Розділ V

Менеджмент і маркетинг

УДК 656.7.072.6 (042.3)

В.Г. Алькема
доктор економічних наук,
професор кафедри управлінських технологій,
Університет економіки та права «КРОК»

Є.С. Виходцев
магістрант інституту магістерської підготовки
та післядипломної освіти,
Університет економіки та права «КРОК»

Управління якістю сервісу служби наземного обслуговування повітряних суден в умовах міжнародного аеропорту

Досліджено особливості системи управління якістю діяльності міжнародного аеропорту. Здійснено оцінку якості основних послуг, які надаються пасажирам. Оцінено якість та оперативність надання послуг корпоративним клієнтам аеропорту службою наземного обслуговування повітряних суден. Сформульовано пропозиції з удосконалення системи управління якістю.

Ключові слова: якість, рівень якості, оцінка рівня якості, ступінь задоволення якістю, стандарт, система, обслуговування

В.Г. Алькема
доктор экономических наук,
профессор кафедры управленческих технологий,
Университет экономики и права «КРОК»

Є.С. Выходцев
магистрант института магистерской подготовки
и последипломного образования,
Университет экономики и права «КРОК»

Управление качеством сервиса службы наземного обслуживания воздушных судов в условиях международного аэропорта

Исследованы особенности системы управления качеством деятельности международного аэропорта. Проведена оценка качества основных услуг, предоставляемых пассажирам. Оценено качество и оперативность предоставления услуг корпоративным клиентам аэропорта службой наземного обслуживания воздушных судов. Сформулированы предложения по усовершенствованию системы управления качеством.

Ключевые слова: качество, уровень качества, оценка уровня качества, степень удовлетворенности качеством, стандарт, система, обслуживания

V.H. Alkema
Doctor of Economic Sciences,
Professor of Managerial Technologies Department
«KROK» University
Y.S. Vykhodtsev
Master Degree Seeking Student of
Institute for Master and Post Diploma Studies
«KROK» University

Quality management of service of ground handling service of aircraft in terms of international airport

The features of the quality management system of the international airport were studied. The estimation of the quality of basic services provided to passengers was conducted. The quality and efficiency of the provision of services to corporate clients by ground handling service of aircrafts at the airport was evaluated. The proposals for improving the existing quality management system were given.

Keywords: quality, quality level, assessment of quality, quality satisfaction level, standard, maintenance system

Постановка проблеми

Забезпечення високої якості послуг на повітряному транспорті є пріоритетним напрямом авіаційних підприємств нашої країни. Україна прагне інтегруватися у європейські та світові авіаційні структури, планує створити транзитні вузли. Розроблення та впровадження ефективної системи логістичного обслуговування забезпечує стійке становище авіапідприємства на ринку авіаційних перевезень. Це потребує високого професіоналізму, знань, уміння використовувати сучасні методи і способи обслуговування з боку керівників та персоналу підприємства. У якості об'єкта дослідження виступає Міжнародний аеропорт «Бориспіль». Для того щоб задовольнити вимоги пасажирів, цей сучасний міжнародний аеропорт розвиває глобальну мережу авіаперевезень і намагається досягнути світового стандарту якості обслуговування пасажирів. Аеропорт сприяє розвитку авіакомпаній, які обслуговує, і створює необхідні умови надання сервісу, що відповідають вимогам провідних авіакомпаній світу. Він має високий економічний потенціал та є вигідним партнером для великої кількості багатопрофільних підприємств.

Проблема полягає в забезпеченні стійкої його відповідності статусу міжнародного аеропорту, що потребує високої якості надання послуг пасажирам та авіакомпаніям на рівні міжнародних стандартів. Забезпечення такого рівня якості послуг можливе лише при наявності ефективної системи управління якістю обслуговування. Якщо якість розглядати як сукупність показників підприємства, то для споживачів міжнародного аеропорту це: гарантія, довіра, безпека, відповідальність, оперативність, прогрес, дотримання стандартів, конкурентоспроможність, зменшення витрат тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Завдяки зусиллям учених різних країн світу відбувається постійне уточнення та поглиблення сутності понять «якість» та «управління якістю». Постійно розробляються нові моделі та методики управління якістю на підприємствах для

досягнення поставленої мети й конкурентоспроможності в певній галузі. Серед дослідників помітну роль у розробленні методів і засад з якості внесли вітчизняні вчені С. Безродна [1], Р. Буряк [2], Л. Віткін [4], П. Калита [8], Н. Мережко [15], В. Нижник [18], В. Осієвська [15], Є. Пархоменко [26], О. Топольницький [26], Г. Хімічева [4], Н. Ясинська [15]. Суттєвий внесок у розвиток методів і підходів щодо управління якістю зробили відомі закордонні науковці Ю. Вильдтгрубе [3], Друкер Пітер Ф. [14], Б. Іванов [9], Р. Какар [7], М. Кане [9], Каплан Роберт С. [21], В. Крайнев [3], Ф. Кросбі [11], Макьярелло Джозеф А. [14], Б. Мільберг [16], Нортон Девід П. [21], Рассел Акофф [20], А. Субето [24], А. Схиртладзе [9], роботи яких продовжили розвиток професіональної концепції якості, розробленої її класиками. Питаннями управління якістю логістичного обслуговування займалися вітчизняні вчені М. Григорак [5], О. Карпунь [5], Є. Крикавський [12], І. Смирнов [25], Т. Косарева [25], Н. Чухрай [27] та інші. Питання з проблематики логістичного обслуговування досліджені у працях таких зарубіжних учених, як Д. Бауерсокс [13], Д.Л. Вордлоу [22], Д.Ф. Вуд [22], Дж.С. Джонсон [22], А. Касенов [17], Д. Клосс [13], П.Р. Мерфі [22], Л. Миротін [17], И. Ташбаєв [17] та інші. Проблему вдосконалення логістичної діяльності аеропортів вивчали такі українські науковці: В. Запорожець [6], Е. Костромина [10], Н. Полянська [19], О. Соколова [23], М. Шматко [6] та інші.

Напрацьовані дослідниками доробки у сфері проблем логістичного обслуговування є суттєвою основою для розроблення методів і технологій логістичного обслуговування пасажирів і повітряних суден. Однак серед сучасних наукових публікацій результати глибокого та системного дослідження якості логістичного наземного обслуговування повітряних суден не виявлено. Крім того відсутні публікації щодо методів і підходів до оцінки якості цих послуг в умовах міжнародного аеропорту.

Не вирішені раніше частини загальної проблеми

Переважна більшість учених, що досліджують проблеми формування та реалізації методів і технологій логістичного обслуговування, розглядають процес обслуговування з певних аспектів, а саме: інфраструктурного, ресурсного, стійкого відтворення параметрів, забезпечення ефективності персоналу, устаткування тощо. Такий вузькоспеціалізований підхід обумовлений у першу чергу конкретною спрямованістю досліджень на вирішення окремих логістичних завдань. Однак при розгляді проблематики управління якістю логістичного обслуговування виникає потреба в реалізації системного підходу в процесі досліджень усієї сукупності чинників, що впливають на його якість. Невирішеною є проблема формування пріоритетів і методологічного базису оцінювання якості послуг наземного обслуговування повітряних суден в умовах міжнародного аеропорту.

Формулювання цілей статті

Метою статті є аналіз функціонування системи управління якістю діяльності аеропорту, оцінка параметрів і показників якості обслуговування пасажирів і послуг з наземного обслуговування авіакомпаній міжнародного аеропорту.

Виклад основного матеріалу дослідження

При управлінні аеропортом виникає низка питань щодо визначення процесів менеджменту сервісу, вибору критеріїв результативності цих процесів, методів їх забезпечення, визначення впливу організації процесів на економічну ефективність авіапідприємства. Тому на першому етапі здійснювали дослідження особливостей системи менеджменту якості на підприємстві.

Діюча в міжнародного аеропорту «Бориспіль» інтегрована система менеджменту охоплює діяльність структурних підрозділів, які прямо або опосередковано впливають на якість надання послуг. Залежно від характеру діяльності структурного підрозділу вимоги стандарту ISO 9001:2008 поширюються повністю або частково. Досягнення і підтримка певного рівня якості послуг аеропорту залежить від системного підходу до управління нею, що покликаний забезпечити розуміння і задоволення потреб споживача аеропорту. Успішне здійснення управління якістю на етапі надання послуг створює значні можливості для: поліпшення надання послуг і задоволення вимог клієнтів аеропорту; підвищення продуктивності, ефективності та скорочення витрат аеропорту; розширення бази клієнтів аеропорту (авіакомпаній). Клієнти аеропорту є центральною ланкою вищезазначених аспектів системи якості надання послуг. Задоволеність споживача може бути досягнута за умови виконання та поєднання ключових факторів якості. На вище керівництво аеропорту покладаються відповідальність і зобов'язання за політику у сфері якості, що охоплює: рівень якості наданих послуг; інтеграцію в систему провідних європейських аеропортів; цілей забезпечення якості послуг; вибору підходу до досягнення цілей у сфері якості; ролі виробничого персоналу аеропорту, відповідального за реалізацію політики у сфері якості надання послуг. Реалізація цієї політики вимагає визначення першочергових завдань із досягнення цілей. Першочерговими є такі завдання: постійне задоволення вимог споживачів з погляду професійних стандартів і етики; безперервне підвищення якості надання послуг клієнтам аеропорту; урахування соціальних потреб персоналу; ефективність при наданні послуг. Для виконання вимог системи управління якістю впроваджуються такі засади: чітко визначаються потреби споживача і відповідні заходи у сфері якості надання послуг; вживаються превентивні заходи з метою попередження невдоволеності споживачів; оптимізуються витрати, пов'язані з якістю надання послуг, з метою досягнення необхідного рівня; залучається кваліфікований персонал; безперервно проводиться аналіз якості надання послуг і задоволеності споживачів з метою визначення можливостей підвищення відповідного рівня.

Для досягнення цілей у сфері якості з надання послуг керівництво підприємства створило структуру системи якості, а саме впровадило інтегровану систему менеджменту, що повинна забезпечувати ефективність управління, оцінку і підвищення якості послуг на всіх етапах їх надання.

На другому етапі дослідження здійснювали оцінку системи управління якістю обслуговування. Встановлено, що протягом 2015 р. на підприємстві було проведено низку внутрішніх аудитів (на відповідність вимогам стандарту ISO 9001:2008) згідно з програмою внутрішніх аудитів аеропорту. Під час проведення аудитів було виявлено невідповідності встановленим вимогам. Найбільша кількість невідповідностей виявлено в процесі внутрішнього інформування, у виробничих процесах, питаннях планування роботи. Невідповідності в процесі внутрішнього інформування стосувалися несвоєчасного ознайомлення вищим керівництвом персоналу структурних підрозділів з внутрішніми документами підприємства. Після проведення аналізу внутрішньої документації системи якості аеропорту та перегляду статистичних даних встановлено, що цілі у сфері якості, визначені керівником підприємства, частково доведені до відома персоналу; бачення та цінності, які повинні бути спрямовані на забезпечення якісних послуг, стійкого розвитку підприємства, не переглядаються за участю керівників різних рівнів, їх зміст не роз'яснюється та не обговорюється з персоналом підприємства. Для виявлення шляхів подолання цієї проблеми було запропоновано низку заходів.

Визначено основні групи зацікавлених сторін у вирішенні проблеми та побудовано діаграму зв'язків. Встановлено першочергові та довгострокові завдання для вирішення проблеми. Першочерговим є визначення цілей у сфері якості та спільне розроблення тактики й отримання позитивних результатів виконання робіт. Для досягнення поставленої мети керівнику аеропорту у сфері якості необхідно проводити спільні заходи та зустрічі з персоналом підприємства, систематично спілкуватися на всіх рівнях управління.

Наступний етап дослідження було присвячено аналізові рівня якості обслуговування пасажирів аеропорту. Визначення їхніх думок здійснювали шляхом анкетування зацікавлених у підвищенні якості обслуговування пасажирів терміналів. У визначенні рівня якості взяли участь 50 пасажирів за п'ятибальною шкалою (рис. 1).

Як видно з рис. 1, найвище пасажири оцінили роботу митної служби та наявність багажних візків, а найнижчі оцінки пов'язані з умовами паркування, інфраструктурою сфери послуг і транспортним обслуговуванням в аеропорту. Через це загальна оцінка якості обслуговування становить 3,9. Для виявлення вузьких місць в обслуговуванні пасажирів здійснено аналіз їхніх звернень протягом 2015 року (табл. 1).

Як видно з даних табл. 1, найбільша кількість звернень пасажирів пов'язана з роботою закладів харчування в терміналі, обмеженнями на користування транспортною інфраструктурою чи її відсутністю та ставленням персоналу служб аеропорту до пасажирів, їх інформування з використанням сучасних медійних засобів.

Завершальним етапом стало дослідження рівня якості послуг, надаваних службою з наземного обслуговування повітряних суден і визначення ступеня задоволеності якістю послуг авіакомпаній. У процесі аналізу звітної документації системи управління якістю було встановлено, що авіапідприємство значну увагу приділяє оцінці якості обслуговування пасажирів. Однак, аналіз звіту ви-

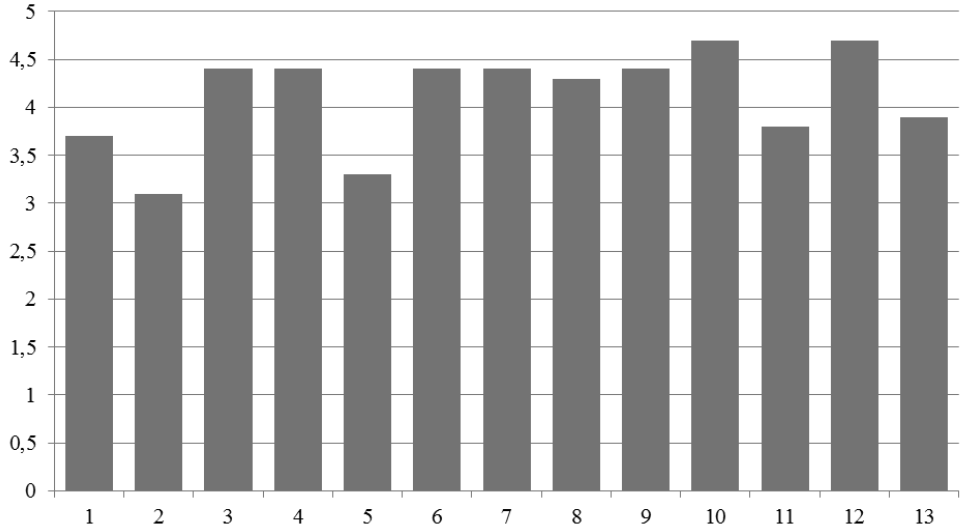

Рис. 1. Середня оцінка пасажирами рівня якості основних послуг, бали

1 — транспорт; 2 — паркування; 3 — інформування; 4 — атмосфера в аеропорту; 5 — інфраструктура та сфера послуг; 6 — реєстрація; 7 — контроль та авіабезпека; 8 — паспортний контроль (відліт); 9 — паспортний контроль (прибуття); 10 — наявність багажних візків; 11 — розшук багажу; 12 — робота митної служби; 13 — загальна оцінка аеропорту

Джерело: авторська розробка

Таблиця 1

Аналіз видів звернень пасажирів стосовно окремих служб і видів діяльності аеропорту

№ з/п	Види звернень пасажирів	Кількість звернень	Частка в заг. обсязі
		шт.	%
1	Робота закладів харчування в терміналі	39	22,1
2	Обмеження заїзду на першу лінію біля терміналу	23	13,1
3	Ставлення персоналу підрозділів аеропорту	19	10,8
4	Відсутність належної інфраструктури	16	9,1
5	Робота сайта	11	6,3
6	Інформування пасажирів	11	6,3
7	Робота WI-FI	8	4,5
8	Відсутність/облаштування кімнат матері та дитини	7	3,9
9	Інформування по внутрішніх телефонах	5	2,8
10	Відсутність/відключення розеток	4	2,3
11	Обробка вантажів	4	2,3
12	Музичне оформлення в терміналі	4	2,3
13	Прем'єр-зала	3	1,7
14	Бізнес-зали	3	1,7
15	Недостатня кількість місць для сидіння	3	1,7
16	Робота кіосків само реєстрації	3	1,7
17	Трансляції по ТВ каналах у терміналі	3	1,7
18	Інше	10	5,7
19	Усього	176	100

Джерело: авторська розробка

явив відсутність даних з якості послуг, надаваних авіакомпаніям службою наземного обслуговування, що значною мірою впливає на рейтинг аеропорту на світовому ринку надання авіаційних перевезень і залучення нових авіакомпаній до співпраці. Ця обставина спонукала до розроблення заходів з удосконалення системи управління якістю в службі наземного обслуговування. Для вирішення цього питання було розроблено анкету та опитано представників авіакомпаній, які обслуговуються, щодо якості надання послуг персоналом служби наземного обслуговування аеропорту з визначеними критеріями якості надання послуг. Оцінку якості сервісу за зазначеними критеріями здійснювали за п'ятибальною шкалою (табл. 2).

В опитуванні взяли участь представники 9-ти авіакомпаній. За результатами аналізу відповідей представників авіакомпаній ідентифіковано перелік послуг, якими користується кожна з авіакомпаній. Встановлено ступінь задоволеності клієнтів обробкою багажу пасажирів. Оцінено комплексність та оперативність наземного обслуговування. Діагностовано рівень якості надання окремих послуг. Визначено ступінь відповідності послуг нормативним документам і стандартам авіакомпаній. Оцінено компетентність обслуговуючого персоналу, його гнучкість, відданість справі та культуру обслуговування. Встановлено ступінь

відповідності необхідним вимогам стану пасажирських трапів і засобів перонної механізації. Встановлено, що авіакомпанії використовують послуги завантаження/розвантаження вантажів, прибирання та використання пасажирських трапів. Сім компаній із дев'яти оцінили якість обслуговування багажу пасажирів як таку, що відповідає вимогам.

Таблиця 2

Результати оцінки якості та оперативності надання послуг службою наземного обслуговування повітряних суден аеропорту

№ п/п	Складові та параметри оцінки якості	Оцінки якості послуг		
		Максимальна	**Мінімальна**	**Середня**
Оперативність надання послуг				
1	Вчасне прибуття агентів на місце розміщення повітряного судна	5	3	4,66
2	Своєчасне надання необхідної спецтехніки	5	1	4,0
3	Розвантаження (завантаження) багажу, вантажу та пошти до (з) повітряного судна	5	3	4,62
4	Прибирання салону повітряного судна	5	4	4,86
5	Центрування повітряного судна та контроль завантаження	5	4	4,5
Середня оцінка оперативності послуг				**4,53**
Якість надання послуг				
1	Обслуговування повітряного судна агентами	5	4	4,71
2	Розвантаження (завантаження) багажу, вантажу та пошти	5	3	4,37
3	Прибирання салону повітряного судна	5	4	4,7
4	Центрування повітряного судна та контроль завантаження	5	4	4,45
Середня оцінка якості послуг				**4,56**
Загальна середня оцінка				**4,55**

Джерело: авторська розробка

Середня оцінка оперативності надання послуг становить 4,6 бала, надання спецтехніки − 3,77 бала, розвантаження/завантаження багажу, вантажу та пошти − 4,44 бала, прибирання салону повітряного судна − 4,43 бала, центрування повітряного судна та контроль завантаження − 4,5 бала. Середня оцінка якості послуг відповідно становить: обслуговування повітряних суден агентами − 4,66; розвантаження/завантаження багажу, вантажу та пошти − 4,37; прибирання салону повітряного судна − 4,71; центрування повітряного судна та контроль за-

вантаження − 4,5. Середня оцінка оперативності послуг − 4,53. Середня оцінка якості послуг − 4,56. Загальна середня оцінка рівня якості послуг становить 4,55.

На завершення цього етапу оцінювали ступінь задоволеності якістю послуг представниками авіакомпаній на підставі оціночної анкети, у якій по кожному з видів обслуговування необхідно було визначити відповідність («так») або невідповідність («ні») якості послуги очікуванням вимогам нормативно-правових документів чи стандартів авіакомпаній. Ступінь задоволеності розраховували як співвідношення числа опитаних працівників авіакомпаній, які дали відповідь «так», до загального числа працівників авіакомпаній, що брали участь у опитуванні. Як видно з рис. 2, високо оцінили представники авіакомпаній культуру обслуговування та кваліфікацію обслуговуючого персоналу всіх категорій. Часткове незадоволення викликає стан логістичної інфраструктури та оперативність реагування персоналу на запити клієнтів. Турбує те, що відповідність якості послуг вимогам нормативних документів і стандартів авіакомпаній є на рівні 66,6 %. В анкетах було висловлено такі зауваження та пропозиції представників авіакомпаній: наявний обслуговуючий персонал не завжди відповідає потребі; подача техніки здійснюється не завжди вчасно; траплялися випадки надання несправної або невідповідної техніки; технічний парк потребує часткового оновлення. Після аналізу даних анкетування було надано пропозицію службі наземного обслуговування для уникнення помилок при виконанні посадових обов'язків і підвищення якості надаваних послуг, рекомендується під час щозмінних нарад звертати ува-

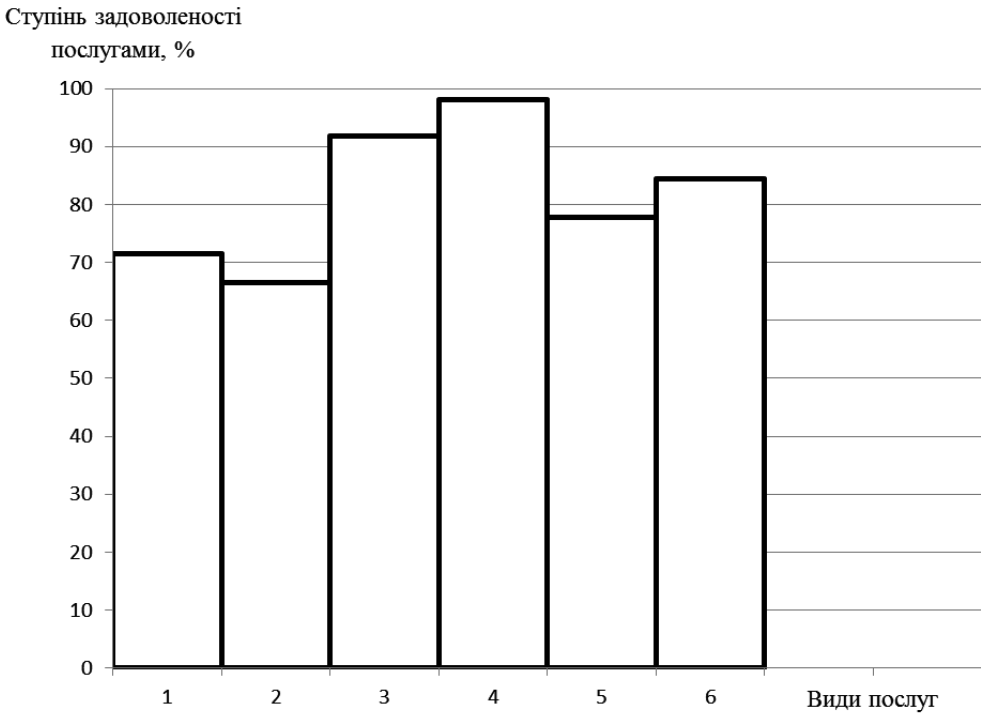

Рис. 2. Ступінь задоволеності клієнтів авіакомпаній якістю послуг служби наземного обслуговування

1 — обробка багажу; 2 — відповідність якості послуг вимогам нормативних документів і стандартів авіакомпаній; 3 — відповідність кваліфікації обслуговуючого персоналу завданням; 4 — культура обслуговування; 5 — стан логістичної інфраструктури; 6 — оперативність реагування персоналу на запити клієнтів

Джерело: авторська розробка

гу персоналу на необхідність дотримання вимог щодо оперативності та якості надання послуг, дотримання вимог технологічних графіків обслуговування повітряних суден, ввічливості та коректності в спілкуванні з представниками авіакомпаній і підприємств-суміжників. Керівництво аеропорту повинно створити методику з системи якості для служби наземного обслуговування, щоб конкретизувати експлуатаційні вимоги для всіх процесів, що стосуються надання послуг ключовим клієнтам аеропорту – авіакомпаніям.

З точки зору споживача, на якість послуг безпосередньо впливають усі процеси та дії, пов'язані з функціонуванням зворотного зв'язку, що сприяє підвищенню якості послуги. До таких можна віднести: оцінку наданих послуг; оцінку отриманої послуги споживачем; перевірку якості впровадження та ефективності всіх елементів системи якості. Усі елементи послуг, вимог і положень, що належать до системи якості в службі наземного обслуговування аеропорту, повинні бути визначені та документально оформлені як частина всієї документації аеропорту у сфері системи управління якістю. Відповідна документація щодо системи якості повинна містити вимоги з якості, на які в подальшому буде робитися посилання. Для вдосконалення системи якості надання послуг основним клієнтам аеропорту – авіакомпаніям необхідно створити методику з якості послуг, яка включала б: затверджені документи; зрозумілість і доступність документів для користувачів; проведення аналізу якості надання послуг; вилучення документів у разі їх застарілості.

Внутрішні опитування (анкетування) з якості надання послуг необхідно проводити періодично, як для контролю застосування та ефективності системи якості, так і для дотримання специфікацій послуг, специфікацій надання послуг і специфікацій управління якістю. Зазначені опитування (анкетування) з якості надання послуг повинні плануватися, здійснюватися і аналізуватися відповідно до документації компетентним персоналом, незалежним від конкретної діяльності або сфери, що перевіряється. Висновки та рекомендації перевірки повинні бути документально оформлені й представлені керівництву служби наземного обслуговування. Керівництво, що відповідає за діяльність структурного підрозділу, що перевіряється, повинно забезпечити вжиття необхідних і відповідних коригувальних заходів згідно з висновками перевірки й відповідно до методик існуючих в аеропорту. Заходи з підвищення якості надання послуг повинні враховувати необхідність як короткострокового, так і довгострокового ефекту. Під час проведення аналізів опитувань (анкетувань) щодо якості надання послуг керівництву служби наземного обслуговування необхідно приділяти особливу увагу людським ресурсам, оскільки поведінка і робота кожного працівника впливають на якість надання послуг, а особливо під час обслуговування рейсів різних авіакомпаній. Для забезпечення надання якісних послуг необхідно: підбирати співробітників на основі їх відповідності кваліфікаційним вимогам, встановленим для певного виду роботи; забезпечувати умови роботи, що сприяють найкращому виконанню співробітниками своїх обов'язків, а також спокійні ділові взаємини; забезпечити розуміння співробітниками своїх завдань і цілей; звертати увагу на те, щоб весь персонал відчував свою причетність і вплив на якість надаваних послуг; періодично проводити оцінку факторів, що стимулюють співробітників до забезпечення якості послуг.

Висновки

Отже, «Міжнародний аеропорт «Бориспіль», що є об'єктом дослідження, успішно впровадив і підтримує в робочому стані систему управління якістю згідно зі стандартом ISO 9001:2008, упровадив на його базі інтегровану систе-

му менеджменту. Відповідно до цього стандарту організація повинна постійно поліпшувати впроваджену систему управління якістю, підвищувати її дієвість. У дослідженні було здійснено аналіз специфіки функціонування системи управління якістю аеропорту. Проведено опитування пасажирів і представників авіакомпаній-клієнтів аеропорту та здійснено аналіз виконання вимог системи управління якістю. Результати такого аналізу дадуть змогу виявляти вузькі місця системи управління якістю, правильно визначити коригувальні заходи, приймати управлінські рішення та удосконалювати систему якості, тим самим підвищувати конкурентоспроможність підприємства. Авторами запропоновано впровадження системи управління якості в службі наземного обслуговування повітряних суден як ключового інструменту оптимізації внутрішніх процесів, що у свою чергу сприятиме підвищенню якості надаваних послуг, збільшенню клієнтської бази. Система управління якістю дасть змогу чітко визначити й управляти взаємопов'язаними та взаємодіючими процесами, правильно поставити і досягти встановлені вимірні цілі діяльності цього структурного підрозділу. При цьому стане можливим: оптимізація процесів; внутрішній контроль, спрямований на оперативне усунення виявлених невідповідностей, коригування і впровадження запобіжних дій. Після впровадження системи управління якістю, необхідно забезпечити механізми її постійного аналізу та поліпшування з залученням керівництва структурного підрозділу та генерального директора аеропорту.

Література

1. *Безродна С. М.* Управління якістю продукції на основі досвіду радянських та зарубіжних систем / С. М. Безродна // Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Сталий розвиток економіки». – 2012. − № 17. − С. 351-355.
2. *Буряк Р. І.* Вітчизняний досвід розвитку систем управління якістю діяльності на підприємстві / Р. І. Буряк // Економіка. Проблеми економічного становлення. – 2011. − № 3. – С. 38-43.
3. *Вильдтгрубе Ю. Н.* К вопросу об эффективности системы менеджмента / Ю. Н. Вильдтгрубе, В. А. Крайнев // Методы менеджмента качества, 2004. − № 9. − С. 21-26.
4. *Віткін Л. М.* Інтеграція систем управління за окремими напрямами діяльності / Л. М. Віткін, Г. А. Хімічева // Стандартизація, сертифікація, якість, 2005. − № 1. − С. 53-58.
5. *Григорак М. Ю.* Логістичне обслуговування : Навчальний посібник / М. Ю. Григорак, О. В. Карпунь. − К. : НАУ, 2007. − 160 с.
6. *Запорожець В.* Аеропорт. Організація, технологія, безпека / В. Запорожець, М. Шматко. – К. : Дніпро, 2002. – 168 с.
7. *Какар Р.* Философия качества по Тагути : анализ и комментарии / Р. Какар // Методы менеджмента качества. – 2012. – № 8. – С. 23-31.
8. *Калита П.* Сходження до європейської досконалості / П. Калита // Світ якості. – 2012. – № 6-7. – С. 140-143.
9. *Кане М. М.* Системы, методы и инструменты менеджмента качества / М. М. Кане, Б. В. Иванов, А. Г. Схиртладзе. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с.
10. *Кострома Е. В.* Экономика авиакомпании в условиях рынка. 4-е изд. стереотип. / Е. В. Кострома. – М. : НОУВКШ «Авиабизнес», 2002. – 303 с.
11. *Кросби Ф. Б.* Качество бесплатно. Исскуство убеждать в необходимости качества / Ф. Б. Кросби. – Нью-Йорк : МакГро-Хилл, 1979. – 309 с.
12. *Крикавський Є. В.* Економіка логістичних систем : монографія / [за наук. ред. Є. В. Крикавського]. − Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2008. − 596 с.
13. Логистика : интегрированная цепь поставок / Д. Д. Бауэрсокс, Д. Д. Клосс ; Пер. с англ. − М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2001. − 640 с.
14. Менеджмент / Друкер Питер Ф., Макьярелло, Джозеф А. ; Пер. с англ. − М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2010. − 704 с.
15. *Мережко Н. В.* Управління якістю : підручник / Н. В. Мережко, В. В. Осієвська, Н. С. Ясинська. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 216 с.

16. *Мильберг Б. Е.* Определение потребностей покупателей и достижение конкурентных преимуществ / Б. Е. Мильберг // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – № 6. – С. 11-13.

17. *Миротин Л. Б.* Сервис в логистике /Л. Б. Миротин, Ы. Э. Ташбаев, А. Г. Касенов. − М. : ИНФРА-М, 2001. − 212 с.

18. *Нижник В. М.* Системи оцінки складності та якості роботи персоналу в мотиваційному механізмі управління підприємством / В. М. Нижник // Вісник Тернопільського економічного університету. – 2009. – № 6. – С. 28-36.

19. *Полянская Н. Е.* Организация коммерческой работы на воздушном транспорте / Н. Е. Полянская. – К. : НАУ, 2004. – 320 с.

20. *Рассел Акофф*. Планирование будущего корпорации ; Пер. с англ. / Рассел Акофф. − М. : Прогресс, 1985. − 327 с.

21. Сбалансированная система показателей. От стратеги к действиям / Каплан Роберт С., Нортон Девид П. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003 – 294 с.

22. Современная логистика / Дж. С. Джонсон, Д. Ф. Вуд, Д. Л. Вордлоу, П. Р. Мерфи. − М. : Изд. дом «Вильямс», 2002. − 624 с.

23. *Соколова О. Є.* Організаційно-економічний механізм управління логістичною інфраструктурою аеропорту / О. Є. Соколова // Проблеми системного підходу в економіці : зб. наук. пр. – Вип. 25. – К. : НАУ, 2008. – С. 96-102.

24. *Субето А. И.* Методы оценки качества проектов и работ. Испытания технических систем / А. И. Субето. – СПб. : Астерия, 2003. – 204 с.

25. *Смирнов І. Г.* Транспортна логістика / І. Г. Смирнов, Т. В. Косарева. – К. : Центр навчальної літератури, 2008. – 426 с.

26. *Топольницький О.* Розробка і впровадження системи управління якістю (ISO 9001) / О. Топольницький, Є. Пархоменко // Світ якості України. – 2010. – № 8. – С. 136-139.

27. *Чухрай Н. І.* Логістичне обслуговування : Підручник. − Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. − 292 с.

УДК 005.22:[658:005.922.1:33]

С.В. Сирота
кандидат технічних наук,
доцент кафедри прикладної математики,
Національний технічний університет України «КПІ»
В.С. Сирота
здобувач кафедри управління
фінансово-економічною безпекою,
Університет економіки та права «КРОК»

Методи прийняття управлінських рішень у процесі попередження загроз економічній безпеці підприємств

У статті запропоновано застосування методу ситуаційного аналізу для підтримки прийняття управлінських рішень з метою попередження або ліквідації загроз економічній безпеці суб'єктів господарювання, що дасть змогу покращити рівень управління економічною безпекою.

Ключові слова: прийняття управлінських рішень, ситуаційний аналіз, економічна безпека, підприємство.