

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬОТНА АКАДЕМІЯ
НАЦІОНАЛЬНОГО АВІАЦІЙНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ФАКУЛЬТЕТ АВІАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ АВІАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Кваліфікаційна робота

**на тему: Напрями вдосконалення управління якістю послуг на
підприємстві в умовах ЗЕД
ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»**

здобувача вищої освіти 5 курсу
другого (магістерського) рівня
348 групи
заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент міжнародних
авіаційних перевезень»
Пасічник Анастасія Сергіївна

(підпис студента / курсанта)

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Баранов Віталій В'ячеславович

(підпис наукового керівника)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач вищої освіти
(підпис ЗВО)

А.С. Пасічник

Кропивницький – 2023 рік

АНОТАЦІЯ

Пасічник А.С. Напрями вдосконалення управління якістю послуг на підприємстві в умовах ЗЕД (на базі матеріалів ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»). – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Льотна академія Національного авіаційного університету, Кропивницький, 2023.

В роботі розв’язана наукова проблема вдосконалення управління якістю послуг на підприємстві в умовах ЗЕД. Проаналізовано господарську діяльність та систему управління якістю послуг досліджуваного підприємства та виявлено проблемні аспекти управління. Обґрунтовано шляхи підвищення ефективності управління якістю послуг підприємства.

Ключові слова: авіаційна галузь, менеджмент, система управління якістю, Six Sigma, бенчмаркінг, управління якістю послуг.

ANNOTATION

Pasichnyk A. The ways of improving the enterprise management system of services in the minds of ZED (based on the materials of SkyUp LTD). - Manuscript.

The research on obtaining a Master degree in the specialty 073 "Management". – Flight Academy of the National Aviation University, Kropyvnytskyi, 2023.

The work solves the scientific problem of improving the aviation enterprise's management system in the minds of ZED. The government's activities and management system for the services of surveillance enterprises have been analyzed and problematic aspects of management have been identified. The lines are lined to improve the efficiency of management of the production services.

Keywords: aviation industry, management, enterprise management system, Six Sigma, benchmarking, service quality management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ	7
1.1 Теоретичні основи та організаційно-методологічні аспекти управління якістю послуг.....	7
1.2 Особливості управління якістю послуг в авіаційній галузі в умовах ЗЕД... 22	
Висновки до Розділу 1	33
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП».....	35
2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз фінансово- господарської діяльності підприємства	35
2.2 Оцінка системи управління якістю послуг підприємства та її впливу на ефективність господарської діяльності підприємства	48
Висновки до Розділу 2	58
РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»	60
3.1 Напрями вдосконалення управління якістю послуг авіаційних підприємств в умовах ЗЕД.....	60
3.2. Програма реалізації заходів щодо вдосконалення управління якістю послуг та оцінка її ефективності.....	66
Висновки до Розділу 3	76
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ	86

ВСТУП

Актуальність теми. Проблематика постійного підвищення якості послуг супроводжує всіх суб'єктів господарювання, які бажають залишатися конкурентоспроможними на ринку. Зокрема, це стосується суб'єктів, які працюють на ринку послуг авіаційного транспорту, у тому числі суб'єктів, які надають послуги з авіаперевезення вантажів та пасажирів. Повітряний транспорт – це переміщення людей або вантажів по повітрю, при якому транспортними засобами є літальні апарати з категорії літаків, гелікоптерів і дронів. Це найсучасніша галузь транспорту, яка динамічно розвивається.

Світовий ринок транспортних послуг зараз переживає динамічний бум. Постійно будуються нові аеропорти та з'являються нові перевізники, що також спричиняє зростання попиту на різноманітні транспортні послуги, також у секторі авіаційного ринку, що визначає задоволеність клієнтів. Тому актуальною видається проблема вдосконалення процесів, пов'язаних з наданням послуг належної якості на повітряному транспорті та проведення постійної оцінки та тестування рівня якості.

Якість – це поняття, яке широко використовується. У повітряному транспорті це сукупність ознак, що описують якість, що сприймається організатором цього транспорту та пасажирами. Навіть бюджетні авіакомпанії, які на початку своєї діяльності не надавали особливого значення великому обслуговуванню пасажирів через витрати, тепер звертають на це увагу.

В авіаційному секторі найвищий рівень якості обслуговування гарантується забезпеченням безпеки та надійності авіаперевезень, що супроводжується задоволеністю клієнтів.

Проблематику підвищення якості послуг була вивчена зарубіжними та вітчизняними дослідниками, такими як: Акіліна О.Б., Галушко Д. О., Калініченко О. О., Коваленко Н. О., Кухарська Л.В., Матвієнко М. В., Томашук І. В. та інші.

Мета дослідження – розв'язання наукової проблеми вдосконалення

управління якістю послуг на підприємстві в умовах ЗЕД.

Завдання, сформульовані для досягнення мети:

- описати теоретичні основи та організаційно-методологічні аспекти управління якістю послуг;
- виявити особливості управління якістю послуг в авіаційній галузі в умовах ЗЕД;
- надати організаційно-економічну характеристику та провести аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»;
- оцінити систему управління якістю послуг підприємства та виявити її вплив на ефективність господарської діяльності підприємства;
- запропонувати напрями вдосконалення управління якістю послуг авіаційних підприємств в умовах ЗЕД;
- розробити програму реалізації заходів щодо вдосконалення управління якістю послуг та оцінка її ефективності.

Предмет дослідження – процес вдосконалення управління якістю послуг на підприємстві в умовах ЗЕД.

Об'єктом дослідження виступає авіакомпанія ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП», яка є однією з провідних авіаційних перевізників України. Форма власності авіакомпанії приватна. Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю. Галузева належність – авіаційна галузь. ТОВ «Авіакомпанія Скайап» розпочала польоти 21 травня 2018 року. Чисельність працівників станом на 01.01.2023 р. становила 1172 осіб.

В процесі дослідження були використані наступні **методи**:

Метод порівняння було використано при дослідженні ринку авіаційних перевезень та виявлення якості послуг компанії ТОВ «Авіакомпанія Скайап» в порівнянні з іншими авіакомпаніями;

Метод узагальнення використано під час відображення загальних ознак і якостей послуг різних авіакомпаній світу;

Метод аналізу використано під час визначення динаміки показників, що характеризують діяльність та фінансовий стан ТОВ «Авіакомпанія Скайап»;

Історичний метод було використано під час дослідження виникнення, формування і розвиток поняття «якість послуг» та процесу «управління якістю послуг» у хронологічній послідовності.

Теоретична та методологічна основа дослідження - наукові положення сучасної економічної теорії, концепції економічного розвитку, теоретичні висновки та узагальнення вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, що містяться у монографічній, спеціальній та періодичній літературі; матеріали наукових і науково-практичних конференцій; законодавчі та нормативно-правові документи, фінансові звіти ТОВ «Авіакомпанія Скайап».

Інформаційну базу наукового дослідження становлять дані ІСАО; звіти ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»; дані Державної Авіаційної Служби України; законодавчі акти Міністерства транспорту України.

Наукова новизна одержаних результатів

– вперше сформульовано і змістовно обґрунтовано поняття «управління якістю послуг авіаційного підприємства», а саме як сукупність підходів, способів, методів ефективного надання транспортних послуг авіаперевізником, дотримання вимог, термінів, нормативів та стандартів, з метою сформувати послугу на рівні, який вимагає замовник з метою задоволення його потреб;

– виявлено особливості управління якістю послуг в авіаційній галузі в умовах ЗЕД з врахуванням сьогоденних умов війни;

– набуло подальшого розвитку проведення аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП», що був актуалізований станом на 2023 рік;

– впроваджено у практику методичні рекомендації щодо удосконалення якості послуг, які спричиняють суттєвий вплив на досягнення нових соціально-економічних результатів в діяльності ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП».

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропонована програма удосконалення якості послуг може бути використана в діяльності ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП».

Апробація

За результатами проведених наукових досліджень опубліковано тези доповідей «Теоретично-методологічні засади управління якістю послуг в авіаційній галузі в умовах ЗЕД» на XII Міжнародній науково-практичній конференції «Управління високошвидкісними рухомими об'єктами та професійна підготовка операторів складних систем»: 13 грудня 2023 р. в м. Кропивницький [, с.230]; опублікована стаття «Механізми впровадження сучасних технологій управління підприємством» в Науковому віснику Льотної академії. Серія: Економіка, менеджмент та право: збірник наукових праць / Гол. ред. М. С. Письменна. Київ: «Центр учбової літератури», 2023. Вип. 8. 193 с. [, с.22].

Магістерська дипломна роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, список використаних джерел, додатків. Робота містить 20 таблиць, 18 рисунків, список джерел з 60 найменувань, 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ

1.1 Теоретичні основи та організаційно-методологічні аспекти управління якістю послуг

Якість – це поняття, яке визначається залежно від прийнятої точки зору. Його можна зрозуміти у філософських, психологічних, соціологічних, техніко-економічних категоріях і категорії маркетингу. У загальному розумінні поняття «якість» означає властивість, вид, значення даного предмета (явища) або ознаку чи сукупність важливих ознак, серед іншого: завдяки своїй структурі, внутрішньому впливу та зв'язкам із середовищем.

Серед значень терміна «якість», слід виділити те, яке відноситься до сприйняття якості з точки зору клієнта і представляє його як «усі властивості продукту або послуги, які визначають їх здатність задовольняти ідентифіковані та потенційні потреби». Вибір визначення був цілеспрямованим і впливав з необхідності підкреслити той факт, що оцінка продукту та послуги за критерієм якості має вирішальне значення не тільки для задоволення споживача, користувача, але й з точки зору управління організацією, що виробляє або пропонує його.

Таким чином, «якість» у бізнес-термінах «можна визначити як репутацію компанії, бренду, продукції, комплексність пропозиції, технології, довговічність, функціональність, розкіш, відчуття безпеки та комфорту» і забезпечити конкурентоспроможність, ефективність і зниження організаційних витрат.

Окремо підкреслимо, що природа послуг - їх невідчутність, суперечливість, невіддільність, непостійність - може призвести до необхідності посилення контролю якості їх надання.

Питання, пов'язані з якістю продукції та послуг, не нова тема.

Визначення якості по відношенню до продуктів або послуг було введено в 1931 році Уолтером Шуартом (Walter Shewart), визначивши його як якість продукту.

Еволюція поняття «якість» показана на рисунку 1.1.

Аристотель (III ст. до н.е.)	<ul style="list-style-type: none"> • відмінність між предметами; • диференціація за ознакою «добрий-поганий»
Гегель (XIX ст.)	<ul style="list-style-type: none"> • якість є передусім тотожна визначеність буттю визначеність: щось перестає бути тим, що воно є, коли воно втрачає свою якість
Китайська версія	<ul style="list-style-type: none"> • ієрогліф, що позначає якість, складається із двох елементів: «рівновага» і «кошти»: якість=рівновага+кошти; таким чином, якість тотожна поняттю «висококласний», «дорогий»
Математик У.А. Шуарт (1931 р., США)	<ul style="list-style-type: none"> • якість має два аспекти: 1) об'єктивні фізичні характеристики; 2) суб'єктивна характеристика: наскільки рідч «добра»
Проф. К. Ісікава (1950 р., Японія)	<ul style="list-style-type: none"> • якість – властивість, що реально задовольняє споживача
Проф. Дж. Джуран (1979 р., США)	<ul style="list-style-type: none"> • придатність для використання (відповідність призначенню); суб'єктивний бік: якість є ступінь задоволення споживача (для реалізації якості виробник повинен знати вимоги споживача і зробити свою продукцію, щоб вона задовольняла ці вимоги)
ГОСТ 15467-79	<ul style="list-style-type: none"> • якість продукції – сукупність властивостей продукції, що обумовлюють її придатність задовольняти певні потреби відповідно до призначення
Міжнародний стандарт ISO 8402-86	<ul style="list-style-type: none"> • якість – сукупність властивостей і характеристик продукції чи послуги, які надають їм здатність задовольняти обумовлені чи передбачені потреби
ISO 8402-94; ДСТУ 3230-95	<ul style="list-style-type: none"> • якість – сукупність характеристик об'єкта, які стосуються її здатності задовольняти установлені й передбачені потреби
ISO 9000-2000; ДСТУ ISO 9000-2001	<ul style="list-style-type: none"> • якість – ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги
ISO 14000	<ul style="list-style-type: none"> • якість – побудова належної організаційної структури з розподілом відповідальності
ISO 22000	<ul style="list-style-type: none"> • якість – безпека харчових продуктів

Рисунок 1.1 - Еволюція поняття «якість»

Джерело: побудовано автором за даними Олійник Є. О. [31, с.81]

Понад сорок років потому Філіп Кросбі (Philip Crosby) визначив якість як відповідність зовнішнім і внутрішнім вимогам, а Арманд Фігенбаум (Armand Feigenbaum) визнав, що якість – це придатність продукту, його здатність виконувати завдання. У 1980-х роках і Портер (який стверджував, що якість є

одним із способів відрізнити продукцію від конкуруючих продуктів), і Демінг (Deming), який часто вважається основоположником сучасного сприйняття якості, який вважав, що краща якість продукції може покращити імідж компанії серед споживачів, пов'язував якість з конкурентоспроможністю і вважав її важливим фактором, що визначає сприйняття компанії клієнтом. З незначними змінами ця точка зору, яка ставить конкурентоспроможність у залежність від якості, зберіглася й діє й сьогодні.

Необхідність безперервних дій для забезпечення найвищого рівня якості була підтверджена Демінгом, який заявив, що «якість – це спосіб мислення, який спонукає застосовувати і постійно шукати нові рішення». Тому боротьба за найвищий рівень якості продукції та послуг триватиме вічно, а суб'єктам господарювання, які не приймуть цю боротьбу, загрожуватиме усунення з ринку [50].

В умовах динамічного розвитку промисловості в середині 20 століття було створено багато концепцій і методів управління. Між ними є помітні відмінності, що є наслідком впливу філософії та культури, в яких створювався даний метод. З географічної та культурної точки зору можна виділити три основні області походження концепцій менеджменту: американську, європейську та японську, які також застосовуються і в сфері управління якістю (табл.1.1).

Найбільш важливим і популярним способом управління організацією, безумовно, є філософія тотального управління якістю. Її початок можна побачити вже в 1920-х роках, коли Уолтер Шуарт (Walter Shewart) на основі своїх досліджень розробив припущення щодо статистичного контролю процесу, а потім і статистичного контролю якості. Обидва ці методи використовувалися під час Другої світової війни американською збройовою промисловістю.

Важливість якості у виробництві знизилася в післявоєнні роки, але на початку 1960-х років вона знову зросла з публікацією концепції тотального контролю якості. Арманд Фейгенбаум (Armand Feigenbaum) визначив метод тотального контролю якості як систему, яка об'єднує методи забезпечення

якості, розвитку якості та діяльності співробітників з метою підвищення якості та, як наслідок, надання послуг і продуктів на рівні, який повністю відповідає вимогам і потребам клієнтів.

Таблиця 1.1 – Особливості американської, європейської та японської моделі управління якістю

Американська модель	Європейська модель	Японська модель
жорстокий контроль якості виготовлення продукції з використанням методів математичної статистики; увага до процесу планування виробництва за кількісними та якісними показниками, адміністративний контроль за виконанням планів; удосконалення управління підприємством в цілому	законодавча основа для проведення всіх робіт, пов'язаних з оцінкою та підтвердженням якості; гармонізація вимог державних стандартів, правил та процедур сертифікації; створення регіональної інфраструктури та мережі державних організацій, уповноважених здійснювати роботи з сертифікації продукції та систем якості, акредитації лабораторій, реєстрації спеціалістів з якості	орієнтація на постійне вдосконалення процесів і результатів праці в усіх підрозділах; орієнтація на контроль якості процесів, а не на якість продукції; орієнтація на запобігання можливості допущення дефектів; дослідження й аналіз проблем, що виникають у напрямі від попередньої операції до наступної; впровадження принципу: "Твій споживач – виконавець наступної виробничої операції"; закріплення відповідальності за якість результатів праці за безпосереднім виконавцем; розвиток творчого потенціалу робочого персоналу, впровадження моралі: "Нормальній людині соромно погано працювати"

Джерело: складено автором за даними Олійник Є. О. [31, с.83]

Визначення поняття «управління якістю» показане в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Визначення поняття «управління якістю» вітчизняними науковцями.

Автор	Визначення поняття
1	2
Матвієнко М. В.	«Управління якістю являє собою процес впливу на виробництво послуг з боку вищого керівництва транспортно-логістичної компанії, керівників середньої та нижньої ланки, що виконують функції управління для забезпечення необхідної якості» [28, с.134]
Капінос Г. І.	«Під управлінням якістю розуміють вплив на виробничий процес з метою забезпечення необхідної якості продукції. Таке розуміння управління містить у собі три складові елементи: суб'єкт управління (хто впливає), об'єкт управління (на що спрямований вплив) і сам

	механізм впливу. Визначивши об'єкт управління (виробничий процес), зупинимось на механізмі, «технології» управління якістю» [21, с.148]
--	---

Продовження табл.1.2

1	2
Шаповал Г. М.	«Управління якістю являє собою безперервний процес впливу на виробництво шляхом послідовної реалізації логічне взаємопов'язаних функцій з метою забезпечення якості. До складу цих функцій входять: взаємодія із зовнішнім середовищем, політика і планування якості, навчання та мотивація персоналу, організація роботи з якості, контроль якості, інформація про якість, розробка заходів, прийняття рішень і реалізація заходів» [49, с.174]
Поворознюк І.М.	«Управління якістю розглядається як сукупність напрямів виконання усіх функцій загального управління підприємством, які визначають та корегують політику, цілі організації, а також здійснюють їх, використовуючи різні методи, зокрема, планування якості, оперативне управління якістю, забезпечення якості на виробництві та удосконалення якості» [36]
Богдан Н.М.	«Управління якістю – це скоординована діяльність, яка полягає у спрямуванні та контролюванні організації щодо якості. Управління якістю зазвичай охоплює розроблення політики і цілей у сфері якості, планування, контроль, забезпечення і поліпшення якості» [8, с.9]
Отравенко О.В.	«Управління на основі якості (з англ. – quality management) – це сукупність цілеспрямованих та координаційно-субординаційних дій контролю якості (скрінг-аудит, моніторинг, паспортизація, сертифікація, ліцензування, стандартизація, акредитація) інституцій та управління нею з поліпшенням у перспективі» [32, с.202]
Томашук І. В.	«Управління якістю – аспекти управління, які визначають політику якості, цілі та відповідальність і реалізують їх за допомогою таких інструментів, як планування якості, оперативне управління якістю, забезпечення якості та покращення якості в рамках системи якості» [44, с.126]
Денисюк О. Г.	«управління якістю може охоплювати формування політики та встановлення цілей у сфері якості, а також процеси, щоб досягати цих цілей через планування, забезпечування, контролювання та поліпшування якості» [15, с.28]

Враховуючи об'єкт дослідження, а саме авіаційне підприємство в сфері авіаперевезень, сформулюємо визначення поняття «Управління якістю надання транспортних послуг авіаперевізником – це сукупність підходів, способів, методів ефективного надання транспортних послуг авіаперевізником, дотримання вимог, термінів, нормативів та стандартів, з метою сформувати послугу на рівні, який вимагає замовник з метою задоволення його потреб». Це визначення передбачає, що клієнт може вирішувати, як і в якій мірі послуга відповідає його очікуванням і задовольняє його потреби.

Система управління якістю має формуватися з огляду на призначення, цільову орієнтацію та умови господарювання, а також стати інструментом удосконалення діяльності підприємства й джерелом зростання економічних вигід.

Під час управління якістю ці загальноуправлінські функції наповнюються новим змістом і склад функцій управління якістю можна представити як показано на рис.1.2.

«Сутність процесу управління якістю залежить від управлінських рішень, а від ефективного результату управлінських рішень, залежить якість послуги» [36].

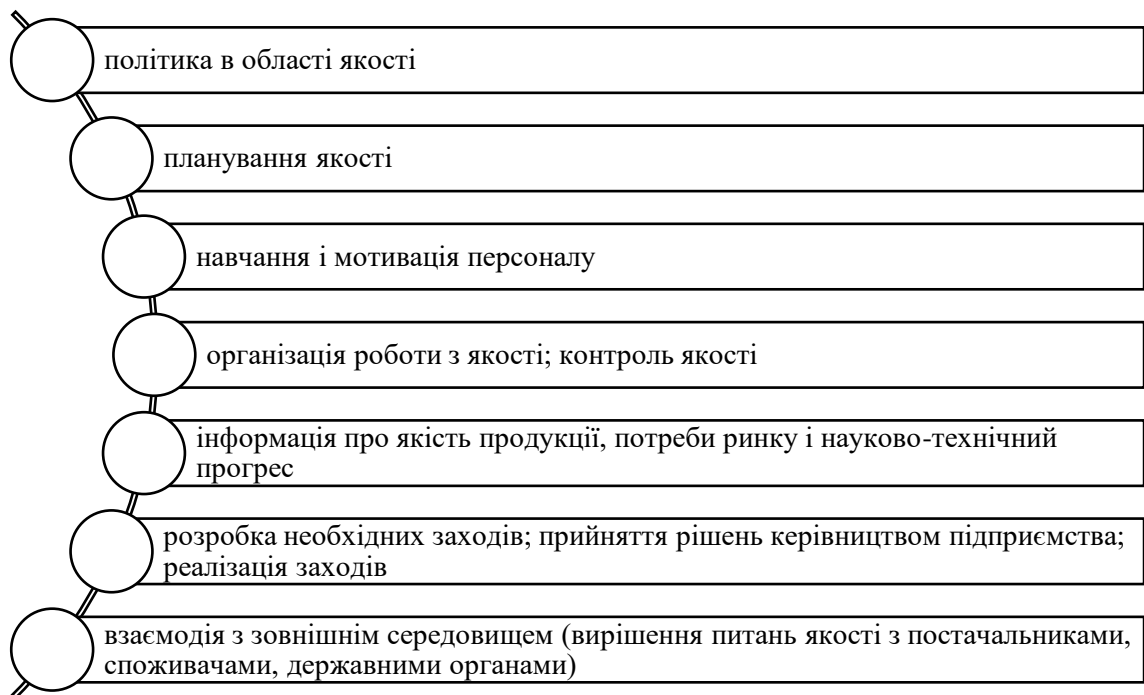


Рисунок 1.2 – Функції управління якістю

Джерело: створено автором за даними [36]

Рівні управління якістю показані на рисунку 1.3.

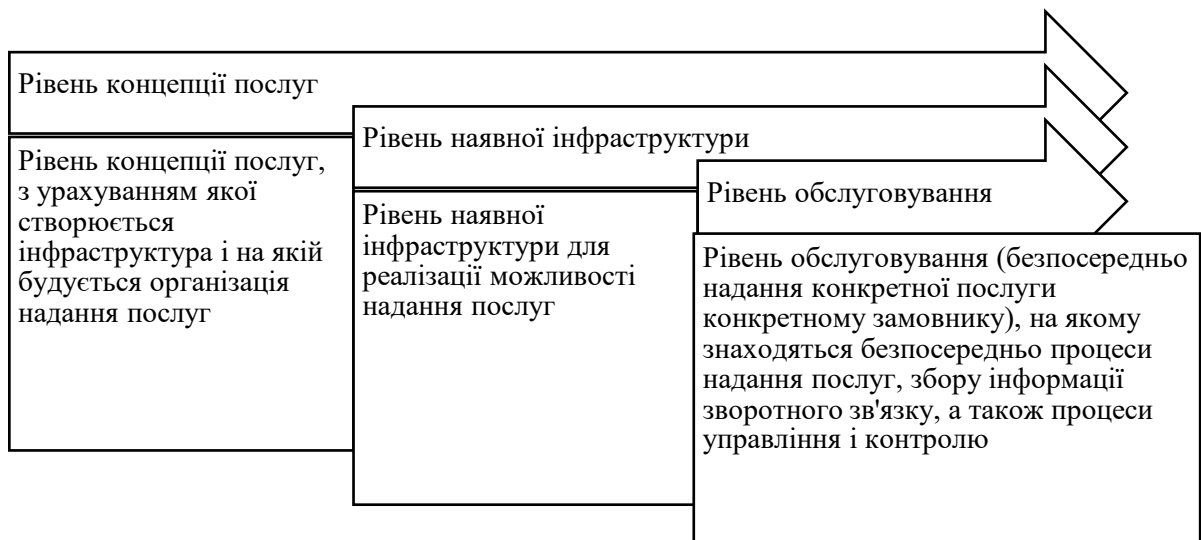


Рисунок 1.3 – Рівні управління якістю послуг

Джерело: складено автором за даними [28, с.135]

На думку Музиченко К. для управління якістю мають бути присутніми наступні системи, що показано на рис.1.4.

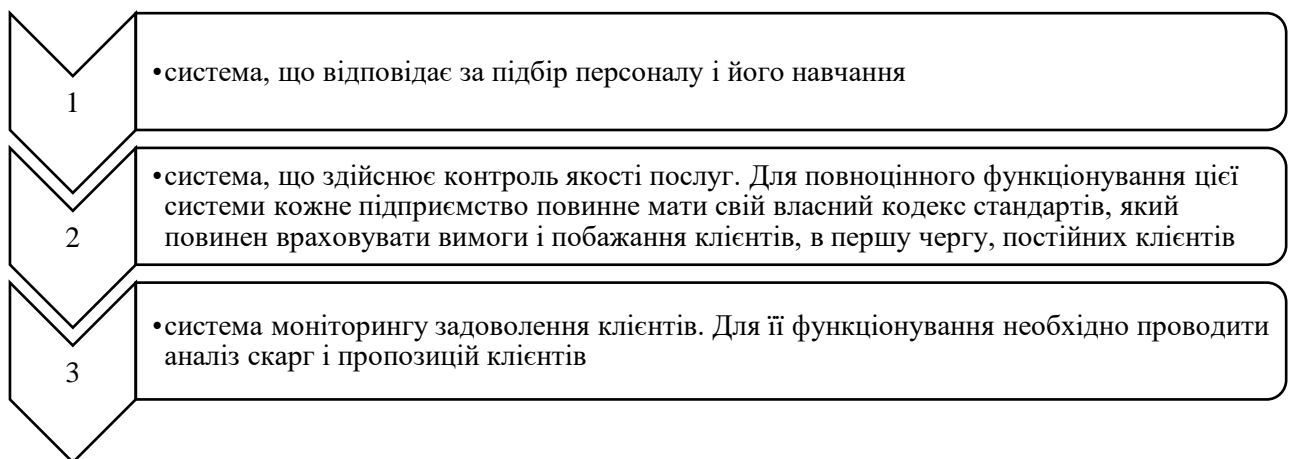


Рисунок 1.4 – Елементи системи управління якістю

Джерело: складено автором за даними [29, с.10]

Про важливість управління якістю послуг наголошують дослідники Матвієнко М. В., Продіус О. І., Мальцев А. С., Шаповал Г. М., Томашук І. В. (табл.1.3).

Таблиця 1.3 – Значення управління якістю послуг

Автор	Значення управління якістю послуг
Матвієнко М. В	«успіх діяльності транспортно-логістичних компанії залежить від рівня якості її послуг та процесу управління нею. У зв'язку з цим, управління якістю транспортно-логістичних послуг – нагальна вимога часу, оскільки це необхідно в умовах гострої конкуренції на ринку транспортних послуг» [28, с.134]
Продіус О. І.	«Підвищення якості – одна з форм конкурентної боротьби, завоювання і утримання позицій на ринку. Високий рівень якості продукції сприяє підвищенню попиту на продукцію і збільшенню суми прибутку не тільки за рахунок обсягу продажів, але і за рахунок більш високих цін. Саме в умовах відкритої ринкової економіки немислимою без гострої конкуренції, виявляються фактори, які роблять якість умовою виживання товаровиробників, мірилом результативності її господарської діяльності, економічного добробуту країни» [37, с.90]
Мальцев А. С.	«Соціально-економічне значення підвищення якості й конкурентоспроможності продукції полягає у тому, що заходи такого спрямування сприяють формуванню ефективнішої системи господарювання в умовах ринкових відносин» [27, с.27]
Шаповал Г. М.	«стратегічним напрямом успішного функціонування підприємств у сучасних економічних умовах є формування ефективної системи управління якістю продукції на підприємстві, яка буде враховувати інтереси всіх груп зацікавлених осіб та сприятиме забезпеченню високого рівня фінансово-економічної безпеки підприємства» [49, с.180]
Томашук І. В.	Досвід ефективного менеджменту підприємства свідчить, що система управління якістю є тим фактором, який дозволяє не тільки формувати конкурентоспроможність продукції, а й генерувати конкурентні переваги системи управління підприємством та створити умови для його сталого розвитку [44, с. 127]

Вивчення міжнародного досвіду дало змогу визначити, що на даний час у світі існує сім найбільш використовуваних систем управління якістю (рисунок 1.5).

«Загально визнаними на сьогодні є міжнародні стандарти ISO серії 9000, де сконцентровано досвід управління якістю, нагромаджений у різних країнах. У багатьох вони прийняті як національні, а в Україні введені в дію з 1 жовтня 2001 р. Світова практика показує, що впровадження систем управління якістю, таких як «Тотальний менеджмент якості» (Total Quality Management), де одним з принципів проголошено постійне покращення та самовдосконалення управління якістю, позитивно впливає на організаційну, ринкову та фінансову стратегію формування тривалих конкурентних переваг» [5, с.156]

TQM, або загальне управління якістю, – це назва філософії, що називається управлінням якістю, яка включає набір методів, спрямованих на підвищення якості, таких як 6-Sigma або FMEA [53].

ISO	• Міжнародна організація зі стандартизації
TQM	• Total Quality Management
EFQM	• Європейський фонд управління якістю
MBNQA	• Національна премія якості Малкольма Болдріджа
SQAF	• Сінгапурська система нагород за якіст
CFfBE	• Канадська система підвищення ефективності бізнесу
ABEF	• Australian Business Excellence Framework

Рисунок 1.5 – Світові системи управління якістю

Характерною особливістю системи TQM є розвиток організації, який досягається шляхом довгострокового планування, визначення та впровадження річних планів якості, завдяки чому можна досягти цілей постійних очікувань клієнтів щодо продуктів або послуг, досягнення комплексної якості завдяки залученню всіх співробітників і досягнення якості за менших витрат.

У 70-80-х роках 20 століття цей метод отримав широке поширення в Європі та США. Хоча метод був створений американцями, спочатку він був реалізований Вільямом Демінгом (William Deming) і Джозефом Джураном (Joseph Juran) в Японії, звідки вони намагалися перенести його на західний ринок. Однак досягти настільки ж хороших результатів не вдалося, і більшість спроб закінчувалися невдачами. Причину цього вбачали в некритичному перекладі рішень, що використовуються на японських підприємствах, забувши про можливість їх некритичної адаптації до західних умов. Американські та європейські компанії, зосереджені на короткострокових проектах, швидких

прибутках і миттєвих ефектах від запроваджених змін, не змогли впоратися з японською ідеєю повільного, копіткого впровадження невеликих покращувальних змін, які впроваджуються в кожен сферу діяльності організації [53].

Це призвело до врахування та помічення чинника організаційної культури, яка значною мірою є відображенням культури, що існує в даному суспільстві. Культура в організації складається насамперед із застосовних норм, системи цінностей і вірувань, а також звичаїв, які використовуються, хоча і не обов'язково задокументовані. Кожна компанія має свою особливу культуру, хоча її члени не обов'язково про це знають. Тому дуже важливим аспектом при складанні та впровадженні системи управління якістю на даному підприємстві є звернення уваги на країну, регіон світу та культуру, в якій дана модель повинна функціонувати. Система TQM дозволяє об'єднати культуру різних підприємств і створює узгодженість у їхніх відділах завдяки подібному рівню роботи.

На противагу довгостроковому і вимогливому TQM в 1990-х роках з'явився радикальний і дорогий реінжиніринг, але після кількох невдалих спроб реалізувати цю концепцію, творці були змушені перевірити свої попередні погляди і обмежити внесені зміни тільки в області ключових процесів [53].

Стосовно України слід підкреслити, що «стан удосконалення систем управління в Україні, зокрема на базі стандартів (ISO 9001, ISO 14001 тощо), порівняно з країнами Європейського Союзу та наслідки, які отримала від цього українська економіка (підвищення показника якості та зниження собівартості продукції, покращення продуктивності праці, збільшення надходжень до державного бюджету тощо) не аналізується та не обліковується достатньою мірою. Динаміку впровадження сучасних систем управління якістю можна відстежувати лише на офіційному сайті Міжнародної організації зі стандартизації. Водночас в Україні недооцінюють важливість та необхідність системного управління підприємством на основі принципів TQM для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Відсутнє розуміння, якими

мають бути сучасні системи управління, зорієнтовані на успіх у конкурентній боротьбі, і що необхідно робити для підвищення їхньої ефективності» [11, с.62]

Зупинимось на особливостях послуг в транспорті. Транспортні послуги є важливою складовою економіки та суспільного життя. Соціально-економічний розвиток породжує необхідність переміщення людей і вантажів. Правильно функціонуючі транспортні служби обмежують відповідну діяльність у різних сферах. Тому транспортні компанії переорієнтували свій підхід до якості послуг, які вони надають.

Транспортна послуга відбувається одночасно з її «споживанням» користувачами (замовниками). Тому вона припиняє своє існування в момент її реалізації. Тому покращити її якість після завершення неможливо. З іншого боку, цю послугу неможливо її фізично представити. Перед оформленням замовлення клієнт не має можливості оцінити її функціональні та якісні характеристики. Також неможливо перевірити її якість до доставки замовнику. Про якість можна стверджувати лише після її завершення. Тому так важлива якість транспортної послуги, яка вперше створена під час її впровадження. Надання якісних транспортних послуг є складним і важким процесом, іноді незалежним від перевізника.

Транспорт також є одним із найважливіших елементів логістики, що забезпечує швидку, надійну та безпечну доставку. Проблема якості транспортних послуг стає особливо актуальною через такі фактори, як:

- посилення конкуренції між перевізниками;
- висока мобільність суспільства, а отже, необхідність швидкого переміщення вантажів і пасажирів;
- зростання попиту на рекреаційні та туристичні послуги, а отже, і на транспорт;
- кризова ситуація в багатьох сферах економіки;
- швидко розвиваються системи управління транспортною інфраструктурою, включаючи дороги та магістралі залізниці, включаючи інженерні споруди, перехрестя, автомобільні та залізничні вузли, сигналізацію,

пристрої збору плати, енергетичні мережі, мережі водопостачання та каналізації, морські прибережні райони, морські та внутрішні порти, навігаційні споруди, річки, канали, озера та інші водні ділянки, пристосовані для навігації, шлюзів і загороджень, повітряних коридорів, аеропортів, посадкових смуг;

- зростаючі вимоги (вимоги та очікування) клієнтів;
- підвищення інтенсивності товаропотоку;
- скорочення часу виконання окремих етапів ланцюга поставок;
- підвищення якості та надійності транспортних засобів;
- дедалі краща кваліфікація працівників.

Якість транспортних послуг означає виконання перевізниками вимог клієнтів. Таким чином, це ступінь, до якого сукупність притаманних властивостей послуги відповідає вимогам замовника. Це визначення передбачає, що клієнт може вирішувати, чи і в якій мірі послуга відповідає очікуванням і задовольняє його потреби.

Параметри якості послуг можуть включати такі показники:

- маса, пов'язана з вантажопідйомністю, пропускною спроможністю дороги та точками розв'язки;
- швидкість, що розуміється як час перевезення пасажирів та/або вантажу, час допоміжного проїзду до основного транспортного засобу та час очікування в пунктах сполучення (наприклад, станції, зупинки);
- частота транспортування;
- пунктуальність;
- регулярність транспортування;
- ритмічність транспорту;
- надійність;
- безпека;
- вартість транспортування.

Також можна назвати інші характеристики, що підтверджують якість транспортних послуг:

- швидкі та прості трансфери;

- послуги з бронювання (електронні квитки, бронювання місць, оренда автомобіля тощо);
- можливість зміни бронювання, гнучкість;
- фінансова стабільність;
- хороша репутація перевізника;
- політика альянсу авіакомпаній у випадку повітряного транспорту.

На якість транспортних послуг також впливає спосіб передачі інформації.

Наприклад:

- маркетингові канали друкованої інформації (наприклад, вставки в публікаціях, послуги прямої поштової розсилки);
- мережа туристичних (транспортних) інформаційних центрів, що працюють в основних точках урбанізованої території;
- сучасні телефонні послуги (наприклад, безкоштовні гарячі лінії);
- електронні дисплеї на пунктах зв'язку та в транспортних засобах, що використовуються для передачі інформації, яка швидко змінюється в часі;
- сайти перевізників;
- мобільний зв'язок;
- інтегровані інтермодальні системи, які дозволяють отримувати інформацію про роботу різних видів транспорту, а також про додаткові послуги (готельні, туристичні, багажні, автостоянки тощо).

При оцінці клієнтом якості транспортної послуги виходять з наступних припущень:

- клієнт оцінює послугу з особистої точки зору;
- клієнт сприймає всі елементи послуги як єдине ціле;
- слабкі сторони пропозиції непропорційно впливають на її оцінку;
- внутрішня організація процесу не має значення для клієнтів.

Незважаючи на широку різноманітність формулювань щодо якості, основною ідеєю завжди є те, що якість означає відповідність вимогам і очікуванням клієнта. Стосовно послуг якість - це не що інше, як задоволення вимог споживачів суб'єктами, що здійснюють сервісну діяльність.

В процесі управління якістю послуг слід значну увагу приділяти оцінці якості. Такої ж думки дотримується група авторів в складі М. В. Матвієнко, В. В. Щербина, В. І. Бондаренко на думку яких «проблеми управління якістю спричинили необхідність проведення кількісної оцінки якості, необхідні для об'єктивного вибору і прийняття управлінських рішень при наданні транспортно-логістичних послуг компанії, плануванні підвищення її якості тощо. Оцінка якості може розглядатися як основа формування всього механізму управління якістю» [28, с.141]

Якість транспортних послуг можна оцінити за конкретними характеристиками. Тому їх можна класифікувати за:

- предмет оцінки;
- суб'єкт оцінки;
- параметри оцінки;
- обсяг оцінки;
- спосіб вираження результату оцінювання.

За суб'єктом оцінки – «той, хто формулює проблему», можна виділити такі характеристики:

- характеристики, сформульовані клієнтами (наприклад, пасажирями, юридичними та фізичними особами, які замовляють транспортні послуги), які безпосередньо беруть участь у процесі створення транспортних послуг;
- характеристики, сформульовані в межах конкуренції;
- характеристики, сформульовані постачальниками товарів і послуг, які співпрацюють з перевізниками;
- офіційні характеристики (наприклад, регламенти Європейської комісії);
- характеристики, сформульовані державною адміністрацією та органами місцевого самоврядування;
- характеристики, сформульовані перевізниками, які пропонують та надають послуги;
- характеристики, сформульовані незалежними підрозділами оцінки (наприклад, транспортно-технічний нагляд, органи сертифікації).

За предметом оцінювання – «те, що оцінюється», можна виділити такі характеристики:

- характеристики оцінки якості окремих процесів реалізації послуг;
- характеристики оцінки всіх процесів впровадження послуги.

Завдяки розглянутому аспекту оцінки можна виділити наступні характеристики:

- технічні характеристики;
- характеристики дефекту;
- характеристики своєчасності;
- характеристика витрат на якість.

Враховуючи обсяг оцінки, можна виділити наступні характеристики:

- комплексні (додаткові) характеристики – виражають всебічно визначений аспект оцінки, наприклад, загальні витрати на якість, критерії своєчасності;

- часткові характеристики (однопредметні), які використовуються для оцінки конкретних процесів, наприклад, планування транспортних послуг.

За способом вираження результату оцінювання розрізняють:

- вимірювані характеристики – їх можна виразити в числовій формі;
- характеристики, які не підлягають вимірюванню.

Якісні характеристики транспортних послуг є найважливішим елементом оцінки якості. До найпоширеніших порушень при оцінці якості транспортних послуг відносяться:

- неправильний підбір характеристик, внаслідок чого оцінюється те, що не відповідає сформульованій задачі оцінки;
- відсутність параметризації оцінки, що унеможлиблює її об'єктивізацію.

Оцінюючи якість транспортних послуг, слід мати на увазі, що характеристики не повинні бути постійними і можуть змінюватися.

Варіативність може бути викликана факторами:

- зміна вимог замовника;
- зміна ринку та конкурентів;

- зміна правових норм;
- науково-технічний прогрес тощо.

Отже, боротьба за найвищий рівень якості послуг триватиме вічно, а суб'єктам господарювання, які не приймуть цю боротьбу, загрожуватиме усунення з ринку. Питання якості в авіаційній діяльності є надзвичайно важливим і, внаслідок зазначеної раніше природної взаємозалежності з безпекою, воно стало пріоритетним у реалізації кожного аспекту функціонування суб'єктів авіаційної галузі. Через постійне зростання попиту на повітряний транспорт доцільно сприяти впровадженню якісних рішень в авіаційну діяльність.

1.2 Особливості управління якістю послуг в авіаційній галузі в умовах ЗЕД

Повітряний транспорт є найсучаснішою галуззю транспорту, що динамічно розвивається. Він спирається на складні засоби транспортування, навігації та наземного забезпечення. Це вимагає великих капітальних витрат і висококваліфікованого персоналу в області організації та контролю руху, а також наземного обслуговування аеропортів, повітряних суден і аеропортового руху.

Повітряний транспорт дозволяє дуже швидко дістатися до місця призначення і є одним із найбезпечніших видів транспорту. Він характеризується вищою економічною ефективністю, ніж інші види транспорту, що є наслідком менших інвестиційних витрат (не потребує інфраструктури у вигляді сполучень) і зниження витрат на виробництво та експлуатацію авіаційної техніки.

Послуги в авіаційній галузі в умовах ЗЕД включають пасажирські перевезення, пасажирсько-вантажні перевезення та вантажні перевезення. У сфері вантажних перевезень додатково можна виділити авіаперевезення в складі лінійних і чартерних перевезень.

Послуги в авіаційній галузі надаються засобами повітряного транспорту:

літаки, гелікоптери, планери, повітряні кулі, дирижаблі.

Як і в будь-якій іншій галузі транспорту, в повітряному транспорті розрізняють лінійну інфраструктуру та точкову інфраструктуру.

Лінійна інфраструктура – повітряні шляхи шириною 10 морських миль (у випадку внутрішніх коридорів) і 20 морських миль (у випадку міжнародних коридорів). Але територія навколо аеропорту, де здійснюються посадки літаків, не входить до лінійної інфраструктури.

Точкова інфраструктура - це всі злітно-посадкові смуги, аеропорти, інфраструктура аеропорту (пасажирські термінали, вантажні, диспетчерська вишка тощо), зони повітряного руху (доріжки, злітно-посадкові смуги, перони, прилади наведення літаків) і територія навколо аеропорту, керований диспетчерською вежею, щоб направляти літак на траєкторію заходу на посадку.

Послуги з перевезення вантажів.

Щорічно повітряним транспортом перевозиться кілька десятків мільйонів тонн вантажів. У будь-який момент часу над земною кулею знаходиться від 8 000 до 20 000 пасажирських і вантажних літаків (кількість змінюється в залежності від пори року та дня).

У більшості випадків авіаперевезення довіряють відповідній експедиторській компанії. Однак варто знати, з яких етапів складається транспортний процес:

- доставка вантажу від постачальника до аеропорту;
- митне оформлення в місці походження;
- завантаження та трансфер до аеропорту призначення;
- розвантаження та митне оформлення в країні призначення - після перевірки відповідних документів та сплати зборів вантаж буде випущений;
- транспортування вантажу з аеропорту до одержувача.

Перевезення вантажів повітряним транспортом можна розділити в першу чергу за способом організації:

- консолідація – багато різних відправлень, розміщених на одному рейсі. Це найбільш фінансово привабливий спосіб, але він може продовжити

час доставки на кілька днів (через очікування, поки набереться необхідна кількість відправлень);

– індивідуальні умови (back-to-back, direct service) – посылки провозяться в багажному відділенні літака, що виконує регулярний рейс. У цьому випадку діють обмеження щодо розміру, особливо якщо цікавить найдешевший варіант – розміщення стандартної упаковки ULD (Unit Load Device) у передній частині літака (розміри упаковки приблизно 307 x 213 x 193 см). Перевагою тут є можливість вибрати прямий рейс до місця призначення;

– чартер – однозначно найдорожчий і найменш поширений вид серед невеликих компаній, при якому для перевезення певного вантажу орендується весь літак, потрібно заплатити за переліт туди й назад.

До типу вантажу відносяться наступні категорії:

– регулярні вантажі – товари, на які не поширюються обмеження, наприклад, одяг, аксесуари або деякі види електроніки;

– спеціальні вантажі - товари, на які поширюються обмеження, тобто залежно від авіакомпанії, наприклад, літій-іонні батареї, витвори мистецтва чи акумулятори, перевезення яких можна дозволити лише під суворим наглядом і за згодою перевізника.

Розглянемо окремо особливості управління якістю послуг авіаперевізників в сфері перевезення пасажирів та вантажів.

Послуги з перевезення пасажирів.

В авіаційному транспорті оцінка пасажирів базується насамперед на транспортних послугах та їх якості. Слід враховувати, що транспортування людей з одного місця в інше відбувається не тільки в конкретному просторі, але і в конкретний час. Якщо час транспортування більший, то необхідно раціонально ним керувати. Потреби та очікування пасажирів також слід визнати в цій сфері. Вони можуть включати як життєві потреби, так і управління вільним часом, який часто розглядається як робочий час. Тому виконавець послуг повинен створити умови для здійснення діяльності, пов'язаної з виконанням відповідних професійних завдань. Тому сучасні

перевізники пропонують комплекс різноманітних послуг, які не тільки забезпечують належні умови подорожі, а й заповнюють час у дорозі.

Послуги, що надають авіакомпанії пасажиром включають наступне: послуги транспортування; послуги розміщення та відпочинку; кейтерингове обслуговування; культурно-розважальне обслуговування; інформаційні послуги; консультаційні послуги; посередницькі послуги.

Особливості управління якістю послуг з перевезення пасажирів в авіаційній галузі:

По-перше, як правило, структура послуги вказує на широкий спектр діяльності та суб'єктів, що впливають на її якість. У випадку з авіакомпаніями ситуація дещо інша, оскільки більшість згаданих вище послуг надаються в одному місці – на борту літака – і зазвичай за них відповідає авіакомпанія та її працівники. Тому тісна співпраця між авіакомпанією та її контрагентами надзвичайно важлива для забезпечення найвищого рівня якості обслуговування.

По-друге, в процес формування системи управління якістю послуг слід враховувати, що успіх на висококонкурентному ринку залежить не лише від виявлення та реагування на очікування та потреби клієнтів, але й від здатності донести до них, що пропозиція даної авіакомпанії краща, ніж конкуренти. Іншими словами, дана пропозиція повинна мати високу сприйману цінність корисності. Клієнти купують не продукти чи послуги, а переваги, які їм принесе дана послуга. Вирішуючи подорожувати вибраною авіакомпанією, вони очікують, серед іншого: зручні місця, смачні страви, відповідні розваги, привітне та професійне обслуговування та безпечне прибуття до місця призначення. Широке розуміння доступності авіасполучення також є важливим.

По-третє, висока якість послуг дозволяє авіакомпаніям позитивно виділитися серед авіакомпаній-конкурентів, досягти конкурентної переваги та підвищити ефективність. Це важливо ще й тому, що пасажирські авіаперевезення є одним із найбільших секторів, що працюють у світовій економіці, тож є з ким конкурувати. Крім того, зміни, що відбуваються в

авіаційному транспорті, починаючи від вступу до структур Європейських Співтовариств і «відкриття неба» через появу лоукостерів і розширення аеропортів, суттєво впливають на збільшення туристичного потоку, зокрема міжнародних туристичних перевезень.

По-четверте, дуже важливим фактором, що впливає на високу якість послуг та конкурентоспроможність сервісних компаній, є персонал, який у них працює. Покупці авіаційних послуг пред'являють особливі вимоги до обслуговуючого їх персоналу. Слід підкреслити, що в найбільш розвинутих країнах (наприклад, США) у сфері послуг зараз зайнято від 75 до 80% усіх працівників. Від знань і досвіду персоналу багато в чому залежить якість послуг, що надаються, і, як наслідок, імідж компанії. Досвід набувається протягом більш тривалого періоду роботи в тій чи іншій галузі, тому що відбувається процес накопичення навичок. Це особливо важливо при наданні професійних послуг, коли різні випадки мають тенденцію повторюватися в ідентичній або схожій формі. Таким чином, системи набору, відбору, мотивації, оцінки та навчання співробітників мають велике значення в авіаційних компаніях. Зокрема це стосується т. зв оперативний персонал - люди, які безпосередньо контактують з клієнтами: в рамках обслуговування в аеропортах і бортового обслуговування в літаках.

По-п'яте важливо враховувати, що послуги, які є головними, а саме перевезення, кейтеринг, безпосередньо стосуються палуби літаків та її працівників. Однак весь процес авіаперельоту також включає ряд заходів, які здійснюються до посадки в літак і після виходу з нього, і цю групу послуг називають іншими елементами транспортного обслуговування. Стосовно цієї групи послуг, слід зазначити, що вони значною мірою залежать від організації та стандартів, запроваджених у вибраних аеропортах.

Незалежно від специфіки авіа компанії, формування якості послуг має базуватися на попередній ідентифікації кількісних і якісних потреб, щоб пропонована якість оптимально відповідала існуючим і очікуваним потребам. З точки зору організації, якість послуг гарантує прибутковість бізнесу в

довгостроковій перспективі за рахунок зниження витрат (особливо витрат через недостатню якість) і визначає задоволеність і лояльність клієнтів.

Щоб досягти успіху сьогодні, авіакомпанії повинні дбати про якість, яка є не лише однією з найбільш впізнаваних конкурентних переваг, але й однією з особливостей, яку найчастіше вважають бажаною. Якість є одним із найважливіших факторів конкурентоспроможності сучасного підприємства. Хоча досягнення високого рівня якості продукції не є легким завданням, це мета більшості підприємств, у тому числі авіакомпаній.

З точки зору управління якістю послуг авіакомпанії авіап перевезення є складним процесом. Кожна взаємодія між клієнтом і працівником авіакомпанії може справити на клієнта хороше чи погане враження. Багато в чому на цій основі клієнт будує думку про якість послуг, які пропонує авіакомпанія. У кожному рейсі є понад 30 таких параметрів якості - від бронювання та повідомлених змін, через реєстрацію, до процедур посадки та управління багажем. Важливо, що через заздалегідь визначені очікування пасажирів щодо якості більшості цих процесів, будь-які відхилення від норми сприйматимуться негативно, і лише в кількох ситуаціях клієнту можна буде надати додаткову цінність, яка буде перевищувати його очікування. , водночас сприяючи справляння позитивного враження. Зважаючи на ці виклики, здатність розробити та реалізувати ефективну стратегію, яка враховує постійне покращення якості послуг, є метою для підприємства авіа галузі в умовах ЗЕД.

При управлінні якістю послуг з перевезення пасажирів слід враховувати переваги та недоліками авіап перевезення (табл.1.4).

Окремо слід підкреслити, що з'явилося не тільки більше сполучень, але й відкриваються нові аеропорти, а старі модернізуються. Тому вона може повноцінно розвиватися лише в найбагатших країнах світу. Однією з найважливіших проблем повітряного транспорту є забезпечення безпеки польотів. Тому постійно розвиваються навігаційні системи, аеропорти та прилади керування польотом.

Таблиця 1.4 – Переваги та недоліки послуг з перевезення пасажирів авіаційним транспортом

Сильні сторони	Недоліки
Швидкість руху	Висока ціна перельоту
Зручність подорожей	Програмні обмеження, пов'язані з розкладом рейсів і розташуванням аеропортів
Висока безпека подорожей, незважаючи на загальне відчуття, що авіалінії небезпечні	Обтяжлива необхідність їздити в аеропорт, який не завжди знаходиться недалеко від місця проживання клієнта
Гарантоване харчування в дорозі	Необхідність використання додаткового транспорту для трансферів або подальшої реалізації туристичного заходу
Можливість відстежувати рейс через додаток на телефоні	Необхідність перевозити багаж під час трансферів
З кожним роком створюються нові авіакомпанії, в тому числі і лоукостери, і вартість авіаперевезень знижується	Деякі клієнти бояться подорожувати літаком, це потребує великих інвестицій і висококваліфікованого персоналу для його експлуатації

Джерело: складено автором за даними [30]

До особливостей управління якості послуг перевезення пасажирів авіалініями є те, що у пасажирських літаках є кілька видів класів (рисунок 1.6), послуг що надаються:

- перший клас;
- бізнес-клас;
- преміум клас (доступний у деяких авіакомпаній);
- економ клас (турист).

Крім того, слід додати, що стандарт певного класу, наприклад, першого класу, відрізняється залежно від того, чи є рейси далекомагістральними, середньомагістральними чи короткомагістральними.

Стандарт першого класу	<ul style="list-style-type: none"> Перший клас зазвичай найдорожчий, тому його стандарти високі. Сидіння більш зручні та розкладаються, щоб служити диваном. Крім того, регулюються голова і спинка. Перший клас обладнаний розеткою для ноутбука та персональним монітором. Також є місце для особистих речей. Страви та напої подаються кращої якості та подаються у великій кількості. Страви можуть бути подані в тому порядку та в той час, який забажають пасажирі. Розваги також надаються у формі художніх фільмів, концертів та відеоігор
Стандарт бізнес класу	<ul style="list-style-type: none"> Бізнес-клас знаходиться між першим і економ-класом. Він також пропонує високий рівень обслуговування, але нижчий, ніж у першому класі. Зручні сидіння, що відкидаються, іноді доступ до Інтернету, телевізор, безкоштовні напої. Їжа однозначно краща, ніж в економ класі, подається в більшій кількості. Тут достатньо місця для читання, роботи та відпочинку, а також більше приватності та свободи пересування
Стандарт преміум класу	<ul style="list-style-type: none"> Деякі авіакомпанії також пропонують подорожі преміум-класу. Це клас між економ і бізнесом. Пасажири мають доступ до зручніших сидінь, з більшим простором для ніг і більшими можливостями регулювання сидінь. Харчування більш різноманітне, ніж в економ класі. Крім того, пасажирі часто мають пріоритетну посадку та збільшені ліміти багажу
Стандарт економ класу	<ul style="list-style-type: none"> Економ клас - найнижчий клас у літаку. Він має низький стандарт сидінь, з обмеженим простором для ніг. Страви та напої, які подаються, безумовно більша кількість, ніж у першому чи бізнес-класі. Зазвичай можна слухати музику через навушники та мати розвагу у вигляді великого екрану на початку кожного відсіку літака. Незважаючи на дещо гірші стандарти якості, пасажирі найчастіше вибирають цей клас через низьку ціну

Рисунок 1.6 – Стандарти послуг в авіаперельоті

Джерело: [30]

До особливостей послуг авіаперевезень слід віднести послуги з перевезення багажу.

Кожен пасажир, незалежно від обраної авіакомпанії, має право на ручну поклажу. Його вага обмежена приблизно 10 кг. Крім того, розміри ручної поклажі включають виступаючі елементи, такі як колеса, ручки, ручки і т. д. Зареєстрований багаж не завжди входить у вартість квитка. При внутрішніх поїздках у вартість входить лише ручна поклажа. Під час подорожей бюджетними авіакомпаніями (наприклад, Wizz Air, Ryanair, EasyJet) стягується додаткова плата за зареєстрований багаж залежно від довжини маршруту. За додаткову плату можна перевозити більший зареєстрований багаж - наприклад, спортивний багаж, музичне обладнання.

Таблиця 1.5 – Вимоги до багажу авіакомпаній світу

Авіакомпанія	Макс розміри	Максимальна вага в економічному класі	Максимальна вага в бізнес-класі	Максимальна вага в першому класі	Примітки
Emirates	55 x 38 x 20 см	1 x 7 кг	2 x 7 кг	2 x 7 кг-	другий предмет ручної поклажі може мати максимальний розмір 45 x 35 x 20 см
Air France	55 x 35 x 25 см	1x12 кг	2 одиниці багажу загальною вагою не більше 18 кг	2 місця багажу загальною вагою не більше 18 кг	Додатково можна безкоштовно перевозити: куртку або ковдру, парасольку, сумку або сумку для ноутбука, невеликий фотоапарат або бінокль
EasyJet	56 x 45 x 25 см	Без обмежень	Без бізнес-класу	Без преміум-класу	
Wizz Air	55 x 40 x 23 см	1x10 кг	Без бізнес-класу	Без преміум-класу	Можливість взяти на борт додаткову особисту річ розміром 40 x 30 x 18 см, лише для пасажирів, які придбали опцію пріоритетної посадки
Ryanair	55 x 40 x 20 см	1 x 10 кг	Без бізнес-класу	Без преміум-класу	Додатково пасажир може взяти невелику сумку розміром 35 x 20 x 20 см без обмеження ваги
Lufthansa	55 x 40 x 23 см	1x8 кг	2x8 кг	2x8 кг	Додатково пасажир може взяти сумку або сумку для ноутбука (макс. розміри 30 x 40 x 10 см)
Qatar Airways	50 x 37 x 25 см	1x7 кг	2 одиниці багажу загальною вагою не більше 15 кг	2 одиниці багажу загальною вагою не більше 15 кг	Додатково мандрівники можуть взяти сумочку, фотоапарат або фотоапарат на борту

Джерело: складено автором за даними [50].

Послуги з перевезення вантажів.

Якість послуг транспортування вантажів тісно пов'язане з Інкотермс, тобто правилами міжнародної торгівлі. Вони визначають сферу відповідальності, розподіл витрат і відповідальності між покупцем і продавцем. Досвідчені підприємці іноді вибирають рішення, які перекладають більшу частину відповідальності на себе, але при цьому знижують витрати. Для повітряного транспорту можуть застосовуватися EXW, FCA, CPT, CIP, DPU, DAP або DDP. Відповідальність покупця найвища у випадку EXW та FCA, а

найменша – у випадку DPU, DAP та DDP.

Про формуванні системи управління якістю послуг слід враховувати переваги та недоліки послуг з перевезення вантажів авіаційним транспортом (табл.1.6).

Таблиця 1.6 – Переваги та недоліки послуг з перевезення вантажів авіаційним транспортом

Сильні сторони	Недоліки
швидкість	висока ціна
легка доступність (особливо важливо в країнах, що не мають виходу до моря)	велика кількість товарів, що підпадають під обмеження або заборону на транспортування
простота відстеження відправлення - можна практично спостерігати за місцем розташування вантажу в реальному часі	шкідливий для навколишнього середовища
захист делікатних і цінних вантажів від пошкоджень (за належної упаковки)	менша вантажопідйомність, ніж інші транспортні засоби

Джерело: складено автором за даними [50]

Якість послуг транспортування вантажів тим вище, чим кращим є правильне пакування вантажу, що є основою його економної та безпечної доставки. По-перше, важливо, щоб елементи всередині упаковки були максимально щільно упаковані за допомогою різних типів наповнювачів, таких як пінополістирол або губка. Це дозволить уникнути ударів окремих елементів один об одного. Вантажі для авіаперевезень можуть бути організовані у вигляді окремих пакетів або палет, останні з яких спричиняють додаткові витрати.

Якість послуг з перевезення вантажів авіатранспорту є високою, так як для доставки є вагомим показником швидкість, яка є найвищою в авіаційній галузі. Перевезення вантажів за допомогою авіатранспорту дозволяє доставити продукцію з іншого кінця світу за дуже короткий час. Це дає можливість якомога швидше торгувати товарами, які дуже швидко гинуть, є надзвичайно цінними або потрібними. Але виконання таких вимог призводить до ціни на послуги, яка є найвищою серед інших видів транспорту.

До переваг послуг повітряного транспорту відноситься безпека доставки

вантажу. Хоча авіакатастрофи зазвичай мають трагічні наслідки, статистично це найбезпечніший вид транспорту.

Завдяки повітряному транспорту можна дістатися до місць, недоступних з моря чи суші. Це особливо важливо для гірських країн, островів або країн без виходу до моря.

Повітряний транспорт також дозволяє перевозити продукти, які дуже чутливі до різних факторів, таких як вологість, удари або особлива делікатність товару. Повітряний транспорт також дозволяє перевозити товари, де свіжість є ключовою характеристикою. До них відносяться морепродукти або різні види м'яса.

Ризик пошкодження посилок в авіатранспорті зведений до мінімуму завдяки прямим рейсам. Товар не потрібно перезавантажувати кілька разів, що набагато безпечніше, особливо для делікатних речей. Для особливо термінових поставок є можливість орендувати чартерний рейс, завдяки чому транспорт може прийти навіть у країну за тисячі кілометрів на наступний день.

Особливістю якості послуг авіап перевезення є те, що вони мають високу ціну.

Послуги перевезення, тобто рейс також може бути скасовано через несприятливі погодні умови, такі як сильні шторми або сильні хуртовини. Хоча цей ризик також стосується наземного транспорту, колісні транспортні засоби відносно краще підготовлені до подорожей у таких умовах, ніж літаки.

Літаки також мають обмежену вантажопідйомність, що може спричинити затримки доставки у випадку великих або нестандартних посилок.

Крім того, авіап перевезення потребують додаткової організації транспортування від місця відправлення до аеропорту, а після прибуття вантажу – збору з аеропорту та доставки за адресою відправника.

В процесі формування системи управління якістю послуг авіакомпанії в умовах ЗЕД повинні враховувати наступний факт, що на якість послуг негативно впливає той факт, що авіасполучення є одним із найгірших для навколишнього середовища методів транспорту. Один переліт пасажирського

літака через Атлантику коштує 60 тис. літрів пального, що більше, ніж середній водій витратить за 50 років.

Щорічно пасажирські літаки викидають із сопел реактивних двигунів приблизно 140 тонн вуглекислого газу та 750 кілограмів оксидів азоту. Ці сполуки руйнують захисний озоновий шар, а сліди, що залишаються в небі, сприяють утворенню хмар, які, як екрани, відбивають теплову енергію, що випромінюється від Землі, і утримують її в атмосфері (парниковий ефект). Вуглекислий газ, що викидається на великих висотах, має набагато більший вплив на зміну клімату, ніж та сама кількість, що викидається на рівні землі.

Забруднювачі, які потрапляють в атмосферу на висоті приблизно 10 км, де літають реактивні літаки, залишаються в повітрі в сто разів довше, ніж ті, що викидаються на земну поверхню. Підраховано, що пасажирські літаки забруднюють атмосферу в чотири рази більше, ніж труби, що стоять на землі.

Отже, повітряний транспорт для перевезення вантажів називається авіаперевезенням і здійснюється в рамках чартерних і лінійних перевезень. Також можна використовувати повітряний транспорт для перевезення незвичайних відправлень, до складу яких входять, наприклад, живі тварини. Завдяки диверсифікованому за розміром, швидкістю руху та створенню належних умов для перевезення вантажів автопарку, ця галузь логістики наразі розвивається найшвидше. Основна корисність повітряного сполучення полягає в швидкому доланні відстані. Повна корисність означає базову послугу разом із додатковими елементами, адаптованими до індивідуальних потреб пасажирів. Такі пропозиції, як посередництво в оренді автомобіля чи готелю, покращують обслуговування авіакомпанії та формують відносини з покупцем. Послуги авіаперевізника часто пропонуються в пакетах, що створює більшу цінність для споживача, ніж якби вони пропонувалися окремо.

Висновки до Розділу 1

Провівши дослідження науково-методологічних засад управління якістю послуг можна зробити наступні висновки:

1. Споживач сприймає якість послуг інакше, ніж у випадку з якістю матеріальних благ. Моделі якості послуг використовуються для вимірювання та покращення якості послуг, що також дозволяє виокремити фактори, що створюють і впливають на якість. Більшість із них припускає, що ця якість виражається співвідношенням між якістю, яку очікує споживач, і якістю, яку він отримує.

2. У транспортній галузі належна якість послуг визначається вимогами, які висувають споживачі цих послуг. Найбільш часто згадувані функціональні характеристики включають: масу, що стосується вантажопідйомності, швидкість, тобто час перевезення пасажирів, частоту, регулярність і ритмічність перевезень, пунктуальність, безпосередність, надійність, доступність, комфорт подорожі, також пов'язану з особистою культурою працівників, збереженість і вартість транспортування. У випадку авіаперевезень показником якості може бути членство авіакомпанії в альянсі. З точки зору комфорту, окрім зручності транспорту, споживачі транспортних послуг сприймають якість послуг через комплексне обслуговування, особисту культуру працівників та комунікабельність. Важливе значення має відповідна зовнішня комунікація з клієнтом щодо способів передачі інформації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»

2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Об'єктом дослідження є авіакомпанія Скайап (SkyUp). Повна назва авіакомпанії: «Товариство з обмеженою відповідальністю «Авіакомпанія СКАЙАП»

ЄДРПОУ: 41403314

Скорочена назва: ТОВ "АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП"

Організаційно-правова форма: товариство з обмеженою відповідальністю

Дані про початок діяльності: 16.06.2017;

Основний напрямок діяльності: 51.10 Пасажирський авіаційний транспорт

Додаткові(ий) напрямки(ок) діяльності:

52.23 Допоміжне обслуговування авіаційного транспорту

79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність

51.21 Вантажний авіаційний транспорт

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами

66.22 Діяльність страхових агентів і брокерів

70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування

73.11 Рекламні агентства

Офіційна адреса: Україна, 02121, місто Київ, ХАРКІВСЬКЕ ШОСЕ, будинок 201-203, ЛІТЕРА 2А (Додаток Б, В)

SkyUp був заснований у червні 2017 року сім'єю Місія бренду – відкривати українцям світ, а світові – Україну [56]

Засновниками авіакомпанії є ТОВ "АКС-УКРАЇНА" та ГЛОБАЛ ТРЕВЕЛ ХОЛДІНГ ЛТД (рис.2.1).



Рисунок 2.1 – Засновники ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»

Джерело: [43]

У 2016 році SkyUp стала зареєстрованою компанією в Києві, Україна. 14 грудня 2017 року міністр інфраструктури України оголосив про запуск нового національного приватного авіаперевізника SkyUp Airlines. Основними акціонерами компанії були ACS-Ukraine Ltd, Юрій Альба та Тетяна Альба, які також володіли туроператором Join UP!, який мав співпрацювати з авіакомпанією для надання чартерних рейсів для путівок.

Плани на перший рік передбачали зосередження на міжнародних чартерних рейсах у популярні літні напрямки, а також на регулярних рейсах в межах України та кількох міжнародних напрямках. Продажі квитків стартували у квітні 2018 року.

Компанія розпочала роботу 21 травня 2018 року рейсом Київ-Жуляни – Шарм-Ель-Шейх. У березні 2018 року SkyUp Airlines і Boeing завершили тверде замовлення на купівлю двох Boeing 737 8 MAX і трьох Boeing 737 MAX 10, які повинні бути поставлені в 2023 році.

На момент запуску авіакомпанія мала намір виконувати чартерні рейси з Київ-Бориспіль і Київ-Жуляни, а також з Харкова, Львова, Одеси та інших міст України загалом у шістнадцять напрямків: Аліканте, Анталія, Барселона, Бодрум, Бургас, Даламан, Дубай, Хургада, Ларнака, Пальма-де-Майорка, Ніцца,

Ріміні, Шарм-ель-Шейх, Тенеріфе, Тіват, Тель-Авів і Варна. Після запуску чартерних рейсів авіакомпанія планувала розпочати внутрішні рейси з Одеси до Києва, Харкова та Львова наприкінці травня або на початку червня 2018 року. Авіакомпанія також мала намір виконувати міжнародні рейси з Києва до Барселони, Дубая та Ларнаки.

У лютому 2019 року авіакомпанія оголосила, що з початку літнього розкладу переносить свою основну базу з Жулян до Борисполя. В авіакомпанії повідомили, що рішення про зміну аеропорту приписки було прийнято через обмеження на роботу літаків в аеропорту Жуляни.

20 лютого 2020 року український уряд зафрахтував один із літаків авіакомпанії для евакуації громадян з Уханя під час пандемії COVID-19, яка тоді не була пандемією.

У 2021 році SkyUp стала першою українською авіакомпанією, яка запустила прямі рейси з Саудівської Аравії в Україну.

У жовтні 2021 року була введена нова уніформа бортпроводників: взуття на високих підборах замінили на кросівки, а брючні костюми замість спідниць.

SkyUp Airlines перемогла в номінації Heart of Airspace за версією Ukraine Tourism Awards 2021.

24 лютого 2022 року, одночасно із закриттям повітряного простору України для руху цивільної авіації, SkyUp скасувала всі рейси до 6 березня 2022 року. З початку російського вторгнення авіакомпанія здійснювала евакуаційні та гуманітарні рейси, а також надавала мокрий лізинг для свого флоту.

Станом на 2023 рік до бренду SkyUp належать:

– SkyUp Airlines, юридична адреса: Україна, 02121, Київ, Харківське шосе, 201-203, Літера 2А; реєстраційний номер: 41403314

– SkyUp MT Limited, юридична адреса: Ewropa Business Centre, Level 3 - 701, Dun Karm Street, Birkirkara Bkr 9034, Malta; реєстраційний номер: C 103645

«До початку повномасштабної війни в Україні працювали за гібридною

моделлю – поєднували регулярні та чартерні рейси. Із закриттям українського неба SkyUp почав оперувати в Європі. Основними напрямками діяльності стали АСМІ контракти, спеціальні рейси та чартерні рейси на замовлення туроператорів, фондів, асоціацій, спортивних клубів тощо» [56].

«Тільки за літо 2022 року SkyUp успішно пройшов понад 20 аудитів від різних авіакомпаній. Партнерами бренду від початку повномасштабного вторгнення стали Air Albania, AIR MOLDOVA, Corendon, Corendon Europe, ETF AIRWAYS, FLYONE, Freebird Airlines, Marabu, Smartwings, SunAir, Tailwind, Tunisair, WizzAir Abu Dhabi, WizzAir Hungary та WizzAir Malta» [56].

«У 2022-2023 бренд розвиває низку соціальних проєктів. SkyUp приєднався до президентської ініціативи UNITED24 – зібрав на медичні потреби €10 000 та «одягнув» один із літаків у спеціальну ліврею The Power of Freedom для популяризації ініціативи й підтримки України у світі. Разом з ФК «Шахтар» в рамках спільно організованої серії благодійних матчів Shakhtar Global Tour for Peace зібрали понад €1 млн, які було передано волонтерським організаціям, медикам, а також спрямовано на допомогу українським дітям, які постраждали від війни. Почали розвивати безбар'єрні подорожі – спільно з ЛЕВЧИК СПЕКТРУМ ХАБ від фонду Future for Ukraine створили проєкт, що допомагає організувати максимально доступний і комфортний відпочинок для дітей з розладами спектра аутизму (РСА) та їхніх сімей» [58].

У травні 2023 року відкрили SkyUp MT – європейську авіакомпанію з мальтійською реєстрацією та сертифікатами. Станом на початок літа 2023 року SkyUp MT виконує рейси за АСМІ-контрактами. У найближчих планах – запуск регулярних рейсів.

Флот ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» показаний в табл.2.1.

Таблиця 2.1 - Флот ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»

Вид літака	Кількість літаків	Кількість місць
Boeing-737-700	2	149
Boeing-737-800	8	189

Джерело: складено автором за даними [58]

Середній вік флоту ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» складає 14 років.

Борти Boeing 737-800 New Generation обладнані конфігурацією SkyInterior – поліпшеним дизайном інтер'єру зі світлодіодною підсвіткою і зручнішими та місткішими багажними полицями. Різнокольорове підсвічування салону, яке підбирається залежно від фази польоту, створює атмосферу затишку та дозволяє пасажиром краще переносити тривалі польоти.

Частина флоту переоснащена кріслами Geven, які розробив відомий італійський дизайнер Джорджетто Джуджаро. У всіх інших літаках встановлені крісла Acro. Планується встановлення крісел Geven на всіх бортах. Ці крісла зручніші та ергономічніші для пасажирів, а також забезпечують додатковий простір, що робить політ комфортнішим та приємнішим

У 2022 році SkyUp Airlines виконав 7 713 рейсів та перевіз 1,08 млн пасажирів у 204 аеропорти за 627 маршрутами включно з рейсами по АСМІ контрактам, за даними внутрішньої статистики авіакомпанії (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка авіаперевезень ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» в 2019-2022 р

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	Абс. відх. 2022/2018, (+/-)	Відн. відх. 2022/2018, %	Абс. відх. 2022/2018, (+/-)	Відн. відх. 2022/2018, %
Кількість пасажирів, млн.ос.	0,4	1,7	1,25	2,54	1,08	0,68	170	-1,46	-57,5
Кількість рейсів, од.	2322	12198	8745	15962	7713	5391	232,2	-8249	-51,7

Джерело: складено автором за даними [45-47]

Швидка адаптація до нових реалій та переорієнтація діяльності допомогли зберегти і забезпечити роботою команду – близько 1 200 співробітників

Проведемо оцінку фінансово-господарської діяльності підприємства на

основі даних фінансової звітності (Додаток А-В).

Згідно даних фінансової звітності можна прослідкувати, що в 2022 році величина майна підприємства (активу) виросла з 565,2 млн.грн. станом на 31.12.2019 р. до 2462 млн.грн. станом на 31.12.2022 рр. (рис.2.2).

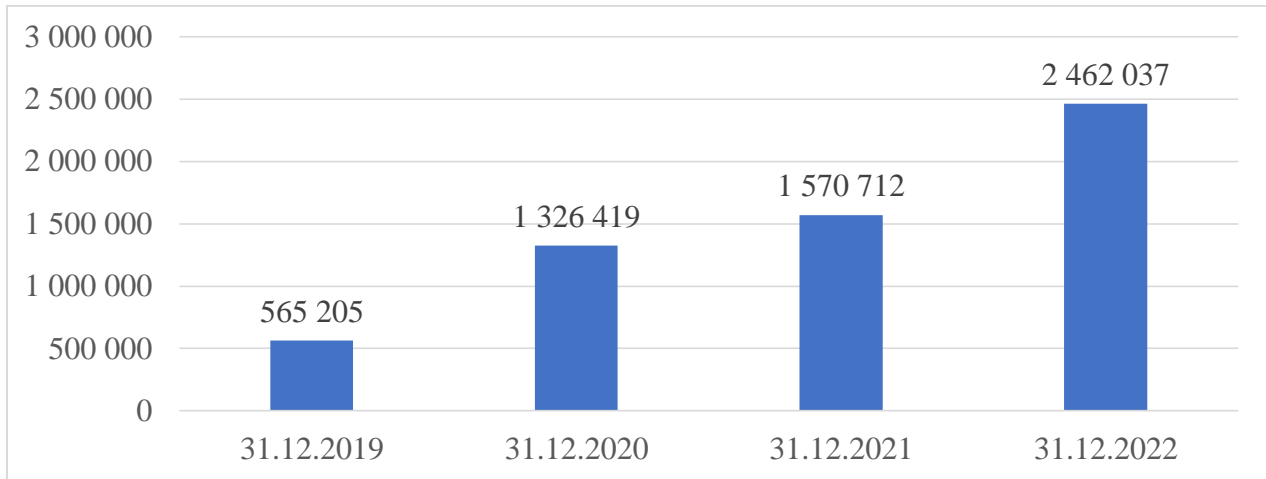


Рисунок 2.2 – Динаміка майна ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» в 2019-2022 рр , тис.грн.

Джерело: складено автором за даними звітності (Додаток Г, Д, Е)

Як бачимо має місце посилення господарського потенціалу, про що свідчить зростання суми активів на 435% (або на 4,3 рази). Тобто у авіакомпанії зростає обсяг наявного у розпорядженні майна, але при цьому за даний період скоротився чистий дохід (рисунок 2.3).

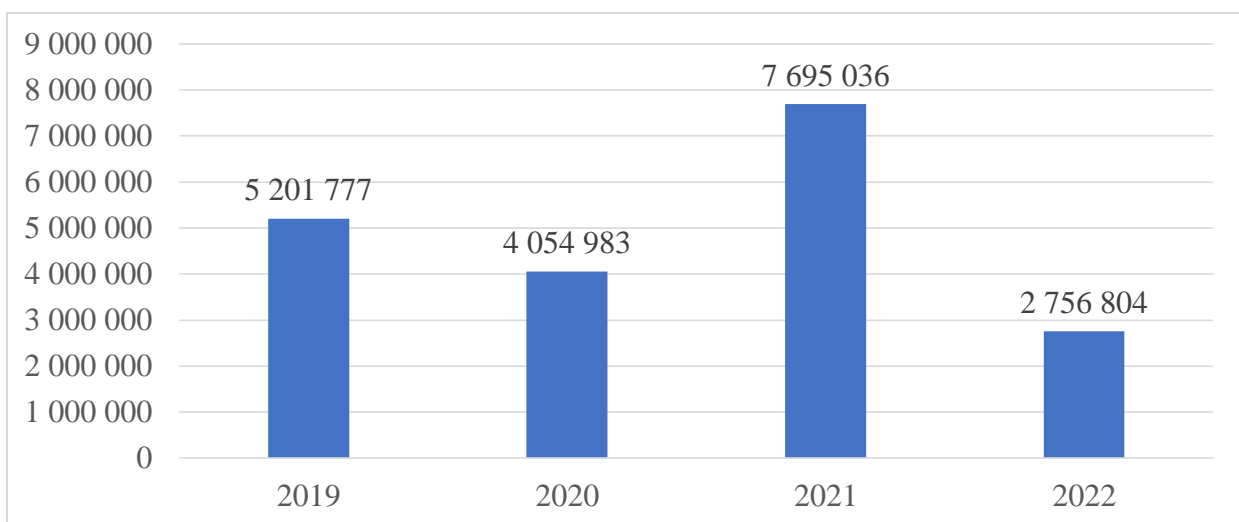


Рисунок 2.3 – Динаміка чистого доходу ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» в 2019-2022 рр , тис.грн.

Джерело: складено автором за даними звітності (Додаток Г, Д, Е)

В структурі майна більш високим темпами росли оборотні активи (рис.2.4).



Рисунок 2.4 - Динаміка складових майна ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» в 2019-2022 рр , тис.грн.

Джерело: складено автором за даними звітності (Додаток А, Б, В)

Можна зробити висновок, що активи авіакомпанії зростали в умовах скорочення доходу від надання послуг, вказує на необхідність пошуку резервів оптимізації поточної структури активів, станом на 31.12.2022 року 78,4% в структурі активів становили оборотні активи (рисунок 2.5).

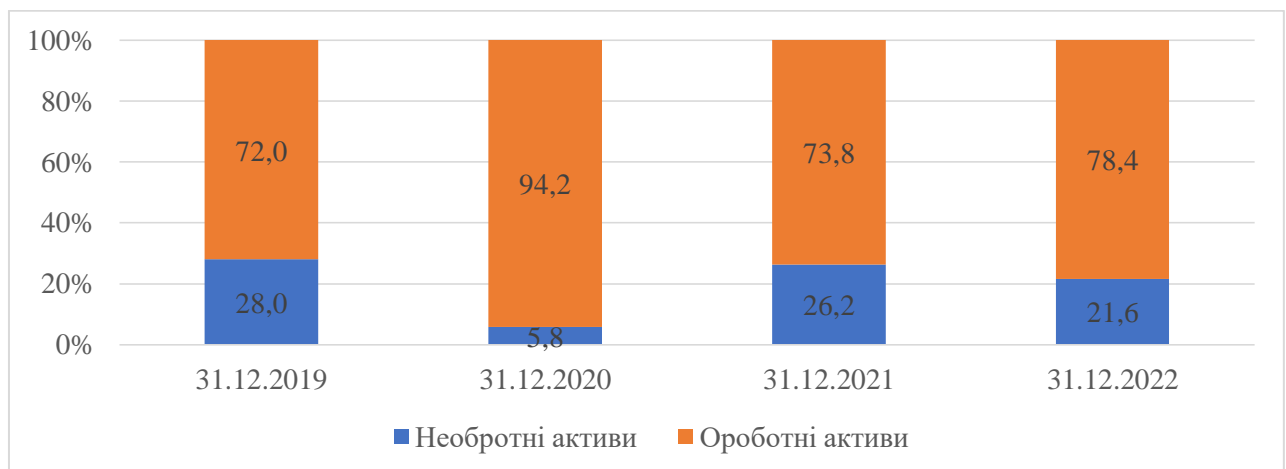


Рисунок 2.5 – Структура майна ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» в 2019-2022 рр. , %

Джерело: складено автором за даними звітності (Додаток Г, Д, Е)

Проведемо оцінку ефективності використання основних засобів на основі розрахунку показників коефіцієнт зносу, коефіцієнт оновлення основних засобів, частка оборотних виробничих активів, фондорентабельність (табл.2.3),

Таблиця 2.3 - Аналіз показників ефективності використання основних засобів ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» в 2020-2022 рр.

№ з/п	Показник	2020	2021	2022	Відхилення			
					Абс. відх., (+/-)		Відн. відх., %	
					2020/ 2021	2022/ 2021	2020/ 2021	2022/ 2021
1	Частка основних засобів в активах	0,05	0,04	0,04	-0,01	0,00	-19,46	-9,37
2	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,23	0,35	0,36	0,12	0,01	53,12	2,44
3	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,77	0,65	0,64	-0,12	-0,01	-15,73	-1,31
4	Частка оборотних виробничих активів	0,13	0,14	0,10	0,01	-0,04	6,10	-27,65
5	Фондорентабельність	-0,86	0,3	-6,23	1,16	-6,53	- 135,22	- 2157,3

Джерело: складено автором за даними звітності (Додаток Г, Д, Е)

Частка основних засобів в активах в 2021-2022 рр. була на рівні 0,04, що є позитивним показником, так як частка основних засобів повинна бути меншою ніж частка оборотних активів.

Коефіцієнт зносу основних засобів в 2022 році був на рівні 0,36 (тобто 36%), що на 0,01 більше ніж в 2021 році, що свідчить про необхідність оновлення основних засобів.

Частка оборотних виробничих активів в 2022 році знизилась на 0,04, що є негативною тенденцією.

Про неефективне використання основних засобів свідчить від'ємне значення показники фондорентабельність в 2022 році, що було викликане отриманням збитку в 2022 році (рисунок 2.6).

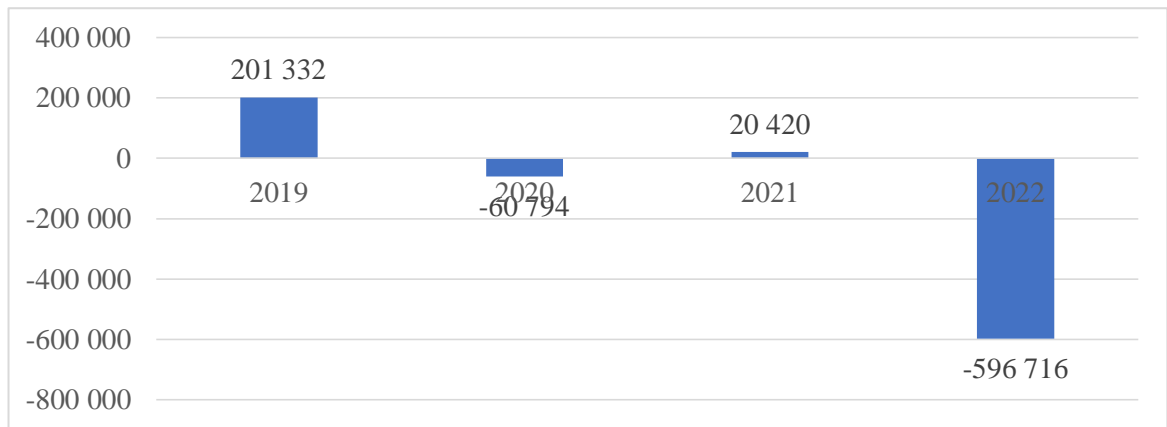


Рисунок 2.6 – Динаміка чистого фінансового результату ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» в 2019-2022 рр, тис.грн.

Джерело: складено автором за даними звітності (Додаток А, Б, В)

Аналіз показників ефективності використання оборотних засобів проведемо на основі балансу та звіту про фінансову результати авіакомпанії (табл.2.4).

Таблиця 2.4 - Аналіз показників ефективності використання оборотних засобів ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» 2020-2022 рр.

№ з/п	Показник	2020	2021	2022	Відхилення			
					Абс. відх., (+/-)		Відн. відх., %	
					2020/ 2021	2022/ 2021	2020/ 2021	2022/ 2021
1	Оборотність активів (оборот), ресурсовіддача, коефіцієнт транс-формації	3,06	4,9	1,12	1,84	-3,78	60,25	-77,14
2	Фондовіддача	57,37	114	28,79	56,78	-85,36	98,96	-74,78
3	Коефіцієнт оборотності обігових коштів (оборот)	3,24	6,64	1,43	3,40	-5,21	104,69	-78,48
4	Період одного обороту обігових коштів (днів)	110,96	54,2	251,9	-56,75	197,71	-51,15	364,70
5	Коефіцієнт оборотності запасів (оборот)	23,74	34,6	12,7	10,86	-21,89	45,73	-63,29
6	Період одного обороту запасів (днів)	15,16	10,4	28,34	-4,76	17,94	-31,38	172,37
7	Коефіцієнт оборотності дебіторської за боргованості (оборот)	4,25	8,58	1,65	4,33	-6,92	101,80	-80,69
8	Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	84,69	42	217,3	-42,72	175,37	-50,45	417,88
9	Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	60,34	18,1	108,3	-42,25	90,18	-70,03	498,64

10	Коефіцієнт оборотності власного капіталу (оборотність)	8555	27,4	-8,9	-8527,44	-36,28	-99,68	-132,51
----	--	------	------	------	----------	--------	--------	---------

Джерело: складено автором за даними звітності (Додаток Г, Д, Е)

Оборотність активів в 2022 році скоротилась, що є негативною тенденцією, так як обсяг оборотних активів не є достатнім для забезпечення в довгостроковому періоді стабільної виробничої та фінансової діяльності підприємства.

Коефіцієнт оборотності обігових коштів в 2022 році значно скоротився до 2021 року, тобто затримується перехід обігових коштів в грошові кошти, а підвищення оборотності обігових коштів дало б змогу збільшити обсяги виробництва й реалізації послуг без залучення додаткових фінансових ресурсів.

Фондовіддача в 2022 році скоротилась на 74,78% в порівнянні з 2021 році, що показує скорочення ефективності використання основних засобів авіакомпанії (рис.2.7).

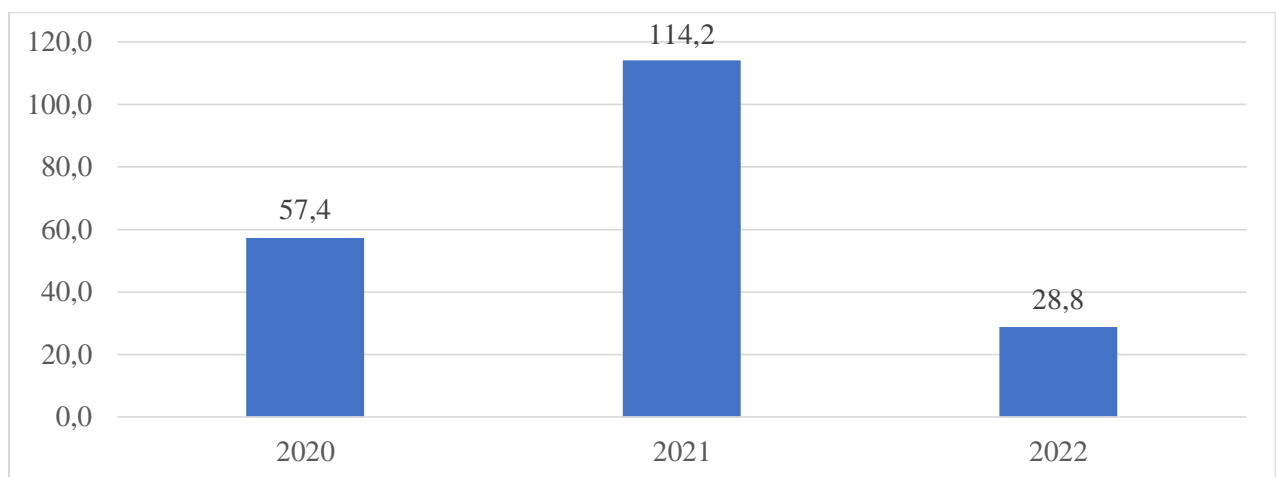


Рисунок 2.7 –Динаміка фондовіддачі ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» в 2020-2022 рр, грн./грн.

Джерело: складено автором за даними звітності (Додаток Г, Д, Е)

Про ефективність діяльності авіакомпанії свідчить скорочення рентабельності. Що було викликане отриманням збутку в 2022 році (табл.2.5).

З табл.2.5 можна прослідкувати, що в 2022 році показники рентабельність капіталу, рентабельність реалізованої продукції були від'ємними, що

негативно характеризує ефективність діяльності.

Коефіцієнт реінвестування авіакомпанії в 2021 році був на рівні 0,97 (тобто 97%), тобто можна оцінити поточну політику розподілу прибутку компанії як політику в межах якої значна частина прибутку реінвестована у підприємство. Це веде до інтенсифікації виробничої та збутової діяльності, заміщення найбільш дорогих джерел фінансування, оновлення обладнання і т.д. [22].

Таблиця 2.5 - Аналіз показників рентабельності ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» в 2020-2022 рр

№ з/п	Показник	2020	2021	2022	Відхилення			
					Абс. відх., (+/-)		Відн. відх., %	
					2020/ 2021	2022/ 2021	2020/ 2021	2022/ 2021
1	Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	-4,58	1,30	-24,24	5,88	-25,54	-128,36	-1964,29
2	Рентабельність власного капіталу	-	7,26	-	12833,00	185,37	-100,06	2551,55
3	Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	-1,50	0,27	-21,65	1,76	-21,91	-117,70	-8256,74
4	Коефіцієнт реінвестування	0,01	0,97	0,97	0,97	-0,01	11160,08	-0,78
5	Період окупності капіталу	-21,82	76,92	-4,13	98,74	-81,05	-452,55	-105,36
6	Період окупності власного капіталу	-0,01	13,76	-0,52	13,77	-13,25	-	176642,3

Джерело: складено автором за даними звітності (Додаток Г, Д, Е)

Аналіз показників фінансового стану проведемо за даними фінансових звітів (табл.2.6).

Власні обігові кошти в 2020-2022 рр. були на рівні збитку так як власний капітал був від'ємним за рахунок збитку, що отримало підприємство в період пандемії 2020 року та війни 2022 року.

Коефіцієнт забезпечення оборонних активів власними коштами мав негативне значення тобто мала місце нестача власного капіталу.

Маневреність власних обігових коштів була негативною, тобто авіакомпанія не мала достатньої кількості обігових коштів для покриття зобов'язань в 2020-2022 рр. Коефіцієнт фінансової незалежності свідчить про неможливість підприємства виконати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів; підприємство мало значну залежність від позикових джерел. Коефіцієнт фінансової стабільності повинен бути > 1 , але в 2022 році він був негативним, тобто мала місце незабезпеченість заборгованості власними коштами; менша величина власних коштів над позиковими свідчить про фінансову нестійкість підприємства. Показник фінансового лівериджу скоротився в 2021 році а в 2022 році він був від'ємним. Тобто Характеризує має місце залежність підприємства від довгострокових зобов'язань. Зменшення показника фінансового левериджу в 2022 році на 224% свідчить про підвищення фінансового ризику.

Таблиця 2.6 - Аналіз показників фінансового стану ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» в 2020-2022 рр.

№ з/п	Показник	2020	2021	2022	Відхилення			
					Абс. відх., (+/-)		Відн. відх., %	
					2020/ 2021	2022/ 2021	2020/ 2021	2022/ 2021
1	Власні обігові кошти	-60244	-72482	-790929	-12238	-718447	20,31	991,21
2	Коефіцієнт забезпечення оборонних активів власними коштами	-0,06	-0,11	-0,44	-0,05	-0,32	85,56	286,76
3	Маневреність власних обігових коштів	-1,61	-0,19	0,00	1,42	0,19	-87,97	-99,97
4	Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	-0,45	-0,61	-3,47	-0,16	-2,86	36,93	467,77
5	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,02	0,21	-0,10	0,20	-0,31	1168,72	145,38
6	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-3,39	-0,39	3,51	3,00	3,90	-88,55	1005,2
7	Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт	0,02	0,27	-0,09	0,26	-0,36	1488,56	132,46

	фінансування)							
8	Показник фінансового лівериджу	0,70	0,17	-0,22	-0,53	-0,39	-75,44	224,55
9	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,01	0,22	-0,10	0,20	-0,32	1658,68	148,49

Джерело: складено автором за даними звітності (Додаток Г, Д, Е)

Частка стабільних джерел фінансування у їх загальному обсязі в 2021 році була на рівні 22% (Коефіцієнт фінансової стійкості), при нормативі 0,85-0,9. А в 2022 році показник був від'ємним, тобто підприємство не мало стабільних джерел фінансування.

Аналіз показників ліквідності свідчить про недостатність ліквідних джерел на погашення зобов'язань підприємства (табл.2.7).

Таблиця 2.7 - Аналіз показників ліквідності ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» в 2020-2022 рр

№ з/п	Показник	2020	2021	2022	Відхилення			
					Абс. відх., (+/-)		Відн. відх., %	
					2020/ 2021	2022/ 2021	2020/ 2021	2022/ 2021
1	Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття)	0,95	0,94	0,71	0	0	-1,35	-24,64
2	Коефіцієнт ліквідності швидкої	0,82	0,77	0,62	-0,06	-0,15	-6,89	-19,19
3	Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,09	0,03	0,00	-0,06	-0,03	-67,55	-85,40
4	Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	1,79	3,04	2,31	1,25	-0,73	69,68	-23,96

Джерело: складено автором за даними звітності (Додаток Г, Д, Е)

Коефіцієнт ліквідності поточної за 2020-2022 рр. мав тенденцію до зменшення; критичне значення Кл.п = 1. При Кл.п < 1 підприємство має неліквідний баланс, тобто в 2020-2022 рр. мало місце недостатність обігових коштів для погашення боргів протягом 2020+-2022 рр.

Коефіцієнт ліквідності швидкої за 2020-2022 рр. також скоротився, та був нижче за норматив (має бути Кл.ш > 1; у міжнародній практиці Кл.ш = 0,7-0,8), що є негативною тенденцією.

Коефіцієнт ліквідності абсолютної був значно менше за норматив, тобто не має підприємство готовності негайно ліквідувати короткострокову

заборгованість.

Здатність розрахуватися з кредиторами за рахунок дебіторів протягом одного року є високою, так як співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості було вище нормативного значення (рекомендоване значення $K_{ДК} = 1$).

Таким чином, діяльність ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» в 2020-2022 рр. була неефективною, так як на діяльність вплинула пандемія 2020 року та війна в 2022 році. В 2020 та 2022 рр. підприємство отримало збиток, що негативно вплинуло на фінансову стійність та рентабельність діяльності.

2.2 Оцінка системи управління якістю послуг підприємства та її впливу на ефективність господарської діяльності підприємства

Авіакомпанія - це компанія, яка надає послуги повітряного транспорту для подорожуючих пасажирів та/або вантажів. Авіакомпанії використовують літаки для надання цих послуг і можуть створювати партнерства чи альянси з іншими авіакомпаніями для угод про код-шерінг, за якими вони пропонують і виконують той самий рейс.

ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» надає послуги з пасажирських перевезень. В основному існує кілька типів пасажирських авіакомпаній:

- Основні авіакомпанії здійснюють польоти головним операційним підрозділом авіакомпанії, а не регіональними філіями чи дочірніми компаніями;
- Регіональні авіакомпанії, не «магістральні» авіакомпанії, які експлуатують регіональні літаки; регіональні зазвичай працюють на коротших неміжконтинентальних відстанях, часто як фідерні служби для традиційних магістральних мереж;
- Бюджетні перевізники, що надають «базові», «без надмірностей» і сприймаються як недорогі послуги;
- Авіакомпанія бізнес-класу, авіакомпанія, орієнтована на ділових мандрівників, із усіма зручностями бізнес-класу;

- Чартерні авіакомпанії, що працюють поза регулярними інтервалами розкладу;
- Флагманські перевізники, історично національні авіакомпанії, які вважалися представниками країни за кордоном.

На борту повітряних суден ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» надається ряд послуг, які впливають на якість і є частиною туристичного обслуговування. Під туристичними послугами слід розуміти всю суспільно корисну діяльність, яка слугує задоволенню матеріальних і нематеріальних (духовних) туристичних потреб людей. Вони стосуються як туристичних послуг (матеріальних потреб, потреб у спілкуванні, житло та харчування), а також його особистість (духовні, культурні та розважальні потреби).

Туристичні послуги, які турист (пасажир) відчуває, користуючись авіакомпанією ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП», включають, серед іншого:

- послуги транспортування (базова для авіакомпаній), завданням якої є переміщення туристів у просторі. Послуги в основному надаються літаками, які є найшвидшим і найбезпечнішим видом транспорту;
- послуги розміщення та відпочинку, що розуміються як забезпечення безпеки та гігієни мандрівника під час «нічного відпочинку» на борту повітряного судна. Цю послугу ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» забезпечує: відповідною конструкцією сидінь (пересувні спинки, підголівники та підніжки, у вищих класах обслуговування також сидіння, що складаються в плоске ліжко), відповідним освітленням (нічник), а під час сну мандрівники отримують додаткові покривала: подушки та ковдри, постільна та нічна білизна. Обслуговування з такими зручностями зазвичай з'являється на далекомагістральних рейсах ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»;
- кейтерингове обслуговування, яке розуміється як комплекс заходів, що включає подачу кулінарної продукції та створення умов для її споживання. Сервіс включає: харчування та напої за встановленою програмою (картка-меню), пересувний столик для зручності прийому їжі та підлокітники;

– культурно-розважальне обслуговування, що полягає в тому, щоб зробити політ більш привабливим для пасажирів за рахунок доступу до музики, фільмів, ігор, документальних фільмів і інформаційних програм, а також перегляду того, що відбувається під час зльоту, польоту та посадки з камер, встановлених ззовні літаків. Додаткове обладнання для кожного пасажирів включає навушники;

– інформаційні послуги, що складаються з надання пасажирів актуальної та практичної інформації, пов'язаної з польотом, як пілотом, так і бортовим персоналом, а також за допомогою аудіовізуальних засобів (наприклад, інформація стосовно, серед іншого, крейсерської швидкості, висоти, відстані від пункту призначення, поточний час і в пункті призначення, а також температури поза бортом літака під час польоту), преса та журнали, доступ до Інтернету;

– консультаційні послуги, які у випадку авіакомпанії ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» можуть бути ідентифіковані, наприклад, допомогою та практичними порадами щодо найзручнішого та найшвидшого переміщення пасажирів по аеропорту (між терміналами) у випадку необхідності трансферу або виїзду з аеропорту без проблем;

– посередницька послуга, яка полягає у встановленні комерційного контакту між клієнтом та установою чи підприємством, чийми послугами клієнт має намір скористатися та яке співпрацює з авіакомпанією (наприклад, бронювання та продаж квитків на інші види транспорту та проживання, оренда автомобілів, продаж послуг). страхових установ).

ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» має Aerospace AS 9100 (AS/EN 9100) - це стандарт управління якістю, розроблений спеціально для аерокосмічної галузі. Авіаційні компоненти мають багаторічний термін придатності, тому важливі аналізи, перевірки та постійний нагляд за безпекою якості виробництва. Основою для отримання сертифікату AS 9100 є стандарт ISO 9001, який доповнює вимоги, важливі для авіаційної, космічної та оборонної

промисловості. Результатом є спільна діяльність на всіх рівнях виробничого ланцюга.

Переваги AS/EN 9100 для ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»:

- підвищення конкурентоспроможності компанії;
- зміцнення позицій на ринку;
- підвищення довіри клієнтів до компанії як надійного постачальника товарів і послуг;
- реєстрація в глобальній базі даних сертифікованих авіаційних постачальників.

Сертифікація AS9100 допомагає оптимізувати ланцюг постачання та побудувати взаємовигідні відносини з постачальниками. AS9100 дає змогу скоротити час і витрати на доставку, що в кінцевому підсумку призводить до підвищення рівня задоволеності клієнтів і переконує їх знову скористатися пропозицією.

Використання AS9100 сприяє залученню співробітників у прийняття рішень. Допомагаючи визначити та відобразити процеси системи управління, AS9100 забезпечує залучення співробітників і є першим кроком до досягнення цільового рівня задоволеності клієнтів. Лідерство має важливе значення для успіху системи AS9100 і для прийняття всіх важливих рішень для забезпечення постійного вдосконалення.

Використання AS9100 – це підвищена ефективність і постійне вдосконалення. Сертифікація AS9100 вимагає від ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» застосування процесного підходу до процедур і діяльності. Постійне вдосконалення є одним із ключових принципів AS9100, і це процес, який покращує систему управління та, таким чином, підвищує ефективність компанії. Це допомагає підвищити ефективність і забезпечити безперебійну доставку продуктів і послуг, а також знизити витрати ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП».

Важливою складовою системи управління якістю послуг для ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» є персонал зокрема бортовий персонал, бо саме

вони безпосередньо спілкуються з пасажиром. «Люди – основа», «співробітники – найбільша перевага компанії» – так ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» визначає важливість свого персоналу для високої якості послуг.

Умови працевлаштування, які пропонує компанія, включають, серед іншого, стабільність (трудова угода), можливість отримати унікальний досвід роботи в компанії з утвердженою позицією на ринку авіаційних послуг, широкий спектр переваг і постійний професійний розвиток.

Особа, яка успішно пройшла процес підбору персоналу в компанію, бере участь у навчанні для підготовки до виконання конкретних професійних обов'язків. На початку кар'єри кожен співробітник отримує професійну підтримку від тренера, чий коментарі, пропозиції та поради гарантують, що новий співробітник закріплює хороші зразки, практики та відповідний рівень якості у виконанні завдань.

Компанія цінує знання, кваліфікацію, ноу-хау та відданість своїх співробітників. Щоб забезпечити найвищий рівень якості та безпеки авіаційної діяльності, компанія постійно вдосконалює професійні навички та навички своїх співробітників, пропонуючи загальне та спеціальне навчання. Система навчання в компанії безперервна. Завдяки широкій пропозиції послуг, які пропонує компанія, забезпечує постійну можливість вдосконалюватися та розширювати професійні навички.

Працівники покладаються на виконання обов'язків відповідно до їх освіти, навичок і кваліфікації. Вони виконують конкретні завдання і несуть відповідальність за їх виконання. Кожен співробітник усвідомлює, що якість окремого завдання, яке він виконує, впливає на загальний рівень послуг компанії. Робота організована на основі функціонування груп, орієнтованих на виконання завдання. Їх кількість невелика, що гарантує прозорість розподілу завдань і відповідальності. ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» призначає особу, яка керує її роботою і постійно перевіряє якість виконання завдання, а остаточно вирішує його виконання. Співробітників оцінюють за результатами та

якістю виконаної роботи, що є додатковим чинником, який мотивує та залучає виконувати її на належному рівні.

Проводячи оцінку ефективності використання персоналу авіакомпанії слід зазначити, що в 2022 році зменшилась продуктивність праці на 56,63% в порівнянні з 2021 роком (табл.2.8).

Таблиця 2.8 - Аналіз продуктивності персоналу ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» в 2020-2022 рр

Показник	2020	2021	2022	Відхилення			
				Абс. відх., (+/-)		Відн. відх., %	
				2020/ 2021	2022/ 2021	2020/ 2021	2022/ 2021
Чистий дохід від реалізації (тис.грн)	4054983	7695036	2756804	3640053	-4938232	89,77	-64,17
Кількість робітників, осіб	901	1172	982	271	-190	30,08	-16,21
Продуктивність праці, тис. грн/осіб	4500,54	6565,73	2807,34	2065	-3758	45,89	-57,24

Джерело: складено автором за даними звітності (Додаток Г, Д, Е)

Скорочення продуктивності праці в 2022 році було викликане значним скороченням чистого доходу на 64,17% при менших темпах скорочення персоналу (на 16,21%) в порівнянні з 2021 роком.

Позитивним є скорочення плинності персоналу в 2022 році, що було викликане скороченням звільнених осіб в 2022 році (табл.2.9).

Загальний оборот робочої сили в 2022 році скоротився, що свідчить, що персонал орієнтується на утримання на роботі в авіакомпанії.

Таблиця 2.9 - Аналіз ефективності використання персоналу ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» в 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022	Відхилення			
				Абс. відх., (+/-)		Відн. відх., %	
				2020/ 2021	2022/ 2021	2020/ 2021	2022/ 2021
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	901	1172	982	271	-190	30,08	-16,21
Загальний оборот робочої сили, осіб	373	226	21	-147	-205	-39,41	-90,71
Прийнято на роботу, осіб	322	18	6	-304	-12	-94,41	-66,67
Звільнено з роботи, осіб	51	208	15	157	-193	307,84	-92,79
З них за власним бажанням, осіб	50	123	9	73	-114	146,00	-92,68
Коефіцієнт загального обороту	0,41	0,19	0,02	-0,22	-0,17	-53,42	-88,91

Коефіцієнт обороту прийому	0,36	0,02	0,01	-0,34	-0,01	-95,70	-60,22
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,06	0,18	0,02	0,12	-0,16	213,54	-91,39
Коефіцієнт плинності кадрів	0,06	0,10	0,01	0,05	-0,10	89,12	-91,27

Джерело: складено автором за даними звітності (Додаток Г, Д, Е)

Важливо підкреслити, що в 2020-2022 рр. поступово зростала середньомісячна оплата праці співробітників ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» з 20,1 тис.грн. в 2020 році до 23,9 тис.грн. в 2022 році (табл.2.10).

У випадку працівників, залучених до експлуатації повітряних суден та надання допомоги пасажиром-інвалідам, потрібні спеціальні навички, зокрема: увага до деталей, надійність, знання нормативних документів та вміння застосовувати їх на практиці. Крім того, люди, які надають допомогу, повинні проявляти співчуття.

На думку правління ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП», ідеальним кандидатом на посаду працівника є клієнтоорієнтована людина.

Таблиця 2.10 – Динаміка показників оплати праці ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» в 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022	Відхилення			
				2021/2020		2022/2021	
				Абс. відх., (+/-)	Відн. відх., %	Абс. відх., (+/-)	Відн. відх., %
Всього фонд оплати праці	217 118	322 108	281 529	104990	48,36	-40579	-12,60
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	901	1172	982	271,00	30,08	-190,00	-16,21
Середньомісячна оплата праці, тис.грн./ос.	20,1	22,9	23,9	2,82	14,05	0,99	4,31

Джерело: складено автором за даними звітності (Додаток Г, Д, Е)

Керівництво компанії наголошує, що «співробітники компанії – захоплені люди, які працюють з почуттям відповідальності, що виливається в найважливіший фактор у цій галузі – безпеку».

Правління ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» наголошує на якості в кожній сфері діяльності, підтверджуючи, що воно відповідає принципам філософії управління якістю та прагне їх реалізувати.

Система управління якістю послуг вимушена пристосовуватись під умови сьогодення. ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» переживає нелегкі часи, оскільки була змушена залишити батьківщину після неспровокованого вторгнення росії в Україну. В 2022 році авіакомпанія адаптувала свій бізнес і зосередилася на виконанні чартерних рейсів з європейських міст, а також мокрого лізингу літаків у таких перевізників, як Smartwings, Corendon Airlines і Tailwind Airlines.

Перевізнак літає в основному для інших європейських перевізників. В 2023 році материнська компанія створила мальтійську дочірню компанію під назвою SkyUp MT Limited (SkyUp Europe), щоб мати можливість здійснювати польоти на власному АОС у межах Європейського Союзу. З відкриттям SkyUp MT, європейської авіакомпанії з мальтійською реєстрацією та сертифікатами, авіакомпанія почне нову главу. Мальтійський АОС отримав 5 травня 2023 року.

В свою чергу ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» прагне розвивати в США послуги мокрого лізингу та чартерні послуги, отримавши дозвіл на роботу на території США [60].

У документі до Міністерства транспорту США в квітні 2022 року перевізнак заявив, що конфлікт означає, що він «більше не може працювати за межами своєї країни», і що закриття українського повітряного простору унеможливить обслуговування цивільних літаків «у найближчому майбутньому» Схвалення влади США, як зазначено в заявці, надасть SkyUp «додаткові можливості для посилення поточного бізнес-плану». [SkyUp looks].

SkyUp пропонувала бюджетні рейси з України до того, як її роботу перервав конфлікт. Департамент транспорту США надав остаточний дозвіл 28 серпня 2023 року. Чотирьом літкам 737-800 з парку авіакомпанії – зареєстрованих UR-SQB, UR-SQC, UR-SQF і UR-SQP – дозволено літати в повітряному просторі США [60].

Важливою складовою якості послуг є якість послуг з продажу квитків.

Один із ключових способів бронювання квитків у авіакомпанії SkyUp Airlines – через касу авіакомпанії. Ці каси авіакомпанії SkyUp Airlines, розташовані у великих містах світу, пропонують клієнтам можливість придбати квитки особисто, а також отримати допомогу з будь-якими запитаннями чи сумнівами щодо планів подорожі.

Окрім бронювання квитків, клієнти також можуть скористатися касою SkyUp Airlines, щоб змінити або скасувати свої плани подорожі. Це може бути особливо корисним для тих, хто змінив плани або потребує коригування свого маршруту через непередбачені обставини.

Ще одна перевага бронювання через касу авіакомпанії SkyUp Airlines полягає в тому, що клієнти можуть скористатися спеціальними пропозиціями та акціями, які можуть бути недоступними під час онлайн-бронювання. Це може включати тарифи зі знижкою на певні маршрути або акції, які пропонують додаткові переваги, як-от додатковий багаж або пріоритетну посадку.

Загалом, каси авіакомпанії SkyUp Airlines є варіантом для клієнтів, які бажають бронювати авіаквитки особисто або потребують допомоги у плануванні подорожі. Завдяки доброзичливому та досвідченому персоналу, широкому вибору варіантів рейсів і можливості вносити зміни або скасовувати квиткові каси SkyUp Airlines є чудовим ресурсом для тих, хто хоче подорожувати SkyUp Airlines.

Один із способів придбання квитка SkyUp Airlines – через касу. Авіакомпанія має декілька кас. Головна каса SkyUp Airlines: Адреса каси SkyUp Airlines Харківське шосе 201 / 203-2а, Київ, 02121, Україна.

Веб-сайт SkyUp Airlines <https://skyup.aero/en/> .

Квиткова каса SkyUp Airlines Електронна адреса letstalk@skyup.aero .

Окрім цих кас, у SkyUp Airlines також є партнери з продажу квитків по всьому світу, зокрема туристичні агенти та онлайн-платформи з продажу квитків. Клієнти також можуть забронювати квитки онлайн на офіційному сайті авіакомпанії.

Варто зазначити, що це основна адреса кас авіакомпанії Flynas, але компанія може змінити своє місцезнаходження або години роботи. Тому завжди рекомендується перевіряти найновішу інформацію на офіційному веб-сайті SkyUp Airlines.

На завершення SkyUp Airlines має кілька кас по всьому світу. Клієнти також можуть забронювати квитки на офіційному веб-сайті SkyUp Airlines або через партнерів з продажу квитків. Завжди рекомендується перевіряти найновішу інформацію на офіційному веб-сайті SkyUp Airlines.

Клієнти також можуть зв'язатися з авіакомпанією через свої облікові записи в соціальних мережах, таких як Facebook, Twitter та Instagram, щоб отримати додаткову інформацію.

Один із найпоширеніших способів зв'язатися з квитковою касою SkyUp Airlines – це особисто. Авіакомпанія має кілька кас у різних містах світу. Ще один спосіб зв'язатися з квитковою касою SkyUp Airlines – за номером телефону. Цей номер призначено для головного офісу SkyUp Airlines, і його можна використовувати для загальних запитів та інформації про рейси, продаж квитків та інші послуги. Офіс працює з 8:00 до 20:00 без вихідних. Крім того, SkyUp Airlines також має кілька регіональних і міжнародних офісів, до яких можна звертатися за конкретною інформацією та допомогою.

Підсумовуючи, існує кілька способів зв'язатися з квитковою касою SkyUp Airlines для отримання інформації та допомоги, зокрема особисто, телефоном або електронною поштою. Клієнти можуть відвідати офіс особисто, зателефонувати в головний офіс, надіслати електронною поштою регіональні офіси або відвідати офіційний веб-сайт SkyUp Airlines для отримання додаткової інформації.

При оцінці якості послуг авіакомпанії слід прослідкувати оцінку її пасажирами на онлайн платформах (рисунок 2.8 та рисунок 2.9).

Reviews ★ 3.0

48 total



Рисунок 2.8 – Оцінка якості послуг на сайті trustpilot

Джерело: [56]

Reviews (636)

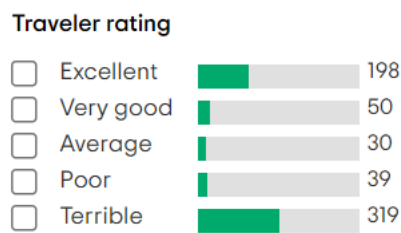


Рисунок 2.9 – Оцінка якості послуг на сайті tripadvisor

Джерело: [54]

Отже, серед проблем в якості обслуговування, які відмічають пасажирів – це затримки рейсів, незручні крісла та неповернення коштів після відмін рейсів після початку війни.

Висновки до Розділу 2

Провівши аналіз господарської діяльності та системи управління якістю послуг ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» можна зробити наступні висновки:

1. ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» розпочав обслуговування у 2018 році як бюджетний перевізник, використовуючи літаки Boeing 737, але його діяльність була серйозно порушена конфліктом в Україні. Нова авіакомпанія під брендом SkyUp MT відкрилася в Європі зі штаб-квартирою на Мальті, станом на 5 травня 2023 року він отримав європейський сертифікат авіаоператора та ліцензію на політ. Тепер SkyUp зможе більш ефективно виконувати договори

мокрого лізингу. А головне, він може повноцінно працювати в ЄС і в майбутньому виконувати регулярні рейси. В 2023 році SkyUp MT зареєструвала свій перший літак – Boeing 737-800 з реєстраційним номером 9H-SAU. Отримання сертифікату оператора – перший крок бренду SkyUp в Європі.

2. Управління якістю послуг в авіакомпанії є складовою системи менеджменту. ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» має Aerospace AS 9100 (AS/EN 9100) - це стандарт управління якістю, розроблений спеціально для аерокосмічної галузі. Серед проблем управління якістю послуг слід виділити затримки рейсів, незручні крісла та неповернення коштів після відмін рейсів після початку війни.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»

3.1 Напрями вдосконалення управління якістю послуг авіаційних підприємств в умовах ЗЕД

На основі аналізу теоретичних та практичних аспектів управління якістю послуг, проведеного в 1 та 2 розділі дипломного дослідження, слід підкреслити, що пасажери, які подорожують повітрям, очікують високого рівня обслуговування. Це означає, що вони очікують широкого та комплексного спектру послуг, гнучкості цінової політики та додаткових елементів, що підтримують пропонований пакет послуг, таких як безкоштовна страховка або швидка реєстрація в аеропорту. Тому працівники авіакомпанії повинні повністю усвідомлювати, що якість послуг є важливим елементом процесу управління маркетингом сервісної компанії і включає: планування, контроль і поліпшення якості. Таким чином, сервісним підприємствам, таким як авіакомпанії, залишається створити та реалізувати алгоритм дій, заснований на цих принципах, а також орієнтуватись на напрями вдосконалення управління якістю послуг авіаційних підприємств в умовах ЗЕД, головними серед яких є:

1) запропонувати своїм клієнтам найкращий цифровий досвід для продажів і послуг шляхом покращення простоти використання, покращити залучення клієнтів шляхом збільшення частки прямих каналів дистрибуції та за рахунок більш ефективної дистрибуції, а також пропонувати клієнтам конкурентоспроможні продукти та опції, що дозволяє продавати додаткові та перехресні продажі. За допомогою цих цілей авіапідприємства також прагнуть ще більше задовольнити клієнтів;

2) одним із елементів політики управління авіапідприємством має бути постійний моніторинг та аналіз даних, які є джерелом інформації про якість послуг, що надаються. Ці відомості є одним із стратегічних орієнтирів у

діяльності компанії про якість, цінність яких полягає насамперед у тому, що їх автори є клієнтами компанії;

3) впровадження бенчмаркінгу. Безсумнівно, одним із необхідних методів удосконалення якості послуг є бенчмаркінг, який є безперервним процесом підвищення якості. Він використовується для виявлення та розуміння практик, які використовують найкращі в даній галузі, а також для їх адаптації та вдосконалення з метою досягнення «рівня досконалості» Бенчмаркінг також стимулює компанії швидко вчитися в інших, щоб випередити конкурентів, створюючи нову якість послуг, що надаються.

Багато авіакомпаній також зацікавилися бенчмаркінгом у зв'язку з появою на ринку лоукостерів (LCC). Сучасні авіакомпанії, що динамічно розвиваються, були змушені переглянути свої цілі та активізувати діяльність, спрямовану на зниження витрат при збереженні високої якості пропонованих послуг. На частоту використання бенчмаркінгу також суттєво вплинула поява сильних стратегічних альянсів, які сприяли розширенню свободи підприємств у формуванні мережі зв'язку, і водночас сприяли обміну інформацією та співпраці між лініями.

Бенчмаркінг – це бізнес-процес, повністю інтегрований із безперервним вдосконаленням організації. Він дозволяє – використовуючи досвід інших – прискорити прогрес і самовдосконалення кожного підприємства за умови його постійного включення в структуру підприємства. Його використання запускає креативність і формує здатність до навчання, таким чином створюючи найбільший актив організації, яким є інтелектуальний капітал співробітників. Однак це вимагає дисципліни і терпіння, тому що результати не завжди бувають миттєвими. Його використання в авіакомпаніях з постійно зростаючою конкуренцією та таким високим рівнем інновацій процесів для цього типу підприємств здається безсумнівним. Додатковим, не менш важливим аргументом є сервісний характер авіакомпаній і задоволення зростаючих запитів клієнтів, очікування яких не обмежуються лише наданням транспортних послуг. Однак слід пам'ятати, що відсутність належного впровадження бенчмаркінгу

призводить до часу та витрат, які можуть виявитися непропорційними до пізніших ефектів, таким чином знеохочуючи людей, які доклали зусиль для його проведення.

Бенчмаркінг як метод передбачає зміни, які помітні, серед іншого: у якості послуг і продуктів, а також у способі мислення співробітників компанії, їх креативності та способі організації роботи. Привабливість бенчмаркінгу визначається, серед іншого, його гнучкістю. Його можна використовувати для виявлення архаїчних структур у компанії, оптимізації процесів, що відбуваються в компанії, а також для підтримки персоналу у прийнятті рішень, пов'язаних зі стратегічним напрямком організації [50].

Його основною умовою є самокритичний погляд на процеси, продукти та результати власної компанії.

Введення в практику бенчмаркінгу як методу управління означає серйозні витрати, а отримані переваги не завжди помітні. Така ситуація виникає, коли мета та методологія бенчмаркінг-аналізу невірно розпізнаються, а співробітники та керівництво компанії виконують свої обов'язки обмежено, сприймаючи запроваджений метод як «додаткову та непотрібну проблему». Отже, правильному визначенню мети та визначенню мотивів використання бенчмаркінгу в авіакомпаніях має передувати поглиблений аналіз і враховувати їх стратегії та плани розвитку. Також можливо, що в результаті впровадження методу поточні цілі компанії будуть поставлені під сумнів, власні бізнес-процеси компанії будуть краще зрозумілі, а також буде ініційований процес постійного вдосконалення.

Бенчмаркінг — це бізнес-процес, повністю інтегрований із постійним вдосконаленням організації. Це дозволяє, використовуючи чужий досвід, прискорити прогрес і самовдосконалення будь-якого підприємства за умови його постійного включення в структуру компанії [50].

Його використання запускає креативність і формує здатність до навчання, таким чином створюючи найбільший актив організації, яким є інтелектуальний

капітал співробітників. Однак це вимагає дисципліни та терпіння, оскільки результати не завжди є миттєвими.

Повітряний транспорт є галуззю економіки, в якій бенчмаркінг використовується все частіше. Перш за все, великі можливості застосування методу з'являються на мікроекономічному рівні, оскільки в ринковій економіці способи надання послуг самостійно вирішуються транспортними компаніями, для яких пошук зовнішніх закономірностей може бути дуже корисним. На рівні користувачів транспорту можуть бути реалізовані певні шаблони щодо вимог до якості транспортних послуг.

В авіакомпаніях бенчмаркінг є утилітарним і призначений для того, щоб відстежувати та аналізувати ринкові тенденції, таким чином формуючи здатність здобувати та обробляти знання, які розробили інші.

Важливість бенчмаркінгу в авіакомпаніях зростає з процесом лібералізації ринку та зростанням конкуренції в галузі, тим більше, що сфера використання методу для вдосконалення власної організації практично необмежена. Він охоплює всі сфери діяльності компанії, починаючи від якості послуг, що пропонуються, і закінчуючи соціальними питаннями.

Поява на ринку низькобюджетних перевізників (LCC) також спонукала багато авіакомпаній зацікавитися порівняльним аналізом. Існуючі динамічні перевізники були змушені переглянути свої цілі та стати більш активними в діяльності, спрямованій на адаптацію, в результаті порівняльного аналізу, практик, розроблених досі LCC [50].

Звернення до методу бенчмаркінгу в умовах зростаючої конкуренції між авіакомпаніями стає, принаймні в західних країнах, ефективним і, головне, вигідним способом вирішення організаційних проблем.

4) Впровадження системи Six Sigma – це параметр управління компанією, що враховує всі аспекти функціонування компанії, зокрема управління клієнтами, процесами та співробітниками, зосереджуючись на аспектах, що показані на рисунку 3.1.

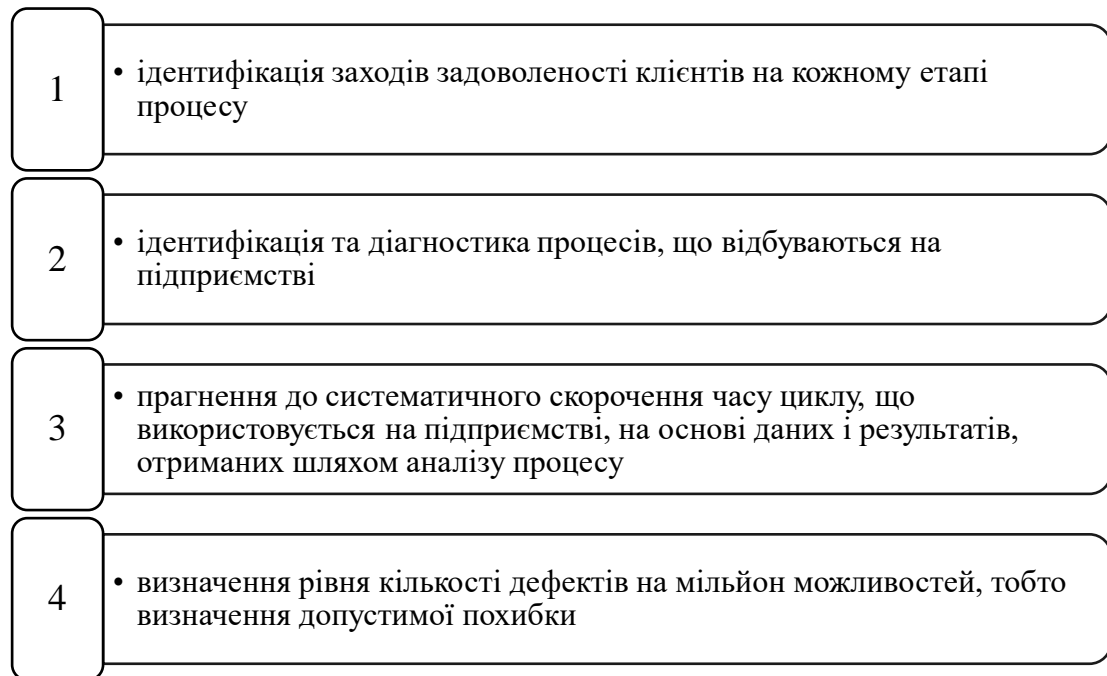


Рисунок 3.1 – Аспекти Six Sigma [51]

Суворий підхід Six Sigma до витрат на якість є результатом практичних передумов і спостережень, які вказують на те, що:

- через недосконалу якість втрачає як компанія (втрачає потенційний прибуток → «втрачений прибуток»), так і клієнт (втрачає довіру до компанії, втрачає час), і будь-який дефект запропонованого продукту та/або послуги знижує економічну цінність пропозиції для обох сторін;
- практика показує, що величина правильно оцінених витрат на якість коливається між 15 - 25% від загальної вартості продажів, а не, як помилково припускається, між 3 - 7%;
- витрати на якість – це категорія, що складається з різних непрямих витрат, тобто витрат на внутрішні дефекти, витрат на зовнішні дефекти, витрат на оцінку якості та витрат на виконання профілактичних дій;
- витрати не зростають пропорційно підвищенню рівня якості, тому замість філософії «вияви помилку та виправ її» вигідніше «запобігти».

До принципів системи Six Sigma слід віднести принципи, що показані на рис.3.2.

<p>НАЙВАЖЛИВИШИМ Є КЛІЄНТ, ЙОГО ОЧІКУВАННЯ, ПОТРЕБИ ТА ВИМОГИ ДО ПРОДУКЦІЇ КОМПАНІЇ</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Шість сигм означає орієнтацію на клієнта, і ключовим питанням є управління інформацією від клієнта, як поточної, так і потенційної, що дозволяє знати потреби цільового ринку, розуміти очікування та вимоги клієнтів, а також швидко й ефективно реагувати. до новинок (можливостей) і визначення раніше не ідентифікованих потреб
<p>БЕЗ ІНФОРМАЦІЇ НЕ МОЖНА ЕФЕКТИВНО КЕРУВАТИ ТА ДІЯТИ</p>	<ul style="list-style-type: none"> •«Шість сигм» починається з визначення показників, які допомагають виміряти рівень ефективності компанії, а потім збору та аналізу цих даних, щоб зрозуміти ключові змінні та оптимізувати результати діяльності.
<p>КОЖНА ДІЯ – ЦЕ ПРОЦЕСІІ, І КОЖЕН ПРОЦЕС ПОВИНЕН БУТИ ПОВ'ЯЗАНИМ ЗІ РЕАЛЬНОЮ БІЗНЕС-ЦІЛЮ</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Процес відбувається всюди, де щось відбувається, від розробки нових продуктів і послуг до вимірювання досягнутих результатів (вимірювання рівня задоволеності клієнтів, вимірювання темпів і ступеня розвитку, вимірювання рівня продуктивності) і закінчуючи загальним управлінням компанією
<p>НЕОБХІДНЕ ПРОАКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Усунення помилок та їх наслідків до того, як вони виникнуть, вимагає, щоб використання проактивного управління було досяжним на практиці. Це динамічний стиль управління, заснований на ініціативі, креативності та ефективності, за якого персонал ставить перед собою амбітні цілі, діє відповідно до прозорих інструкцій, а при оцінці прогресу керується чіткими пріоритетами
<p>НЕОБМЕЖЕНА СПІВПРАЦЯ (СПІВПРАЦЯ БЕЗ БАР'ЄРІВ) ТА ОСОБИСТІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Безбар'єрна співпраця означає створення умов, за яких працівники чітко розуміють свою роль у компанії, роль колег, усі функціональні зв'язки та взаємозалежності між поточними процесами, а також як сутність і важливість реальних потреб кінцевих споживачів
<p>ОРІЄНТАЦІЯ НА ДОСКОНАЛІСТЬ ТА ТЕРПИМІСТЬ ДО ПОМИЛОК</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Зосередженість на досягненні близького до досконалості, тобто рівня Sigma = 6, дуже часто передбачає необхідність зміни стилю управління, методів виробництва, технології, а впровадження нових та інноваційних ідей часто супроводжується ризиком невдачі. Тому методологія Six Sigma дозволяє порозумітися у разі тимчасових невдач у впровадженні нових рішень

Рисунок 3.2 – Принципи системи Six Sigma [52]

Таким чином, можна сказати, що процес, який працює на рівні Six Sigma, є безпомилковим процесом, усуває незадоволеність і зменшує втрати та витрати на низьку якість, спричинені дефектами та помилками, що виникають у процесі.

Чим вище «сигма», тим менше виникає помилок, тобто процес ближче до досконалості і має менший DPMO (допуск до помилок Defect per Million Opportunities). Отже, рівень якості процесу (σ) дорівнює:

Таблиця 3.1 - Рівень якості процесу (σ)

Сигма	Допуск, який допускає X помилок на мільйон операцій	Призводить до створення витрат на низьку якість
$\sigma = 2$	308 537	40% доходів від продажів
$\sigma = 3$	66 807	25 ÷ 40% доходів від продажів
$\sigma = 4$	6210	15 ÷ 25% доходів від продажів
$\sigma = 5$	233	5 ÷ 15% доходів від продажів
$\sigma = 6$	3,4 помилки	1% доходів від продажів

Джерело: [52]

Отже, повітряний транспорт, безсумнівно, є найшвидшою та найдинамічнішою галуззю транспорту у світі. Своїм нинішнім статусом авіація завдячує насамперед розвитку техніки та технології, а також безмежній пристрасті людини до польотів. Інновації та постійні зміни, що є результатом цього процесу, змушують авіакомпанії постійно спостерігати за конкурентним середовищем, у тому числі аналізувати найкращі компанії в галузі і, що не менш важливо, швидко визначення вимог і очікувань клієнтів. Турбота про добрі та тривалі відносини з клієнтами розглядається менеджерами як один із найважливіших нематеріальних факторів, що є основою для розвитку підприємств сфери послуг. Основною умовою побудови позитивних відносин з клієнтами авіакомпаній є задоволення їхніх потреб шляхом надання високоякісних послуг.

3.2. Програма реалізації заходів щодо вдосконалення управління якістю послуг та оцінка її ефективності

Як показало дослідження, ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» ще має багато зробити для покращення якості послуг, що надаються. Детальний аналіз результатів дозволив сформулювати такі підсумкові зауваження:

1. Поточна якість послуг ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП», безумовно, не робить її конкурентоспроможною на міжнародному ринку. Погана оцінка

деяких послуг також може свідчити про те, що компанії важко адаптуватися до швидко та постійно мінливих умов у галузі.

2. Зміна іміджу полягає не лише в забезпеченні ефективного маркетингу, результатом якого є «косметична зміна» дещо ефемерного характеру. Імідж бренду чи компанії – це насамперед інвестиція в якісний продукт, в даному випадку послугу, і додаткові цінності, на які може розраховувати пасажир. Це заходи, спрямовані на те, щоб пасажири відчували, як потенційні, так і реальні, що авіакомпанія піклується про комфорт і благополуччя своїх клієнтів.

3. Не слід забувати, що окрім послуги безпосередньо «перевезення», тобто надання базової послуги, є неодмінними і не менш важливим фактором авіаперевезень, який визначає загальний рейтинг авіакомпанії, є інші послуги, такі як : громадського харчування, культурно-розважальні, інформаційні та ін.

На базі вищевказаних аспектів проведемо розробку програми реалізації заходів щодо вдосконалення управління якістю послуг ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП», яка включає складові:

1. Розширення класу подорожей для пасажирів. Однак компанії з традиційною бізнес-моделлю, яка з самого початку фокусувалася на повному обслуговуванні мандрівників на відповідно високому рівні, також розвивають цей тип послуг, але більш інноваційним шляхом, найчастіше додаючи клас подорожей, який раніше не існувало. Пропонуємо компанії ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» запустити додатковий клас Економ Плюс на всіх коротко- та середньомагістральних літаках. У рамках цієї послуги кожен пасажир отримує спеціальний номер гарячої лінії, загальну стійку реєстрації з пріоритетом бізнес-класу, багажу та посадки. На борту він має такий же вибір страв, напоїв та алкоголю, щоденні газети, як і в бізнес-класі, а також місце в передній частині літака, прямо навпроти т.зв. штори бізнес класу. Крім того, пасажири отримують більше миль у програмі лояльності, ніж раніше.

2. Авіакомпанії також дуже інноваційні у впровадженні нових типів продуктів, навіть на борту, але не тільки це. Пропонуємо для ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» розширити послуги за рахунок того, що

пасажир може знайти різні види покупок в аеропорту, таку послугу також можна замовити з дому та забрати після прибуття в пункт призначення.

3. Впровадження бенчмаркінгу. В авіакомпаніях бенчмаркінг має утилітарний характер, тому ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» слід проводити постійне відстеження та аналіз ринкових тенденцій, таким чином формуючи здатність здобувати та обробляти знання, розроблені іншими. Важливість бенчмаркінгу в авіакомпаніях зростає з лібералізацією авіаринку та зростанням конкуренції в галузі, тим більше, що сфера використання методу для вдосконалення власної організації практично необмежена. Він охоплює всі напрямки діяльності компанії, починаючи від якості пропонованих продуктів і закінчуючи соціальними проблемами.

4. Впровадження системи шість сигм (Six Sigma або 6σ), що є однією з найновіших концепцій управління якістю, яка походить із США. Ця методологія була створена і вперше реалізована наприкінці 1980-х років Бобом Гелвіном і Біллом Смітом на заводі Motorola, за що в 1988 році компанія була удостоєна надзвичайно престижної нагороди - American Quality Award. Система 6σ базується на зборі та аналізі якомога більшої кількості даних, щоб потім використовувати їх для досягнення максимальної якості. Six Sigma — це метод, який докорінно змінює організації, підкреслюючи важливість зменшення кількості дефектів і помилок, змушуючи їх віддавати пріоритет забезпеченню максимально можливої якості клієнтського досвіду. На відміну від традиційного управління якістю, яке включає виявлення та усунення елементів процесу та дефектів продукту, які не відповідають очікуванням клієнтів, «Шість сигм», або управління якістю, означає побудову процесів таким чином, щоб вони відповідали відомим, визначеним очікуванням клієнтів із самого початку.

Варто підкреслити, що за своєю суттю концепція «Шість сигм» полягає в вимірюванні того, наскільки ми близькі до досягнення того, що ми запланували, і як наблизитися до запланованих ефектів, хоча в літературі є багато результатів досліджень, які вказують на те, що більшість компаній працює на рівні 4 сигми, тобто допускає 6210 помилок на мільйон можливостей (DPMO). Підводячи

підсумок, можна сказати, що Six Sigma — це чітко організований метод усунення дефектів, втрат і всіх проблем якості, заснований на реальних даних, у всіх сферах виробництва, послуг, управління та інших бізнес-діяльностей, тобто у всіх процесах.

5. Розвиток персоналу в напрямку надання більш якісних послуг. Авіаційний бізнес є трудомістким, і члени команди ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» мають вирішальне значення для доставки послуг для клієнтів. Операційна складність авіаційного бізнесу вимагає різноманітної команди персоналу, навченого та досвідченого в різноманітних технічних областях, таких як польоти, наземні операції, безпека та технічне обслуговування, обслуговування клієнтів, а також розклад і планування авіакомпаній. ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» слід створити середовище, в якому члени команди відчуватимуть підтримку, вони подбають про клієнтів і тим самим сприятимуть успіху бізнесу авіакомпанії. Для цього ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» слід продовжувати створювати різноманітне та інклюзивне середовище, допомагаючи всім членам команди повністю розкрити свій потенціал і надаючи їм відповідні ресурси та підтримку.

В основі програми розвитку персоналу в напрямку підвищення якості послуг слід покласти заходи, що показані на рис.3.3.

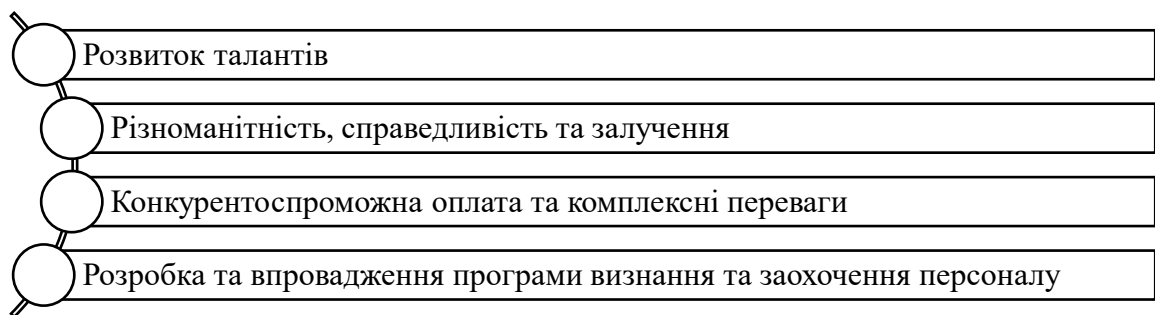


Рисунок 3.3 – Заходи в напрямку підвищення якості послуг на основі розвитку персоналу

Розглянемо окремі складові більш детально.

а) Розвиток талантів. Авіакомпанії слід зосереджуватись на тому, щоб забезпечити членів команди інструментами, навчанням і ресурсами,

необхідними для найкращої роботи. Авіакомпанії слід підтримувати набір програм, спрямованих на те, щоб допомогти співробітникам розвинути навички та досвід, необхідні для досягнення успіху на своїх посадах і побудови довгострокової кар'єри в компанії. Крім того, авіакомпанії варто співпрацювати з провідними навчальними онлайн-платформами, щоб зробити професійний розвиток доступним на вимогу для всіх членів команди.

b) Різноманітність, справедливість та залучення. Культивування середовища, яке відзначає різноманітність, справедливість та залученість (DEI, що значить diversity, equity, and inclusion), повинно стати для авіакомпанії пріоритетом, і слід прагнути створити робоче місце, де різноманітні погляди та досвід вітаються та заохочуються, де члени команди відчують себе комфортно бути справжніми собою, і де є можливість навчатися один в одного. Головною метою діяльності авіакомпанії повинно стати наступне – «зробити культуру конкурентною перевагою, щоб люди хотіли працювати з нами, літати з нами та інвестувати в нас».

ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» слід зробити орієнтиром для впровадження багаторічної стратегії, яка повинна бути зосереджена на впровадженні DEI у всю компанію:

- наймання, залучення та утримання талантів для зростання;
- забезпечення досконалості в операціях для обслуговування та розширення глобальних ринків;
- прагнення до того, щоб команди відображали різноманітність глобальної клієнтської бази;
- стимулювання інновацій для створення конкурентних переваг.

c) Конкурентоспроможна оплата та комплексні переваги.

ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» слід пропонувати конкурентоспроможну оплату праці, комплексні переваги та широкий спектр ресурсів, призначених для підтримки фізичного, поведінкового та фінансового благополуччя членів команди та їхніх сімей, включаючи медичне страхування,

яке має бути доступним і гнучкість разом із інструментами навігації та підтримки в галузі охорони здоров'я.

d) ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» слід розробити внутрішні програми визнання, які дають членам команди та клієнтам можливість висловити свою вдячність за добре виконану роботу, у тому числі через програму безперервної подяки та визнання. Тобто пропонуємо для ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» розробити програму визнання, за якою члени команди можуть нагороджувати один одного балами за виняткове обслуговування або на знак вдячності. Очки визнання, отримані за допомогою програми визнання, можна обміняти на товари в онлайн-каталозі.

Отже, майбутній успіх ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» значною мірою залежить від здатності залучати, розвивати та утримувати висококваліфікований управлінський, технічний та інший персонал. Утримання та наймання людей із відповідними навичками було особливо складним, оскільки економіка загалом і авіаційна галузь зокрема продовжували відновлюватися після пандемії COVID-19. Швидке відновлення попиту на авіаперевезення та відповідна потреба авіакомпаній у персоналі, що розширює свою діяльність, призвели до періоду гострої конкуренції за людські ресурси, необхідні для успішного ведення авіаційного бізнесу. Як і багато інших авіакомпаній, ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» у результаті відчули і продовжують відчувати періодичну нестачу членів першої команди. Дефіцит певного персоналу, наприклад пілотів, є системним і може зберігатися певний час.

6. Впровадження комплексного управління якістю. Окремо слід підкреслити, що результативним способом забезпечення ефективності та конкурентоспроможності ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» є впровадження комплексного управління якістю. Філософія є результатом відходу від думки лише про прибуток в управлінні та зосередження зусиль організації на досягненні задоволеності споживачів шляхом задоволення їхніх потреб найефективнішим способом.

На основі аналізу численної інформації та даних щодо філософії комплексного управління якістю нами розроблено напрямки удосконалення якості для ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»:

- суть такого способу управління організацією полягає в орієнтації на якість;
- необхідно розуміти, що це довготривалий процес, який має бути глибоко вкорінений в організаційній культурі;
- підхід до якості повинен бути комплексним, охоплювати всі елементи та проблеми;
- заходи, пов'язані з якістю, мають бути реалізовані в усіх аспектах функціонування ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»;
- повинні бути залучені всі члени ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»;
- працівники не тільки виконують покладені на них завдання, а й відповідають за якість їх виконання;
- легко помітити зв'язок між підвищенням якості послуг та обладнанням, задіяним у їх реалізації;
- існує постійна потреба у впровадженні інновацій та вдосконалень;
- впровадження філософії принесе численні переваги, включаючи задоволеність споживачів і переваги для всіх членів ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» та суспільства.

В табл.3.2 показана програма підвищення якості послуг ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП».

Таблиця 3.2 - Програма підвищення якості послуг ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»

№ з/п	Назва етапу	Тривалість, міс.	Вартість етапу, тис. грн.	Відповідальні за етап
1	2	3	4	5
1	Розширення класу подорожей для пасажирів. Запустити додатковий клас Економ Плюс на всіх коротко- та середньомагістральних літаках	4	1 000	Комерційний відділ

Продовження табл.3.2

1	2	3	4	5
2	Розширити послуги за рахунок того, що пасажир може знайти різні види покупок в аеропорту, таку послугу також можна замовити з дому та забрати після прибуття в пункт призначення	5	500	Комерційний відділ
3	Впровадження бенчмаркінгу	4		
03.1	Формування відділу, відповідального за впровадження бенчмаркінгу	0,5	10	Департамент персоналу
03.2	Аналіз системи якості в авіакомпаніях в порівнянні з ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»	1	5	Відділ бенчмаркінгу
03.3	Розробка методики бенчмаркінгу	1	15	Відділ бенчмаркінгу
03.4	Тестування методики бенчмаркінгу	0,5	10	Відділ бенчмаркінгу
4.	Впровадження системи шість сигм	2	30	
5	Розвиток персоналу	3		
05.1	Розробка онлайн платформи для навчання персоналу	1	300	ІТ відділ
05.2	Впровадження програми визнання персоналу	2	50	Департамент персоналу
6.	Впровадження комплексного управління якістю	1	200	Відділ управління якістю
	Разом	19	2120	

Проведемо оцінку економічної ефективності від впровадження програми.

Для оцінки доцільності впровадження програми використаємо проектний метод, який передбачає розрахунок основних інтегральних показників ефективності інвестицій:

1. Період окупності програми (Payback Period – PBP).
2. Чистий приведений дохід (Net Present Value – NPV).
3. Індекс прибутковості (Profitability Index – PI).
4. Внутрішня норма рентабельності (Internal Rate of Return – IRR).

Слід розглянути методику розрахунку інтегральних показників економічної ефективності розробленої програми.

1. Період окупності програми (Payback Period – PBP) – час, за який сума надходжень від реалізації програми покриє суму первинних інвестицій (1):

$$PBP = \Pi / DACI, \quad (3.1)$$

де Π (Initial Investment) – первинні інвестиції;

$DACI$ (Discounted Annual Cash Inflows) – щорічні грошові надходження з урахуванням дисконтування.

Щорічні грошові надходження з урахуванням дисконтування $DACI$ (приведені) визначаються за формулою (2):

$$DACI_t = CF_t / (1 + k)^t, \quad (3.2)$$

де CF_t (Cash Flow) – грошові надходження в період часу t (рік);

t – кількість періодів надходжень (років);

k – дисконтна ставка, що виражається десятковим дробом.

Програма підвищення якості послуг авіакомпанії включає три роки реалізації програми, яка характеризується такими щорічними надходженнями: $CF_1 = 2000$ тис. грн.; $CF_2 = 2200$ тис. грн.; $CF_3 = 2600$ тис. грн.; дисконтна ставка $K = 0,2$. Тоді відповідні приведені грошові надходження:

$$DACI_1 = 2000 / (1 + 0,2)^1 = 1666,67 \text{ тис. грн.};$$

$$DACI_2 = 2200 / (1 + 0,2)^2 = 1527,8 \text{ тис. грн.};$$

$$DACI_3 = 2600 / (1 + 0,2)^3 = 1504,63 \text{ тис. грн.}$$

Проведемо розрахунок періоду окупності за допомогою табл. 3.3

Таблиця 3.3 – Розрахунок періоду окупності програми підвищення якості послуг

Періоди часу, роки	0	1	2	3
Грошові надходження, тис.грн.		1666,7	1527,8	1504,6
Первинні інвестиції, тис.грн.	-2120			
Покриття суми витрат (інвестицій), тис.грн.	-2120	-453,3	1074,4	2579,1
Строк окупності, роки		1+	+0,30	0

Перший рік: грошові надходження від реалізації програми (1666,67 тис. грн.) менші від первинних інвестицій (-2120 тис. грн.), останні протягом року

не покриваються, а їх залишок складає: $-2120+1666,67=-453,3$ тис. грн.

Другий рік: грошові надходження від реалізації програми (1527,8 тис. грн.) перевищують залишок непокритих первинних інвестицій після першого року (453,3 тис. грн.), а їх залишок складає: $-453,3+1527,8 = 1074,4$ грн. останні покриваються протягом другого року в термін, який визначається часткою від ділення відповідного залишку та грошових надходжень: $453,3/1527,8=0,3$ (року).

Третій рік: грошові надходження від реалізації програми (1504,6 грн.) перевищують залишок первинних інвестицій після другого року.

Таким чином, $PBP = 1$ (перший рік) + $0,3$ (другий рік) + 0 (третього року) = $1,3$ років.

Чим менший термін окупності програми, тим вона більш ефективна.

2 Чистий приведений дохід (Net Present Value – NPV) представляє собою оцінку сьогоденної вартості потоку майбутнього доходу, різницю приведених надходжень та витрат (3):

$$NPV = \sum (CF_t / (1 + k)^t) - Invest, \quad (3.3)$$

де CF_t – грошові надходження в період часу t ;

$Invest$ – сума інвестицій;

k – дисконтна ставка.

Розрахунок чистого приведенного доходу проведено за допомогою табл.

3.4.

Таблиця 3.4 - Розрахунок чистого приведенного доходу

Періоди часу, роки	0	1	2	3
Грошові надходження, тис.грн.		1666,7	1527,8	1504,6
Первинні інвестиції (витрати), тис.грн.	-2120			
Сукупний накоплений дохід, тис.грн.	-2120	-453,3	1074,4	2579,1

Програма ефективна при позитивному NPV. NPV становить 2579,1 тис.грн., тобто більше 0.

3. Індекс прибутковості (Profitability Index – PI) є часткою від ділення суми приведених надходжень на приведену вартість витрат (4):

$$PI = \Sigma(CF_t / (1 + k)^t) / Invest, \quad (3.4)$$

де CF_t – грошові надходження в період часу t ;

Invest – сума інвестицій;

k – дисконтна ставка.

$$PI = (1666,7 + 1527,8 + 1504,6) / 2120 = 4699,1 / 2120 = 2,2.$$

Якщо $PI \geq 1$, програма є економічно ефективною.

Таким чином, основною метою ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» є утримання клієнтів. Тому споживач - його потреби, переваги, поведінка і ставлення - повинен бути в центрі уваги компанії, що працює відповідно до маркетингової концепції. Усі запропоновані нововведення – це, безумовно, те, що покращує якість обслуговування пасажирів і цінується отримувачами. Програма підвищення якості включає заходи щодо розширення класу подорожей для пасажирів (запустити додатковий клас Економ Плюс на всіх коротко- та середньомагістральних літаках); розширити послуги за рахунок того, що пасажир може знайти різні види покупок в аеропорту, таку послугу також можна замовити з дому та забрати після прибуття в пункт призначення; впровадження бенчмаркінгу; впровадження системи шість сигм; розвиток персоналу; впровадження комплексного управління якістю.

Висновки до Розділу 3

Провівши розробку підвищення ефективності управління якістю послуг ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» можна сформулювати наступні висновки:

1. Якість послуг є важливим елементом процесу управління маркетингом сервісної компанії і включає: планування, контроль і поліпшення якості. Головними напрямками вдосконалення управління якістю послуг

авіаційних підприємств в умовах ЗЕД є запропонувати своїм клієнтам найкращий цифровий досвід для продажів і послуг шляхом покращення простоти використання; одним із елементів політики управління авіапідприємством має бути постійний моніторинг та аналіз даних; впровадження бенчмаркінгу; впровадження системи Six Sigma.

2. Програма реалізації заходів щодо вдосконалення управління якістю послуг ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП», яка включає складові: розширення класу подорожей для пасажирів; розширити послуги за рахунок того, що пасажир може знайти різні види покупок в аеропорту, таку послугу також можна замовити з дому та забрати після прибуття в пункт призначення; впровадження бенчмаркінгу; впровадження системи шість сигм; розвиток персоналу за рахунок розвитку талантів, на основі різноманітності, справедливості та залучення, впровадження конкурентоспроможної оплати, розробка програми визнання та заохочення персоналу; Впровадження комплексного управління якістю. Тривалість програми 19 місяців. Вартість 2120 тис.грн. Програма є доцільною так як чистий приведений дохід більше ніж 0, період окупності програми становить 1,3 роки. Індекс прибутковості становить 2,2, тобто на кожен гривню вкладених коштів буде отримано 2,2 грн прибутку.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

В роботі проведене розв'язання наукової проблеми вдосконалення управління якістю послуг на підприємстві в умовах ЗЕД, в результаті чого сформульовано наступні висновки:

1. Повітряний транспорт, безсумнівно, є найшвидшою та найдинамічнішою галуззю транспорту у світі. Своїм нинішнім статусом авіація завдячує насамперед розвитку техніки та технології, а також безмежній пристрасті людини до польотів. Проте інновації та постійні зміни, що впливають із цього, змушують авіакомпанії постійно спостерігати за конкурентним середовищем, зокрема аналізувати найкраще в галузі та, що не менш важливо, швидко визначати вимоги та очікування клієнтів. керівниками як один із важливих нематеріальних факторів, що є основою розвитку сервісних підприємств. Основною умовою побудови позитивних відносин з клієнтами авіакомпаній є задоволення їх потреб шляхом надання високоякісних послуг. Споживач сприймає якість послуг інакше, ніж у випадку з якістю матеріальних благ. Моделі якості послуг використовуються для вимірювання та покращення якості послуг, що також дозволяє виокремити фактори, що створюють і впливають на якість. Більшість із них припускає, що ця якість виражається співвідношенням між якістю, яку очікує споживач, і якістю, яку він отримує.

2. У транспортній галузі належна якість послуг визначається вимогами, які висувають споживачі цих послуг. Найбільш часто згадувані функціональні характеристики включають: масу, що стосується вантажопідйомності, швидкість, тобто час перевезення пасажирів, частоту, регулярність і ритмічність перевезень, пунктуальність, безпосередність, надійність, доступність, комфорт подорожі, також пов'язану з особистою культурою працівників, збереженість і вартість транспортування. У випадку авіаперевезень показником якості може бути членство авіакомпанії в альянсі. З точки зору комфорту, окрім зручності транспорту, споживачі транспортних послуг сприймають якість послуг через комплексне обслуговування, особисту культуру працівників та комунікабельність. Важливе значення має відповідна

зовнішня комунікація з клієнтом щодо способів передачі інформації.

3. ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» (SkyUp Airlines LLC) – українська чартерна та бюджетна авіакомпанія зі штаб-квартирою в Києві, яка розпочала свою діяльність у травні 2018 року. Авіакомпанія SkyUp MT отримала Сертифікат авіаоператора (АОС), Сертифікат організації з управління підтриманням льотної придатності (САМО) та Ліцензію авіаоператора (АОЛ). Офіс авіакомпанії розташований на Мальті, яка є однією з країн Європейського Союзу. Це дозволяє авіаперевізнику ефективно виконувати контракти на умовах мокрої ліцензії, а в перспективі відкривати регулярні рейси з Європи. До кінця 2023 року SkyUp MT планує отримати більше літаків. Ці літаки вже не будуть з флоту української SkyUp, а прибудуть за новими контрактами.

4. Управління якістю послуг в авіакомпанії є складовою системи менеджменту. ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» має Aerospace AS 9100 (AS/EN 9100) - це стандарт управління якістю, розроблений спеціально для аерокосмічної галузі. Важливою складовою системи управління якістю послуг для ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» є персонал зокрема бортовий персонал, бо саме вони безпосередньо спілкуються з пасажирями. Серед проблем управління якістю послуг слід виділити затримки рейсів, незручні крісла та неповернення коштів після відмін рейсів після початку війни.

5. Якість послуг є важливим елементом процесу управління маркетингом сервісної компанії і включає: планування, контроль і поліпшення якості. Головними напрямками вдосконалення управління якістю послуг авіаційних підприємств в умовах ЗЕД є запропонувати своїм клієнтам найкращий цифровий досвід для продажів і послуг шляхом покращення простоти використання; одним із елементів політики управління авіапідприємством має бути постійний моніторинг та аналіз даних; впровадження бенчмаркінгу; впровадження системи Six Sigma.

6. Програма реалізації заходів щодо вдосконалення управління якістю послуг ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП», яка включає складові: розширення класу подорожей для пасажирів; розширити послуги за рахунок того, що

пасажир може знайти різні види покупок в аеропорту, таку послугу також можна замовити з дому та забрати після прибуття в пункт призначення; впровадження бенчмаркінгу; впровадження системи шість сигм; розвиток персоналу за рахунок розвитку талантів, на основі різноманітності, справедливості та залучення, впровадження конкурентоспроможної оплати, розробка програми визнання та заохочення персоналу; Впровадження комплексного управління якістю. Тривалість програми 19 місяців. Вартість 2120 тис.грн. Програма є доцільною так як чистий приведений дохід більше ніж 0, період окупності програми становить 1,3 роки. Індекс прибутковості становить 2,2, тобто на кожен гривню вкладених коштів буде отримано 2,2 грн прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Повітряний Кодекс України Документ 3393-VI, чинний, поточна редакція — Редакція від 28.04.2023 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3393-17#Text> (дата звернення 10.09.2023)
2. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. ДСТУ КО 9000:2015. (ISO 9000:2015, IDT). Київ: УкрНДНЦ, 2016. 45 с.
3. Системи управління якістю. Вимоги. (ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT).). Київ: УкрНДНЦ, 2016. 22 с.
4. Акіліна О. Управління якістю послуг закладу загальної середньої освіти О. Акіліна, А. Панченко, С. Литвиненко // *Неперервна професійна освіта: теорія і практика*. 2022. Вип. 3. С. 53-61. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NPO_2022_3_9 (дата звернення 10.09.2023)
5. Батечко Н. Управління якістю в сфері вищої освіти: методологічний контекст *Освітологія*. 2017. № 6. С. 156-162.
6. Беркман Л. Н. Управління якістю обслуговування в мережах NGN / Л. Н. Беркман, О. Г. Варфоломеєва, А. Г. Захаржевський, М. Г. Твердохліб, В. П. Ярцев *Телекомунікаційні та інформаційні технології*. 2020. № 2. С. 4-12.
7. Білоусько Т. Ю. Управління якістю в забезпеченні конкурентоспроможності аграрної продукції *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2020. № 2. С. 168-178.
8. Богдан Н.М. Конспект лекцій з курсу «Управління якістю туристичних послуг» (для студентів усіх форм навчання спеціальності 7.14010301, 8.14010301 – Туризмознавство (за видами)) Н. М. Богдан ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова; Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 68 с
9. Гордеев А. С. Управління якістю механічної обробки *Машинобудування*. 2019. № 24. С. 59-65.
10. Грінченко Ю. Л. Авіаційна галузь України в умовах відкритої

економіки *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 6(1). С. 98-105.

11. Грудцина Ю. В. Управління якістю в системі державного регулювання економіки України *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 57-62.

12. Гуріна Г. С. Розвиток експортного потенціалу авіаційного комплексу як інструмент забезпечення конкурентоспроможності авіаційної галузі *Актуал. проблеми економіки*. 2018. № 10. С. 31-36. Бібліогр.: 10 назв. укр.

13. Данілова Е. І. Умова збалансованості економічних інтересів авіакомпанії *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 2. С. 62-68.

14. Данілова Е. Функціональний опис системи економічної безпеки авіакомпанії *Економічний аналіз*. 2019. Т. 29, № 3. С. 84-92.

15. Денисюк О. Г. Управління якістю продукції підприємства: теоретичні аспекти та принципи застосування *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1. С. 26-35.

16. Галушко Д. О. Управління якістю послуг у корпоративній ІТ-інфраструктурі: автореф. дис. ... канд. техн. наук : 05.13.06. — Київ, 2021

17. Ємельянова О. М. Управління якістю будівництва *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2019. Вип. 41. С. 46–53.

18. Ільїн О. О. Управління якістю підготовки студентів шляхом застосування окремих форм інтернаціоналізації *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3. С. 55-59.

19. Калиновський А. О. Стан і перспективи розвитку світової авіаційної галузі та ринку послуг із відновлення авіаційної техніки *Бізнес Інформ*. 2019. № 3. С. 19-26. Бібліогр.: 20 назв. укр.

20. Калініченко О. О. Управління якістю інноваційного проекту *Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки*. 2018. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2018_2_9. (дата звернення 10.09.2023)

21. Капінос Г. І. Управління якістю продукції в системі операційного менеджменту підприємства *Вісник Хмельницького національного університету*.

Економічні науки. 2018. № 5(1). С. 147-150.

22. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт реінвестування *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»* URL: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/342-koefitsient-reinvestuvannya> (дата звернення 10.09.2023)

23. Коваленко Н. О. Впровадження корпоративної інформаційної системи як елементу вдосконалення управління діяльністю авіакомпанії *Науковий вісник Льотної академії. Серія : Економіка, менеджмент та право*. 2020. Вип. 2. С. 106-112.

24. Кухарська Л.В. . Управління якістю послуг в системі економічної безпеки закладів вищої освіти України [Текст] : дис. ... д-ра філософії в галузі знань 07 Управління та адміністрування : спец. 073 / Кухарська Лілія Василівна ; Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів, 2020. 237 арк. : рис., табл. Бібліогр.: арк. 216-224

25. Малахівська Г. В. Модель оцінки лояльності клієнтів авіакомпанії *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 1(2). С. 139-144.

26. Малахівська Г. В. Стратегічні перспективи розвитку ринку авіаційних перевезень України *Формування ринк. відносин в Україні : зб. наук. пр.*. 2018. № 3. С. 99-106. Бібліогр.: 9 назв. укр.

27. Мальцев А. С. Управління якістю продукції проектів: методологічні та прикладні аспекти *Управління розвитком складних систем*. 2019. Вип. 37. С. 25-31.

28. Матвієнко М. В. Управління якістю послуг транспортно-логістичних компаній *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2017. Вип. 3. С. 131-146.

29. Музиченко Катерина Особливості зарубіжних систем управління якістю послуг готельного бізнесу і створення системи конкурентних позицій туристичного сектору України *USR*: https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/1806/1/Osoblivosti_zarubizhnikh_sistem_upravlinnya_yak.pdf (дата звернення 10.09.2023)

30. Ніколаєва В. М. Формування іміджу авіакомпанії SkyUp: оцінка,

управління, розвиток *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 42. С. 193-198.

31. Олійник Є. О. Управління якістю продукції: сутність, принципи, основні підходи *Агросвіт*. 2019. № 23. С. 79-86.

32. Отравенко О. Управління якістю професійної підготовки майбутніх фахівців фізичної культури і спорту в закладах вищої освіти *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2020. Вип. 29(3). С. 200-206.

33. Панасюк І. П. Вплив економічних факторів на тарифну політику авіакомпанії *Економіка та держава*. 2016. № 4. С. 69-73.

34. Півоварчик М. Управління якістю вищої освіти: стратегія, цілі, завдання і діяльність (на прикладі внутрішньої системи забезпечення якості освіти Вроцлавського університету) *Вісник Львівського університету. Серія педагогічна*. 2019. Вип. 34. С. 187-197.

35. Побережна З. М. Бізнес-модель авіакомпанії як інструмент забезпечення її конкурентоспроможності на ринку авіапослуг *Бізнес Інформ*. 2019. № 7. С. 190-197.

36. Поворознюк І.М. Управління якістю послуг на підприємствах індустрії гостинності під час кризи. *Економіка та суспільство*. Випуск № 42 / 2022 дата звернення 10.09.2023)

37. Продіус О. І. Управління якістю як фактор підвищення конкурентоспроможності продукції *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 18. С. 89-93.

38. Пуліна Т. В. Управління якістю в проектному менеджменті органів публічної влади *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 18. С. 65-69.

39. Соловей Н. В. Антикризова програма авіакомпанії в умовах нестабільного фінансово-інформаційного середовища *Інноваційна економіка*. 2020. № 1-2. С. 93-98.

40. Стойкова В. В. Управління якістю організації профільного навчання: рейтингова оцінка *Освітологічний дискурс*. 2017. № 1-2. С. 52-66.

41. ТОВ "АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП" URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/41403314/ (дата звернення

10.09.2023)

42. ТОВ «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП» URL: <https://opendatabot.ua/c/41403314> (дата звернення 10.09.2023)

43. Товариство з обмеженою відповідальністю «АВІАКОМПАНІЯ СКАЙАП»: бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз за 2020 р. URL: <https://zvitnist.com> (дата звернення 10.09.2023)

44. Томашук І. В. Управління якістю продукції на підприємстві в умовах входження України в ЄС *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2022. № 2. С. 123-141.

45. Фінансова звітність за 2020 рік URL: https://clarity-project.info/edr/41403314/finances?current_year=2020 (дата звернення 10.09.2023)

46. Фінансова звітність за 2021 рік URL: https://clarity-project.info/edr/41403314/finances?current_year=2021 (дата звернення 10.09.2023)

47. Фінансова звітність за 2022 рік URL: https://clarity-project.info/edr/41403314/finances?current_year=2022 (дата звернення 10.09.2023)

48. Чередніченко Н. Ю. Управління якістю педагогічної освіти: рефлексія світового досвіду *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2017. Вип. 55. С. 374-382.

49. Шаповал Г. М. Управління якістю продукції в системі фінансово-економічної безпеки підприємства *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 45. С. 176-180.

50. Agnieszka Wilczyńska-Strawa Kompleksowe zarządzanie przez jakość w obsłudze naziemnej w porcie lotniczym na przykładzie Welcome Airport Services SP. Z O.O (дата звернення 10.09.2023)

51. Beata Gierczak Benchmarking a poprawa jakości usług przewozowych w powietrznym transporcie turystycznym na przykładzie PLL LOT <https://docplayer.pl/6372054-Benchmarking-a-poprawa-jakosci-uslug-przewozowych-w-powietrznym-transporcie-turystycznym-na-przykladzie-pll-lot.html> (дата звернення 10.09.2023)

52. Michał Nowicki Six Sigma. January 2015. Kompendium metod i technik

zarządzania. Technika i ćwiczenia. Publisher: Oficyna a Wolters Kluwer business

53. Lisiecka B., Tański T. Rozwój i zmiany trendów oraz modeli zarządzania jakością URL: <https://www.pimib.polsl.pl/pdf/33/335.pdf> (дата звернення 10.09.2023)

54. Review of SkyUp v <https://www.tripadvisor.com/ShowUserReviews-g1-d17213159-r903168568-SkyUp-World.html> (дата звернення 10.09.2023)

55. Singapore Airlines named World's Best Airline at 2023 World Airline Awards URL: <https://www.worldairlineawards.com/singapore-airlines-named-worlds-best-airline-at-2023-world-airline-awards/> (дата звернення 10.09.2023)

56. SkyUp Airlines URL: <https://www.trustpilot.com/review/skyup.aero> (дата звернення 10.09.2023)

57. SkyUp brand is now officially represented in the EU URL: https://skyup.aero/en/news/brend-skyup-teper-oficijno-predstavlenij-u-yes_459 (дата звернення 10.09.2023)

58. SkyUp виходить на європейський ринок авіаперевезень! URL: <https://ukraine-itm.com.ua/uk-UA/press/news/8105.aspx> (дата звернення 10.09.2023)

59. SkyUp — міжнародний бренд з українським корінням URL: <https://skyup.aero/uk/about> (дата звернення 10.09.2023)

60. SkyUp looks to branch into US operations after securing authorization URL: <https://www.flightglobal.com/airlines/skyup-looks-to-branch-into-us-operations-after-securing-authorisation/155093.article> (дата звернення 10.09.2023)