплекс, посткризове відновлення

Ключевые слова: адаптивно-маркетинговое управление, строительный комплекс, посткризисное восстановление

Keywords: adaptive-marketing management, building complex, post-crisis recovery.

УДК 656.71 (477.64)

АЛГОРИТМ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ВІТЧИЗНЯНИМ АЕРОПОРТОВИМ КОМПЛЕКСОМ

Павелко В. Ю., здобувач, Запорізький національний технічний університет,

Павелко В. Ю. Алгоритм розробки та впровадження системи менеджменту якості вітчизняним аеропортовим комплексом.

Визначено актуальність роботи з розробки і впровадження системи менеджменту якості вітчизняного аеропортового комплексу: як фактору підвищення ефективності діяльності організації, як засобу мотивації персоналу до якісної роботи та відповідальності, як засобу проведення структурних змін. Ці та інші чинники визначають необхідність і можливість впровадження системи менеджменту якості вітчизняного аеропортового комплексу. Предметом дослідження є методичні підходи щодо вимог до розробки й реалізації системи менеджменту якості відповідно до специфіки повітряних перевезень та організацій, що надають відповідні послуги. Методи дослідження – аналітичний, розрахунковий, порівняльного аналізу. Визначено й структуроване види послуг в аеропортовому комплексі. На прикладі комунального підприємства «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя» проаналізовано покроковий алгоритм впровадження системи управління на основі міжнародної системи управління якістю, визначено профілі основних бізнес-процесів, які потребують регулювання з боку якості. В аеропортових комплексах внаслідок підвищених вимог до безпеки польотів провідним принципом при впровадженні СМЯ є доведення обов'язків, відповідальності і повноважень в галузі менеджменту якості того чи іншого працівника. Висновок. Алгоритм розробки і впровадження СМЯ в управління підприємством є типовим, але набуває галузевої специфіки на усіх етапах. Доведено, що в аеропортових комплексах принциповим підходом реалізації СМЯ є доведення обов'язків, відповідальності і повноважень в галузі менеджменту якості того чи іншого працівника, який бере участь в цьому менеджменті, внаслідок підвищених вимог до безпеки польотів.

Pavelko V. Algorithm development and implementation of quality management system to domestic airport complex.

Determine the relevance of the development and implementation of quality management system of the domestic airport complex: as a factor in organizational effectiveness as a means of motivating staff to the quality of work and responsibility, as a means of structural changes. These and other factors determine the need for and the possibility of introducing the quality management system of the domestic airport complex. Subject of research are methodological approaches on the requirements for the development and implementation of quality management system in accordance with the specifics of airlift and organizations providing these services. Research methods - analytical, computational, comparative analysis. Defined and structured services in the airport complex. On an example of the utility's "International airport" Kiev "analyzed step by step algorithm implementation management system based on international quality management system, defined profiles of key business processes requiring regulation by the quality. At the airport complex due to increased safety requirements leading principle in the implementation of the QMS is to bring the duties, responsibilities and authority in the field of quality management of a staff member. Conclusion. Algorithm development and implementation of QMS in enterprise management is a typical, but acquires specific industries at all stages. Proved that in the airport complex principled approach is to bring the QMS implementation duties, responsibilities and authority in the field of quality management of a staff member involved in the management, due to increased safety requirements. The next step is to study the trends of the modern world, in particular the concept of a single, which was called "Roadmap security" and scientific support for the implementation of programs Operational Safety Audit (IOSA); finalization of the audit program, ground handling (ISAGO); Work on the creation of an integrated management system airlines (IAMS) international and regional airports, which are subject to the signing of an Association Agreement with the European Union can purchase additional chance for development.

Павелко В. Ю. Алгоритм разработки и внедрения системы менеджмента качества отечественным аэропортовым комплексом.

Определена актуальность работы по разработке и внедрению системы менеджмента качества отечественного аэропортового комплекса: как фактора повышения эффективности деятельности организации, как средства мотивации персонала к качественной работе и ответственности, как средства проведения структурных изменений. Эти и другие факторы определяют необходимость и возможность внедрения системы менеджмента качества отечественного аэропортового комплекса. Предметом исследования являются методические подходы относительно требований к разработке и реализации системы менеджмента качества в соответствии со спецификой воздушных перевозок и организаций, предоставляющих соответствующие услуги. Методы исследования - аналитический, расчетный, сравнительного анализа. Определены и структурированы виды услуг в аэропортовом комплексе. На примере коммунального предприятия «Международный аэропорт» Запорожье »проанализированы пошаговый алгоритм внедрения системы управления на основе международной системы управления качеством, определены профили основных бизнес-процессов, требующих регулирования со стороны качества. В аэропортовых комплексах вследствие повышенных требований к безопасности полетов ведущим принципом при внедрении СМК является доведение обязанностей, ответственности и полномочий в области менеджмента качества того или иного сотрудника. Вывод. Алгоритм разработки и внедрения СМК в управление предприятием является типичным, но приобретает отраслевой специфики на всех этапах. Доказано, что в аэропортовых комплексах принципиальным подходом реализации СМК является доведение обязанностей, ответственности и полномочий в области менеджмента качества того или иного сотрудника, участвующего в этом менеджменте, вследствие повышенных требований к безопасности полетов.

Постановка проблеми. Питання управління якістю завжди були і є пріоритетними для практики та теорії управління, тому що торкаються великого кола економічних питань, пов'язаних з якістю продукту, процесів, ресурсів, функціонування системи управління в цілому. Разом з тим, слід визнати, що в умовах наближення підписання Україною економічної частини Угоди про Асоціацію з Європейським Союзом, на порядок денний виходять питання прагматичного характеру, конструктивних пропозицій до практичних кроків впровадження системи якості. Відтак, за цих обставин завданням номер один постає визначення реального кола проблем при розробці та впровадженні, які так чи інакше стосуються бізнесу – як менеджерів, так і працівників, які мають впроваджувати систему якості на робочих місцях. Саме тому процес розробки, впровадження системи менеджменту якості (СМЯ) на підприємстві і подальше ефективне управління нею виступає, в першу чергу, засобом мотивації працівників, оскільки дозволяє: чітко розподілити обов'язки між ними; справедливо оплачувати працю працівників за кінцевими результатами роботи; бачити кінцевий результат роботи кожного окремо взятого співробітника підприємства; налагоджувати інформаційні потоки і ефективно взаємодіяти з іншими підрозділами у зв'язку з виникненням залежності між ними. Як наслідок, впровадження системи менеджменту якості дозволяє суттєво підвищити ефективність та результативність управління організаційною структурою в цілому.

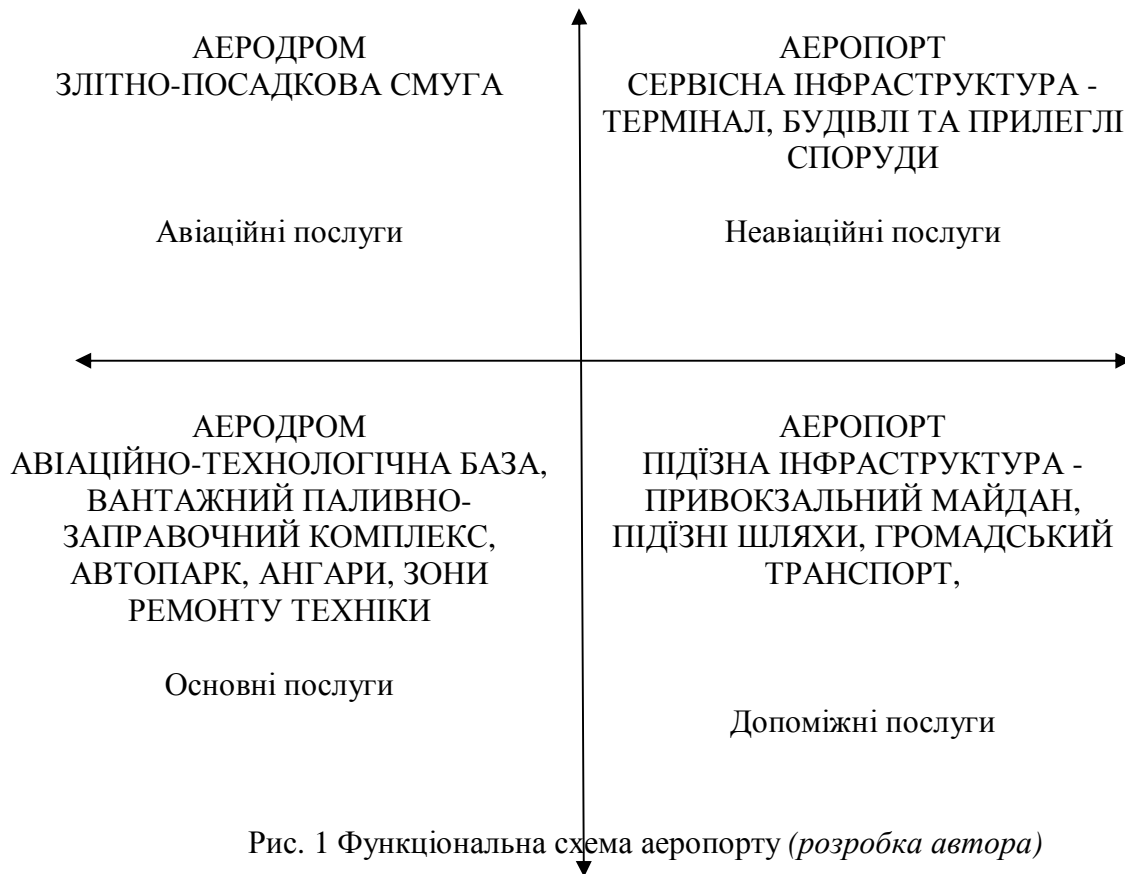
Водночас, за дослідженнями визнаного американського спеціаліста в галузі управління доктора Е. Лемінга, які неодноразово підтверджена іншими авторитетними управлінцями, 98% проблем в організації, дефектів виробів, робіт і послуг залежать не від виконавців, а від якості прийнятої в організації системи менеджменту і визначається притаманними їй недоліками [1]. Тому логічно розглядати процес впровадження системи менеджменту якості ще і як процес змін на підприємстві, що робить тему дослідження вкрай важливою та актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В економічній літературі, присвяченій проблемам управління підприємством на основі ідеології якості, переважна більшість досліджень стосується обґрунтування доцільності використання даної моделі управління, розгляду принципів управління – О.О. Корогодова [2], адаптації міжнародних вимог до вітчизняних підприємств [3], ефективності управління – Л.М. Христенко [4], Г.О. Дудкало [5] тощо.

Виділення невирішеної проблеми. Разом з тим, у літературі, переважно російських авторів, висвітлюються завдання прикладного призначення. Так, В.А. Качалов з'ясовує суть і зони відповідальності, повноваження і обов'язки персоналу в процесі розробки і реалізації СМЯ [6], зазначаючи, що відповідальність у межах своїх обов'язків несуть «співробітники, котрі беруть участь у проектуванні та розробці продукції, підготовці виробництва, закупівлі, виготовленні, складуванні і контролю продукції, підготовці персоналу, метрологічному забезпеченні тощо [7]. При цьому питання визначення зон відповідальності, повноваження і обов'язки персоналу в процесі розробки і реалізації СМЯ на підприємствах, що утворюють аеропортовий комплекс, висвітлені у вітчизняній літературі недостатньо повно.

Мета статті – обґрунтувати алгоритм розробки та впровадження системи менеджменту якості вітчизняного аеропортового комплексу на прикладі комунального підприємства «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя»».

Результати дослідження. Економіка аеропорту як система виробничо-господарських відносин має власну специфіку, яка визначається складністю суб'єкту господарювання – аеропортового комплексу (в англійській інтерпретації - хабу), де узгоджено надаються послуги авіакомпанії та наземного обслуговування. Відповідно до вище запропонованої класифікації, за якою всі види діяльності аеропортового комплексу можна поділити на авіаційні та неавіаційні; основні та допоміжні, пропонується функціональна схема аеропорту, елементи якої виділені за функціональною ознакою (рис. 1).



Аеропорт є чи не основним постачальником послуг для авіаперевізника, оскільки аеропорт несе відповідальність в районі аеродрому, а авіакомпанія відповідає за більш осяжне коло питань, у тому числі безпека та якість, які є двома фундаментальними принципами при організації повітряних перевезень та на всіх етапах створення відповідного продукту. Спільно вони утворюють аеропортовий комплекс, під яким слід розуміти сукупність спеціалізованих підприємств з обслуговування пасажирів, багажу, вантажів і пошти, комерційному і технічному обслуговування повітряних суден (ПС) з гарантованим рівнем безпеки польотів і авіаційної безпеки.

Стандарти ISO серії 9000 вимагають, щоб система менеджменту якості була взаємопов'язана з усіма видами діяльності підприємства та її дія поширювалася на всі етапи життєвого циклу продукту та процеси від виявлення потреб до їх задоволення [8].

Фактично система менеджменту якості з точки зору функціонального підходу органічно поєднує функції, ресурси й технології управління: взаємопов'язані і взаємодіючі процеси та процедури; організаційні та технічні заходи; цілі; елементи планування; кваліфікований персонал; механізми управління основними засобами, виробництвом, проектною діяльністю. Тобто створення систем менеджменту якості, безумовно, процес досить трудомісткий і відповідальний. Основою для початку проекту з розробки системи менеджменту якості, впровадження та підготовки до сертифікації є зацікавленість вищого керівництва організації в забезпеченні стабільної якості продукції та послуг і переконаність, що ідеологія якості є запорукою зростання конкурентоспроможності організації.

Основні етапи розробки та впровадження СМЯ, адаптовані до вимог ISO 9001-2008, є класичними, але ступінь якості та наслідки дотримання даної методики є різними для підприємств навіть однакової галузі:

1. Підготовка до створення СМЯ.
2. Проведення навчання персоналу принципам стандартів ISO серії 9000.
3. Проведення комплексного аналізу управління якістю продукції, послуг та розробка концептуальної моделі СМЯ.

4.Опис основних і допоміжних процесів, визначення організаційної структури, розподіл відповідальності.

5.Розробка документації системи менеджменту якості.

6.Впровадження системи менеджменту якості.

7.Сертифікація системи менеджменту якості

На початковому етапі при підготовці до створення СМЯ керівництво підприємства повинно визначити політику, цілі, зобов'язання в області якості, дотримуючись таких принципів як політика в області якості – це частина загальної політики і стратегії підприємства і політика слугує основою для встановлення цілей, спрямованих на поліпшення якості продукції. Для виконання робіт по створенню СМЯ керівник підприємства наказом призначає представника керівництва, відповідального за якість, організовує службу якості, формує команду з розробки СМЯ і призначає її керівника. Керівник підприємства здійснює загальне керівництво роботою та прийняття стратегічних рішень щодо розробки та впровадження стандартів ISO і несе персональну відповідальність за кінцеві результати цієї роботи.

Оперативне управління впровадженням покладається на представника керівництва, відповідального за якість, який може бути призначений і керівником команди. Представник керівництва регулярно інформує керівництво про процес розробки СМЯ і при необхідності втручається в цей процес для коригування або допомоги. До складу команди (групи, координаційної ради) з розробки входять фахівці провідних підрозділів підприємства. Співробітники служби якості і члени команди повинні пройти навчання за спеціальними програмами, що включає в себе вивчення вимог ISO 9001:2008 та методи створення СМЯ і розробку всієї необхідної документації.

До початку робіт команда складає програму (план) проведення робіт, яка затверджується керівником підприємства. В межах цього завдання розробляють так звані «Матриці розподілу повноважень і відповідальності в СМК». Зазвичай, на підприємствах розробляють матриці тільки для вищого рівня управління, в яких вказують:

кому в компанії доручено відповідати за виконання вимог відповідного розділу (використовується позначення («В»));

кому доручено приймати участь в реалізації цих вимог («У»);

хто повинен отримувати інформацію про результати реалізації цих вимог («І»).

Аналіз існуючих моделей розподілу повноважень, обов'язків, відповідальності персоналу на якісно орієнтованому підприємстві засвідчує, що незважаючи на безперечну доцільність формування та використання даної матриці, її основними недоліками є наступні:

конкретні повноваження, обов'язки і відповідальність встановлюються тільки для керівників вищих ланок управління, для інженерно-технічних робітників, фахівців, службовців і робітників, незважаючи на те, що основна робота щодо виконання вимог стандарту здійснюється саме цими категоріями працівників, такі норми та положення зазвичай не встановлюються;

повноваження, обов'язки і відповідальність встановлюються фактично тільки для тих посадових осіб, у яких в відповідному квадраті матриці стоїть буква «В», для всіх інших осіб в загальному випадку залишається повна неясність щодо змісту їх діяльності («У» та «І»), оскільки і «участь» і «інформування» можуть включати декілька задач, підзадач та вимог, і які саме ставляться до тих, кому поставлені літери «У» або «І», з матриці не видно.

Тобто дана матриця, якщо при цьому не визначені матриці нижчого рівня, не дозволяє забезпечити розподіл обов'язків, відповідальності і повноважень щодо впровадження та реалізації СМЯ в межах певної організації в цілому. На думку автора, виникає необхідність розробки наступних матриць для конкретного розділу (підрозділу) стандарту (матриці першого рівня) і для конкретних співробітників (матриці другого рівня).

При цьому матриці першого рівня (матриці розподілу відповідальності за виконання вимог розділу / підрозділу стандарту ISO 9001:2008 (ДСТУ ISO 9001-2009) розробляють особи, відповідальні за виконання вимог даного стандарту. Надалі на основі матриць

першого рівня шляхом зіставлення покладених на підрозділ завдань в сфері менеджменту якості з положеннями про підрозділ, керівник підрозділу має доповнити функції (завдання), які у зв'язку із застосуванням стандарту ISO 9001 : 2008 стали для даного підрозділу постійними.

Таким чином, проміжний висновок дослідження зводиться до того, що формування трирівневої системи матриць дасть змогу визначити: хто відповідає за виконання вимог стандарту ISO 9001:2008 (ДСТУ ISO 9001-2009), які його відповідальність і повноваження; до чийх функціональних обов'язків входить участь у реалізації цих вимог, в якому обсязі, які їм надані для цього повноваження і яка на них покладена за це відповідальність; хто отримує інформацію про результати цих дій, необхідну для виконання своїх функціональних обов'язків.

Окрім цього, якщо скласти всі закріплені за співробітниками функціональні обов'язки, відповідальність і повноваження, вони в сукупності мають забезпечити охоплення всіх вимог стандарту ISO 9001:2008, тобто результативне функціонування СМЯ організації в цілому. Власне, даний підхід до бізнес-процесів визначає етапи здійснення процесу, власників процесів, виконавців, вхідні і вихідні дані, а так само показники результативності процесу.

Область поширення СМЯ на комунальному підприємстві «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя» охопила надання послуг з обслуговування пасажирів і багажу, вантажів і пошти, оперативне технічне обслуговування повітряних суден; штурманське, аеродромне й світлотехнічне забезпечення польотів; забезпечення регулярності польотів, безпеки польотів та авіаційної безпеки; навчання та підвищення кваліфікації персоналу. З аеропорту виконуються регулярні рейси до Києва, Москви, Стамбул, Анталії, Хургади, Шарм-ель-Шейха, а також чартерні рейси, у тому числі і вантажні до багатьох країн СНД, Європи, Азії, Близького Сходу. Аналіз реальної практики впровадження СМЯ в комунальному підприємстві «Міжнародний аеропорт «Запоріжжя» дозволив виділити три основних етапи сукупного процесу переходу до міжнародних стандартів управління:

Етап розробки: розробка та затвердження політики та цілей у сфері якості; аналіз діючої документації для визначення можливості її використання в розроблюваній СМЯ; ідентифікація процесів СМЯ; складання плану-програми створення та впровадження СУЯ, що передбачає створення структурованого набору документів, які регламентують основні аспекти діяльності підприємства, в т.ч. обов'язкових документованих процедур, необхідних ISO 9001-2008; проведення навчальних консультаційних семінарів з СМЯ для співробітників різних рівнів: керівників вищої та середньої ланки і розробників документації.

Етап впровадження: розробка та затвердження значного масиву документації СМЯ відповідно до програми; створення системи внутрішніх аудитів якості для перевірки відповідності ISO 9001-2008; завершення процесу впровадження в травні 2011 р.

Етап сертифікації: вибір органу сертифікації (Bureau Veritas Certification); проведення на початку вересня 2011 р. передсертифікаційного аудиту СМЯ на відповідність вимогам ISO 9001-2008, сертифікаційний аудит СМЯ на відповідність вимогам ISO 9001-2008.

Процесний підхід СМЯ реалізовано через визначення і керування вісьмома процесами для забезпечення відповідності потребам споживача: Процеси життєвого циклу продукції (послуги) описані в технологічних інструкціях і технологічних графіках. Відповідальність за забезпечення ритмічної роботи виробництва, виконання добового плану польотів і виконання вимог технологічної документації несуть керівники служб операторів. Процеси, пов'язані з споживачем, опрацьовуються і аналізуються в підрозділах підприємства за своїми напрямками для оцінки можливостей виконання запиту на етапі до укладення контракту замовлення (вимоги) споживача.

Внутрішній аудит СМЯ проводиться систематично з метою підтвердження того, що СМЯ результативна і відповідає вимогам ISO 9001:2000. Результати аудитів оформляються у звітах і «Листах невідповідностей», доводяться до відома керівників перевірених підрозділів і власників процесів для аналізу, розробки та виконання коригувальних дій. Відповідність системи менеджменту якості Міжнародного аеропорту «Запоріжжя» вимогам ISO 9001:2000

є одним з найважливіших умов конкурентоспроможності підприємства як на вітчизняному, так і на окремих напрямках міжнародному ринку. Таким чином, виконувані процеси в рамках життєвого циклу продукції визначають побудову організаційної структури організації та організаційної структури СМЯ. Виконання всіх процесів для всіх елементів організаційної структури документується. При цьому ефективність функціонування системи якості на кожному рівні підтверджується відповідними даними про якість. Відповідно, СМЯ об'єднує в собі організаційну структуру, структуру документації та інформаційну структуру, а також процеси, що впливають на якість.

Висновок. Алгоритм розробки і впровадження СМЯ в управління підприємством є типовим, але набуває галузевої специфіки на усіх етапах. Доведено, що в аеропортових комплексах принциповим підходом реалізації СМЯ є доведення обов'язків, відповідальності і повноважень в галузі менеджменту якості того чи іншого працівника, який бере участь в цьому менеджменті, внаслідок підвищених вимог до безпеки польотів.

Наступним етапом дослідження є вивчення сучасних світових тенденцій, зокрема єдиної концепції, яка отримала назву «Дорожня карта авіаційної безпеки», та наукове супроводження впровадження програм аудиту експлуатаційної безпеки (IOSA); завершення розробки програми аудиту наземного обслуговування (ISAGO); робота над створенням інтегрованої системи управління авіакомпаніями (IAMS) міжнародними та регіональними аеропортами, які за умов підписання Угоди про Асоціацію з Євросоюзом можуть набути додаткового шансу для розвитку.

Список використаних джерел:

1. Вовк Н.Я. Методологічні підходи до оцінки якості менеджменту. – [Електронний ресурс] / Н.Я. Вовк. – Режим доступу: http://archive.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/16_5/149_Wovk_16_5.pdf.
2. Корогодова О.О. Концептуальні засади управління ефективністю підприємств сфери послуг. – [Електронний ресурс] / О.О. Корогодова. – Режим доступу: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/znpn/2012_8/16KZU.pdf.
3. Никулин Андрей. Взаимозависимость развития авиакомпании и аэропорта / Андрей Никулин // Авиатранспортное обозрение. – 2014. – май. – С.162-166.
4. Качалов В.А. О каких «ответственности и полномочиях» говорится в п. 5.5.1 ГОСТР ИСО 9001–2008? / В.А.Качалов // Методы менеджмента качества. – 2012. – № 09-10. – С.15-21.
5. Качалов В.А. Какие процессы «необходимы для СМК»? / В.А.Качалов // Методы менеджмента качества. – 2010. – № 1. – С.42-49.
6. Христенко Л. М. Оцінка внутрішньої ефективності управління підприємством – [Електронний ресурс]. / Л.М. Христинко. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2009_21/11Khris.htm.
7. Дудукало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. – [Електронний ресурс] / Г.О.Дудукало. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=103>.
8. ДСТУ ISO 9000:2007. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.document.org.ua/sistemi-upravlinnja-jakisty.-osnovni-polozhennja-ta-slovník-nor14237.html>.

Ключові слова: якість, управління, система управління якістю, підприємство, аеропорт, аеропортовий комплекс.

Ключевые слова: качество, управление, система управления качеством, предприятие, аэропорт, аэропортовый комплекс.

Keywords: the quality, management, quality management system, enterprise, airport, airports complex.