

DOI: 10.18372/2310-5461.41.13536

УДК 656.025:629.7]:005(045)

А. А. Гасимов,
Керівник Департаменту Системи Корпоративного Управління
авіакомпанії «Silk Way»,
Азербайджан, м. Баку,
orcid.org/0000-0003-3694-5543
e-mail: adil.gasimov@silkwayltd.com;

В. Є. Мільцов, наук. співр.
Національний авіаційний університет
orcid.org/0000-0002-0053-4542
e-mail: miltsov@ukr.net

РОЛЬ «СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ» ТА ЇЇ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ, ЩО НАДАЮТЬ ПОСЛУГИ В СФЕРІ ВАНТАЖНИХ АВІАПЕРЕВЕЗЕНЬ

Вступ

Перш ніж починати обговорення даної теми, необхідно розглянути окремо сутність і поняття самої системи якісного управління (або як її називають у міжнародній практиці «Системи Менеджменту якості»).

Сьогодні всі авіапідприємства, як і соціальні системи, що навчаються, мають характеристики, подібні людині. На етапі динамічного розвитку технологій і підвищення рівня зацікавленості споживача на ринку послуг вантажних авіаперевезень, кожна система є адаптованою і містить взаємодіючі індивідуальні механізми та відповідні процеси роботи. Для того, щоб пристосуватися до свого середовища, кожній системі потрібна здатність до змін. Організації часто вдаються до інновацій, щоб досягти проривного поліпшення. Модель Системи Менеджменту Якості авіапідприємства припускає, що не всі системи, процеси і роботи можуть бути заздалегідь визначені. Таким чином, необхідно дотримання принципів гнучкості і адаптованості до складнощів оточення самої організації [1].

Актуальність завдання та огляд літератури

У пункті 2.4.1.2. Міжнародного Стандарту ISO 9000:2015 «Системи Менеджменту Якості — Основні Положення і Словник» чітко визначено, що «... організації прагнуть зрозуміти зовнішній і внутрішній контекст для визначення потреб і очікувань значущих зацікавлених сторін» [2]. Дана інформація повинна бути використана при розробці системи менеджменту якості для досягнення стійкості організації. Беручи до уваги вимоги міжнародної авіації (ICAO, IATA),

регіональних вимог (EASA, FAA), галузевих стандартів (ISAGO, AC3) і внутрішньодержавних нормативних актів (Закони, Авіаційні правила та ін.) кожен авіаексплуатант розробляє робочі процеси, які можуть бути виділені, виміряні їхні параметри і поліпшені у межах встановлених норм. Ці процеси взаємодіють для виробничої результативності, що відповідає стратегічним цілям авіапідприємств. Деякі процеси можуть бути критично важливими (основними процесами компанії), а інші — виступати як другорядні.

В основі створення і розвитку інтегрованих систем управління повинні бути закладені вимоги та регламенти міжнародних стандартів таким чином, щоб дотримуючись вимог регламентів авіаційного напрямку (таких як, основні додатки ICAO, норми IATA та регламенти EASA), вони ефективно гармоніювали з впровадженими в практичну діяльність авіапідприємств, процесами і процедурами, розробленими відповідно з такими вимогами, як:

- ISO-9001:2015 (Стандарт Системи Менеджменту Якості) [3];
- Документ ICAO-9859 (Керівництво з управління безпекою польотів) [4];
- Документ ICAO-8973 (Керівництво з авіаційної безпеки) [5];
- ISO-45001:2018, раніше відомий як OHSAS-18001 (Система Менеджменту Охорони Здоров'я та Безпеки Праці) [6];
- ISO 14001:2004 (Системи екологічного менеджменту) [7] та ін.

У зазначених вище документах зібрано світовий досвід системного управління якістю, екологією, персоналом, охороною праці та промисловою безпекою, а також інформаційним

забезпеченням зазначених систем. Необхідно зазначити, що основним стрижнем розробки інтегрованих систем в авіапідприємствах, є вимоги норм Міжнародного Стандарту ISO-9001. Необхідно взяти до уваги і той факт, що остання версія 5-го видання Стандарту від 2015-го року визначила вимоги в частині «Risk Management» (Управління Ризиками) і «Change Management» (Управління Змінами).

Мета

У наведеній статті — метою ставиться завдання всебічно проаналізувати роль впровадження і розвитку Інтегрованих Систем Управління в авіакомпанії, в основі створення яких повинні бути закладені вимоги і регламенти міжнародних стандартів Системи Менеджменту Якості, а також Систем авіаційної безпеки.

Роль «Системи Менеджменту Якості» в розвитку авіаційних компаній. Інтегрована система менеджменту. Її методи і функції

Система Менеджменту Якості являє собою налагоджений механізм робочих процесів, при правильній взаємодії яких визначається рівень результату якісної роботи на всіх етапах діяльності будь-якого підприємства. Впровадження системи дозволяє пов'язати в єдине ціле взаємодіючі і взаємопов'язані процеси, складові суті діяльності авіапідприємств, спрямовуючи роботу всіх структурних підрозділів на досягнення однієї з головних цілей бізнесу — отримання прибутку шляхом задоволення вимог і очікувань споживачів за коштами здійснення безпечних польотів.

Найбільш ефективно створена та впроваджена інтегрована система менеджменту, яка охоплює області якості, безпеки, екології та охорони праці, дозволить: скоротити витрати на створення та впровадження системи менеджменту; знизити витрати на проведення робіт з сертифікації системи менеджменту; зменшити обсяг і складність розроблюваної документації; скоротити кількість персоналу, задіяного в проведенні внутрішніх аудитів системи; скоротити часові витрати на створення і впровадження системи.

Потенційними перевагами для будь-якої авіакомпанії від застосування Системи Менеджменту Якості, заснованої на вимогах стандарту ISO 9001:2015, є:

1. Здатність стабільно надавати послуги в сфері виконання внутрішніх і міжнародних комерційних і некомерційних повітряних авіаперевезень;
2. Створення можливостей для підвищення задоволення споживачів;

3. Спрямування зусиль на ризики і можливості, пов'язані зі сферою діяльності і стратегічними цілями авіакомпанії;

4. Можливість продемонструвати відповідність встановленим вимогам Системи Менеджменту Якості [8].

В основі впровадженої системи менеджменту якості має бути застосований процесорний підхід, який включає цикл «Плануй — Роби — Перевірйай — Дій» (PDCA), і ризикоорієнтоване мислення (рис. 1).



Рис. 1. Процесорний підхід в основі Системи Менеджменту Якості (круг Демінга (PDCA))

Відповідно з вимогами внутрішньо-корпоративних процедур, розроблених у рамках функціонування системи менеджменту якості, в авіапідприємстві не рідше одного разу на рік повинен проводитися, так званий, аналіз сильних і слабких сторін компанії, можливостей для розвитку, загроз та проблем, які можуть перешкодити реалізувати можливості і переваги організації на міжнародному ринку (як правило, даний аналіз буває представлений у вигляді SWOT-аналізу — "Strengths" з англ. «Сильні Сторони», «Weakness» з англ. «Слабкі Сторони», "Opportunities" з англ. «Можливості» і "Threats" з англ. «Загрози/Ризики») [9].

Таким чином, авіапідприємство повинно визначити для себе зовнішні та внутрішні чинники середовища, що впливають на реалізацію політики в сфері якості, на досягнення цілей в сфері якості, на виконання запланованих показників результативності процесів СМЯ, а також має визначити порядок проведення аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів для постановки цілей організації і показників для вимірювання їх досягнення [10].

Основними перевагами даного підходу в процесі функціонування системи менеджменту якості можуть бути: поліпшення процесів прийняття рішень; покращена оцінка функціонування процесів і здатності досягати поставлених цілей; покращена операційна результативність і ефективність; розширені можливості для вивчення, перевірки та зміни думок і рішень; розширена можливість демонструвати результативність прийнятих у минулому рішень.

Важливим фактором ефективного функціонування системи управління є критерії визначення потреб та очікування зацікавлених сторін,

причетних до діяльності і функціонування авіапідприємства. Дана вимога визначена в пункті 4.2. ISO-9001:2015. Визначаючи коло зацікавлених сторін по відношенню до оновленої системи менеджменту якості, повинний враховуватися їхній вплив на формування і здатність розвитку авіапідприємства у сфері надання заявлених послуг відповідно з обов'язковими вимогами. Авіакомпанія повинна підтримувати інформацію про зацікавлені

сторони і їхні вимоги щодо актуального стану за коштами процесів моніторингу та аналізу [11].

Зважаючи на вимоги пункту 3.2.3. ISO-9000:2015, авіапідприємство повинне визначити для себе таку класифікацію зацікавлених сторін у рамках системи менеджменту якості. На прикладі можна показати матрицю розбиття потреб і очікувань зацікавлених сторін, визначених для авіакомпанії (табл. 1) [12].

Таблиця 1

Матриця зацікавлених сторін, вимоги їх очікувань і методи відносин

Зацікавлена Сторона	Вимоги та показники	Методи відносин
Споживачі, Замовники	<ul style="list-style-type: none"> – Надання якісних послуг, які відповідають вимогам договірних угод, стандартів авіаційної діяльності та дотримання принципів безпеки польотів. – Прийнятні ціни. – Своєчасна доставка вантажів. – Дотримання з боку авіакомпанії вимог контрактних угод, міжнародних стандартів та законодавчих актів у сфері авіаційної діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> – Збори, ділові зустрічі, проведення спільних заходів. – Збір інформації від замовників, аналіз і оцінка цінової політики в області надаваних послуг
Уряд, державні органи, міжнародні установи.	<ul style="list-style-type: none"> – Дотримання законодавчо-правових вимог. – Відповідність галузевим стандартам. – Реалізація вимог техніки безпеки та охорони навколишнього середовища. – Виконання своєчасних обов'язкових платежів 	<ul style="list-style-type: none"> – Офіційна кореспонденція і документообіг. – Проведення спільних зустрічей, зборів і робочих груп. – Звітність про виконання обов'язкових платежів. – Відстеження офіційних публікацій
Державна Адміністрація Цивільної Авіації	<ul style="list-style-type: none"> – Дотримання законодавчо-правових вимог. – Забезпечення факторів дотримання безпеки на високому рівні. – Охорона навколишнього середовища 	<ul style="list-style-type: none"> – Забезпечення періодичних процесів моніторингу з боку уповноважених сторін. – Своєчасне подання відповідної звітності. – Розміщення про діяльність авіакомпанії на офіційному інтернет-сайті авіакомпанії
Постачальники	<ul style="list-style-type: none"> – Поставка якісних матеріалів і високий рівень надаваних послуг. – Гнучка політика надання цін 	<ul style="list-style-type: none"> – Зовнішні моніторинги процесів outsource. – Забезпечення процесу вхідного контролю та управління невідповідною продукцією та/або послугою
Співробітники авіакомпанії та представництва	<ul style="list-style-type: none"> – Задовільна оплата праці. – Надання соціальних пільг. – Безпечне виробниче середовище. – Всебічне забезпечення робочого місця. – Самовираження, самореалізація в роботі. – Розвиток персоналу та підвищення рівня кваліфікації фахівців. – Створення сприятливого продуктивного середовища і безконфліктних ситуацій. – Можливість кар'єрного зростання 	<ul style="list-style-type: none"> – Індивідуальні зустрічі з працівниками. – Результативність системи KPI та індивідуальний підхід до діяльності кожного працівника. – Періодичні збори з працівниками за участю вищого керівництва авіакомпанії. – Діяльність профспілки авіакомпанії. – Надання певних пільг персоналу (пільгових квитків, визначених видів матеріальної та нематеріальної допомоги, зазначеної в колективній угоді авіакомпанії). – Підвищення кваліфікації персоналу. – Забезпечення транспортом для приїзду на роботу
Агенти з продажу	<ul style="list-style-type: none"> – Взаємовигідні відносини. – Дотримання контрактних вимог. – Своєчасне виконання певних обов'язків та дотримання встановлених норм 	<ul style="list-style-type: none"> – Періодичні зустрічі та проведення загальних зборів. – Узгодження взаємовигідних умов і вимог. – Своєчасне повідомлення про нововведення та зміни, що відносяться до діяльності авіакомпанії

Закінчення табл. 1

Зацікавлена Сторона	Вимоги та показники	Методи відносин
Банки і Кредитори	<ul style="list-style-type: none"> – Широке використання потенціалів банків. – Своєчасна оплата кредитних рахунків та погашення заборгованостей (у разі їх виникнення). 	<ul style="list-style-type: none"> – Кореспонденція службового характеру. – Звітність по оплаті рахунків та інформація про фінансове становище авіакомпанії. – Створення довірчих відносин з банками з метою довгострокового співробітництва та безперешкодного використання банківських ресурсів
Партнери	<ul style="list-style-type: none"> – Надійність реалізації спільних проектів. – Прибуток, дивіденди, збільшення капіталу і надійність інвестицій 	<ul style="list-style-type: none"> – Спільні зустрічі та наради з партнерами. – Звітність інформаційного характеру за спільними проектами

Одним з головних привілеїв впровадження в практичну діяльність авіапідприємства вимог Міжнародного Стандарту ISO-9001 є можливість вибудувати систему якісного управління, яка безперервно враховує вимоги та очікування споживачів за засобами виконання та дотримання вимог з безпеки польотів, залучаючи весь персонал в безперервне вдосконалення діяльності організації шляхом поліпшення: методів і засобів аналізу ринку, а також визначення рівня задоволеності замовників та прийняття до уваги рекомендацій щодо поліпшення; робочих процесів у рамках системи управління; взаємовигідних відносин із зацікавленими сторонами; мотивації співробітників та ін.

Як показує світовий досвід, правильне вдосконалення існуючої на діючих підприємствах Системи Менеджменту Якості (СМЯ) на відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO-9001:2015, неодмінно призводить до підвищення конкурентоспроможності будь-якої організації, враховуючи фактори управління ризиками і можливостями авіапідприємства (risk assessment and management), процесу управління змінами (change management), бенчмаркінгу (benchmarking), що представляє собою процес визначення, розуміння і адаптації наявних прикладів ефективного функціонування компанії з метою поліпшення власної роботи та ін.

Згідно з останніми аналізами діючих систем авіапідприємств і сучасним поглядам експертів і фахівців, сьогодні система якісного управління передбачає наявність ряду елементів, що дозволяють реалізувати менеджмент якості в повному обсязі. До цих елементів можна віднести:

- Наявність довгострокової Стратегії авіапідприємства;
- Розроблена Політика в області Системи Менеджменту Якості;
- Система планування робочих процесів та поліпшення функціонування діяльності структурних підрозділів авіапідприємства (встановлення цілей у сфері покращення системи (цілі в області якості), визначення необхідних ресурсів, визначення відповідальних осіб тощо;

- Механізм управління ризиками та можливостями авіапідприємства;

- Процесорний підхід (опис процесів, їх взаємодія у вигляді процесорних карт, процедур, інструкцій і т. п.);

- Система контролю якості та механізму моніторингу outsourсе процесів, ресурсів і т. п.;

- Система моніторингу задоволеності споживачів і зворотного зв'язку з ними, а також аналіз ринку на регіональному та міжнародному рівні;

- Система внутрішніх перевірок якості;

- Система управління інформацією про якість процесів у межах надаваних послуг (документовані записи за якістю);

- Система мотивації персоналу;

- Система аналізу якості з боку керівництва;

- Система безперервного поліпшення якості;

- Система управління змінами;

- Механізм управління невідповідностями;

- Система управління коригувальними діями;

- Механізм управління зовнішніми поставальниками.

Так, один з «архітекторів якості» і «гуру розвитку принципів системи менеджменту на міжнародному рівні», професор Джозеф Мозес Джуран стверджував, що «...не зважаючи на наявність реально існуючих відмінностей у технології, виробничій культурі та історії, з точки зору управління якістю організації не відрізняються один від одного» [13–16].

Всі вони абсолютно ідентичні: використовуються аналогічні концептуальні підходи; потрібна однотипна вихідна інформація для узагальнення; застосовуються одні й ті ж методи аналізу.

Розглядаючи приклад практичного застосування вимог п. 4.4. «Система Менеджменту Якості і її процеси», для кожного робочого процесу системи управління в авіакомпанії можуть бути розроблені механізми опису робочих процесів. Для процесу управління внутрішніми аудитами в авіакомпанії може бути розроблена карта опису процесу (табл. 2).

Таблиця 2

Опис робочого процесу (на прикладі процесу «внутрішнього аудиту»)

№ з/п	Найменування процесу	Моніторинг (внутрішній і зовнішній аудити)
1	Процедура СМК	«Процедура проведення внутрішнього/зовнішнього аудиту»
2	Мета процесу	Забезпечення періодичного процесу моніторингу з метою забезпечення ефективного контролю робочих процесів Системи Менеджменту Якості авіакомпанії
3	Відповідальний Відділ	Відділ Системи Корпоративного Управління авіакомпанії
4	Керівник процесу	Радник Директора з питань Якості (провідний аудитор компанії)
5	Виконавці процесу	Радник Директора з питань Якості (провідний аудитор компанії)
		Провідний Спеціаліст Групи Контролю та Аналітики Системи Управління (провідний аудитор)
		Фахівці Групи Контролю та Аналітики Системи Управління (аудитор)
		Провідний Спеціаліст Групи Забезпечення Системи Управління (аудитор)
6	Зацікавлені сторони процесу	Залучені фахівці та експерти третьої сторони
		Внутрішні структури та служби авіакомпанії Філії авіакомпанії Представництва авіакомпанії Генеральні агенти та агенти з продажу Постачальники авіакомпанії Підрядники і субпідрядники, партнери і т. п.
7	Інфраструктура	Адміністративні офіси, розташовані на території аеропорту Виробничі майданчики та складські приміщення Інші адміністративні офіси зацікавлених сторін
8	Регламент Законодавчі, Нормативно-технічні, Виробничі керівництва та процедури, Інструкції та Положення	Закон про авіацію, Авіаційні правила: «Правила польотів», «Метеорологічне забезпечення авіації», «Експлуатація комерційних суден», «Обслуговування повітряного руху», «Організація з технічного обслуговування цивільної авіації», «Підтримання льотної придатності повітряних суден цивільної авіації», «Керівництво з організації льотної роботи», «Корпоративне Керівництво по Системі Менеджменту» (рис. 2), «Керівництво з управління безпекою польотів», «Програма авіаційної безпеки», «Керівництво за процедурами організації технічного обслуговування та ремонту авіаційної техніки», «Керівництво з виробництва польотів.-Загальні вимоги», «КВП — керівництво експлуатації ПС (+MEL)», «КВП — керівництво за маршрутом і навігації», «КВП — Навчання льотного складу авіакомпанії», «Програма технічного обслуговування повітряного судна»
9	Ризики процесу	– Неактуальне планування моніторингу робочих процесів; – Некваліфікований рівень аудитора; – Необ'єктивна оцінка поточного процесу з боку аудитора; – Неефективна підготовка до проведення аудитів; – Несвоєчасна підготовка матеріалів процесу моніторингу
10	Результати процесу	Об'єктивний аналіз і оцінка поточного стану робочого процесу

Основні переваги від застосування даного механізму в практичній діяльності будь-якого авіапідприємства є: підвищення можливості зосередити зусилля на ключових процесах і можливостях для поліпшення; відповідні і передбачені результати, які отримані системою узгоджених процесів; оптимізоване функціонування за рахунок результативного управління процесами та ефективного

використання ресурсів; можливість організації переконати зацікавлені сторони в її надійності, результативності та ефективності.

При визначенні стратегічної спрямованості як «орієнтація на споживача» у Політиці в сфері якості, найвище керівництво авіапідприємства, демонструючи лідерство та зобов'язання щодо орієнтації на споживачів, має забезпечити, щоб вимоги споживачів були визначені і виконані.

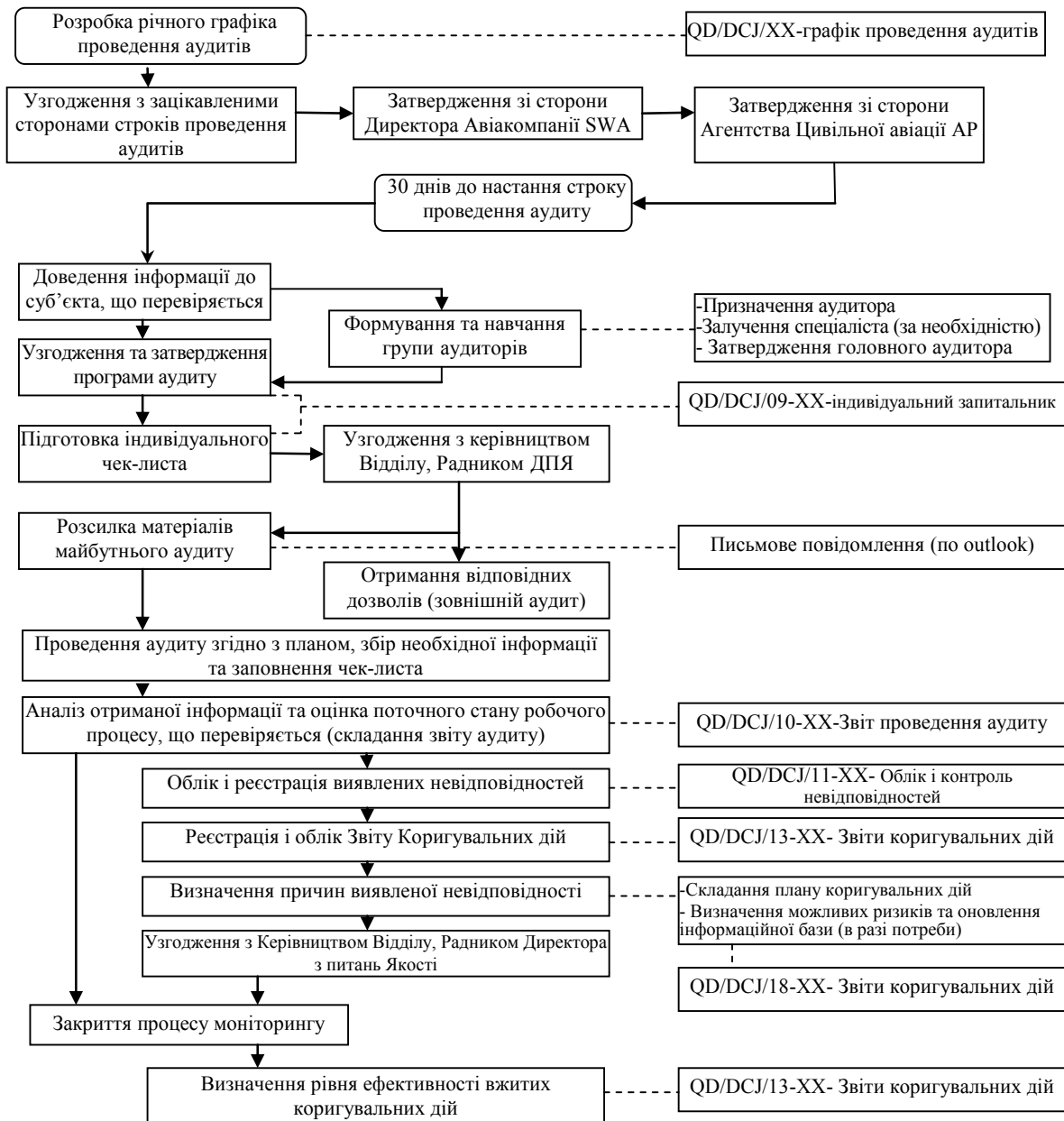


Рис. 2. Схема робочого процесу (на прикладі процесу «внутрішнього аудиту»)

Даний механізм в практичній діяльності в авіакомпанії може бути забезпечений за допомогою того, що: вимоги замовників, а також застосовані законодавчі та нормативні правові вимоги визначені, зрозумілі і незмінно виконуються; ризики і можливості визначені і розглянуті; у центрі уваги знаходиться підвищення задоволення замовників, за допомогою здійснення і дотримання вимог в області забезпечення безпечних польотів.

Згідно з вимогами п. 5.2 ISO-9001:2015 «Політика в області Якості» — вище керівництво організації має забезпечити, щоб політика в області якості: а) відповідала цілям існування і призначення авіапідприємства; б) слугувала основою для постановки цілей в області системи якісного управління; в) включала зобов'язання задовольняти вимоги, що застосовуються;

г) включала зобов'язання безперервного поліпшення системи менеджменту якості.

У свою чергу, «Політика в області Якості» повинна: бути документованою; бути доведена до співробітників компанії; бути доступна зацікавленим сторонам, якщо можливо; переглядатися для забезпечення постійної придатності [15,16].

Вище керівництво так само повинно забезпечувати визначення і дотримання принципів щодо орієнтації на споживачів за допомогою забезпечення: а) основна спрямованість діяльності авіакомпанії забезпечується шляхом дотримання принципів безпеки польотів і відповідності останнім вимогам документа ICAO-9859; б) вимоги споживачів, а також застосовані законодавчі та нормативні правові вимоги визначені, зрозумілі і незмінно

виконуються; в) ризики і можливості, які можуть впливати на відповідність надаваних послуг і на здатність підвищувати задоволеність споживачів, визначено та розглянуто; г) у центрі уваги знаходиться підвищення задоволення споживачів за допомогою дотримання норм вимог з безпеки польотів.

При плануванні в системі менеджменту якості авіапідприємства (п. 6.1. ISO-9001:2015) в обов'язковому порядку має враховувати фактори і вимоги, а також визначити ризики і можливості, що підлягають розгляду для: забезпечення впевненості в тому, що система менеджменту якості може досягти своїх намічених результатів; збільшення їхнього бажаного впливу; запо-

бігання або зменшення їхнього небажаного впливу; досягнення поліпшення.

У цьому випадку, авіапідприємство повинно планувати дії щодо розгляду цих ризиків і можливостей, щоб інтегрувати і впровадити ці дії в процеси системи менеджменту якості, а також оцінювати результативність цих дій.

На прикладі практичного застосування механізму управління ризиками можна розглянути методи дій щодо ризиків, застосованих у практичній діяльності авіакомпанії (табл. 3).

Метою визначення даного напрямку є забезпечення процесу планування: дій з розгляду цих ризиків і можливостей.

Таблиця 3

Матриця визначення рівнів ризиків виробничих процесів

Імовірність заподіяння шкоди	Тяжкість наслідків від заподіяної шкоди				
	Незначна	Низька	Середня	Висока	Небезпечна
Мала імовірність	1A*	1B*	1C*	1D**	1E**
Низька імовірність	2A*	2B*	2C**	2D**	2E***
Середня імовірність	3A*	3B**	3C**	3D***	3E***
Висока імовірність	4A**	4B**	4C***	4D***	4E***

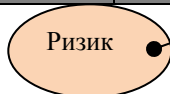
*** — червоний рівень безпеки; ** — жовтий рівень безпеки; * — зелений рівень безпеки.

В авіапідприємстві на всіх етапах його функціонування мають бути визначені можливі ризики, враховуючи специфіку діяльності кожного структурного підрозділу авіапідприємства.

У частині системи управління на корпоративному рівні, авіакомпанія визначила можливий ризик, пов'язаний зі «збільшеною конкуренцією на ринку авіаперевезень на міжнародному рівні».

З цією метою згідно з механізмом, що відображений в матриці визначення рівнів ризиків (табл. 3), враховуючи інтеграцію розвитку авіапідприємств на міжнародному рівні, а також беручи до уваги показники аналізу рівня задоволеності і очікування споживачів (замовників з авіаперевезень), авіакомпанія визначила рівень «3D» (рис. 3).

Імовірність заподіяння шкоди	Тяжкість наслідків від заподіяної шкоди				
	Незначна	Низька	Середня	Висока	Небезпечна
Мала імовірність	1A*	1B*	1C*	1D**	1E**
Низька імовірність	2A*	2B*	2C**	2D**	2E***
Середня імовірність	3A*	3B**	3C**	3D***	3E***
Висока імовірність	4A**	4B**	4C***	4D***	4E***



*** — червоний рівень безпеки; ** — жовтий рівень безпеки; * — зелений рівень безпеки.

Рис. 3. Приклад визначення рівня ризиків виробничих процесів

По суті ймовірність виникнення даного ризику визначається як «Середня», враховуючи фактори: рівня стабільності і бренду авіакомпанії на міжнародному ринку; рівня і кількості клієнтської бази; рівня надаваних послуг; цінової політики та інші важливі фактори.

Однак, у частині визначення наслідків від заподіяної шкоди, у разі факту зіткнення авіапідприємства з даним ризиком — визначений «Високий» рівень тяжкості наслідків.

Тому за цим напрямом, вище керівництво має визначити механізм збору, аналізу показників і

управління плануванням діяльністю авіапідприємства за встановленими напрямками. Після визначення механізму координації вищевказаного ризику в практичному застосуванні діяльності авіакомпанії повинен бути визначений механізм аналізу та прогнозу всіх сегментів послуг на внутрішньому і міжнародному ринку.

У нижче наведеній табл. 4 вказані приклади можливих ризиків, з якими на сьогодні може зіткнутися будь-яке авіапідприємство в практичній діяльності.

Таблиця 4

Ресстр обліку та оцінки виробничих ризиків

Види загроз і небезпеки	Ризики (наслідки)	Оцінка ризику	Вжиті заходи для зменшення ризику	Переоцінка ризику
1. Збільшена конкуренція на ринку авіаперевезень	1.1. Зменшення кількості перевезених вантажів	3D ^{***}	Розробка заходів щодо оптимізації вантажоперевезень	2B [*]
2. Недостатня професійна підготовка керівників підрозділу	1.2. Неефективне управління структурним підрозділом авіакомпанії	2D ^{**}	Правильний підбір персоналу	1C [*]
	1.3. Превалювання комерційних інтересів над забезпеченням безпеки польотів	2C ^{**}	Удосконалення процесу визначення кваліфікаційних вимог у посадових інструкціях	1C [*]
			Періодична атестація персоналу	1A [*]
3. Робота в нічний час	1.4. Втрата уважності і підвищення рівня стомлюваності	2E ^{***}	Програма підготовки персоналу в кожному відділі	1C [*]
			Складання графіка роботи	1B [*]
			Професійні медичні огляди	1D ^{**}
4. Робота під тиском зі сторони Керівництва Відділів, Замовників	1.5. Помилки в роботі	2D ^{**}	Підготовка за Human Factor	1B [*]
	1.6. Виробничий конфлікт	2D ^{**}	Впровадження політики культури безпеки	1A [*]
	1.7. Не ефективна продуктивність праці	2D ^{**}	Анкетування персоналу та аналіз звітів поточного стану проблем вищим керівництвом	2A [*]
	1.8. Плинність кадрів	2D ^{**}		
5. Психологічна сумісність при роботі в одному екіпажі, команді	1.9. Нестабільність в ефективності роботи і збільшення ймовірності допущення помилок	3D ^{***}	Підготовка за Human Factor	1B [*]
			Впровадження політики культури безпеки	1C [*]
6. Укладення договорів на оренду ПС без попереднього проведення аудиту та відповідного узгодження з QSS Board (ORG, SFT, SEC)	1.10. Відсутність експлуатаційного контролю за безпечним виконанням польотів і підтриманням льотної придатності	2E ^{***}	Укладення договорів на оренду ПС за умови здійснення оцінки ризику змін на безпеку експлуатації ПС аудит групою QSS Board та інспекцією з безпеки польотів	1D ^{**}
	1.11. Недотримання вимог міжнародних стандартів і нормативних документів	3E ^{***}	Узгодження укладених договорів на оренду ПС з QSS Board (у випадках позитивних результатів-оцінка ризику змін)	1E ^{**}

Закінчення табл. 4

Види загроз і небезпеки	Ризики (наслідки)	Оцінка ризику	Вжиті заходи для зменшення ризику	Переоцінка ризику
7. Збільшена конкуренція на ринку авіаперевезень	1.12. Зменшення кількості перевезених вантажів	3D***	Розробка заходів щодо оптимізації вантажоперевезень	2B*
8. Недостатня професійна підготовка керівників підрозділу	1.13. Неefективне управління структурним підрозділом авіакомпанії	2D**	Правильний підбір персоналу	1C*
	1.14. Превалювання комерційних інтересів над забезпеченням безпеки польотів	2C**	Удосконалення процесу визначення кваліфікаційних вимог у посадових інструкціях	1C*
			Періодична атестація персоналу	1A*
9. Робота в нічний час	1.15. Втрата уважності і підвищення рівня стомлюваності	2E***	Програма підготовки персоналу в кожному відділі	1C*
			Складання графіка роботи	1B*
			Професійні медичні огляди	1D**
10. Робота під тиском зі сторони Керівництва Відділів, Замовників	1.16. Помилки в роботі	2D**	Підготовка за Human Factor	1B*
	1.17. Виробничий конфлікт	2D**	Впровадження політики культури безпеки	1A*
	1.18. Не ефективна продуктивність праці	2D**	Анкетування персоналу та аналіз звітів поточного стану проблем вищим керівництвом	2A*
	1.19. Плинність кадрів	2D**	Підготовка за Human Factor	1B*
11. Психологічна сумісність при роботі в одному екіпажі, команді	1.20. Нестабільність в ефективності роботи і збільшення ймовірності допущення помилок	3D***	Підготовка за Human Factor	1B*
			Впровадження політики культури безпеки	1C*
12. Укладення договорів на оренду ПС без попереднього проведення аудиту та відповідного узгодження з QSS Board (ORG, SFT, SEC)	1.21. Відсутність експлуатаційного контролю за безпечним виконанням польотів і підтриманням льотної придатності	2E***	Укладення договорів на оренду ПС за умови здійснення оцінки ризику змін на безпеку експлуатації ПС аудит групою QSS Board та інспекцією з безпеки польотів	1D**
	1.22. Недотримання вимог міжнародних стандартів і нормативних документів	3E***	Узгодження укладених договорів на оренду ПС з QSS Board (у випадках позитивних результатів-оцінка ризику змін)	1E**
13. Відмова в авторизації авіакомпанії для продовження виконання польотів до країн Євросоюзу	1.23. Звуження ринку авіаперевезень і погіршення економічних показників	1D**	Продовження активного листування і роботи з EASA і усунення критичних невідповідностей і зауважень, що впливають на безпеку польотів	1C*
	1.24. Падіння рейтингу Авіакомпанії, втрата конкурентних переваг участі в тендерах, на міжнародних рівнях	2E***	Вироблення комплексу коригувальних і попереджуючих дій по зниженню рівня можливих і потенційних ризиків	1D(ж)*
	1.25. Негативна оцінка уповноваженого державного органу Державної Адміністрації Цивільної Авіації у здатності здійснення ефективного нагляду за забезпеченням безпечної експлуатації ПС оператором	1E**	Спільна робота з відповідними департаментами Державної Адміністрації Цивільної Авіації над виробленням коригувальних заходів з метою зниження ризиків для безпеки польотів	1B*

*** — червоний рівень небезпеки; ** — жовтий рівень небезпеки; * — зелений рівень небезпеки.

З метою постійного поліпшення ефективності результатів робочих процесів системи управління, авіапідприємства має встановлювати «цілі у сфері якості» для відповідних функцій, рівнів, а також процесів, необхідних для системи менеджменту якості. З метою розвитку та вдосконалення робочих процесів авіакомпанії (на всіх етапах її функціонування) розробляються цілі в області якості для відповідних функцій, рівнів, а також процесів, необхідних для системи якісного управління.

Цілі в області якості розробляються відповідно до вимог п. 6 «Цілі в області якості і планування їх досягнення» ISO-9001: 2015. Цілі в області стратегічного розвитку компанії розробляються на певний період часу (терміном на 1 рік) для кожного структурного підрозділу авіакомпанії. При плануванні заходів щодо досягнення поставлених цілей у сфері якості повинні бути визначені: заходи які будуть проведені; які будуть потрібні ресурси; хто буде нести відповідальність; терміни виконання; яким чином будуть оцінюватися результати вжитих заходів.

Висновки

Процес управління Системи Менеджменту Якості як правило регламентується «Настановою з Якості» і процедурами координації певних напрямків Системи Менеджменту Якості (процедура «Управління документацією та записами», процедура «Управління невідповідностями», процедура «Порядок проведення внутрішнього аудиту», процедура «Порядок проведення аналізу СМЯ з боку вищого керівництва» та ін.). Процес управління Системою управління безпекою польотами як правило регламентується «Керівництвом з управління безпекою польотів» (відповідно до вимог документа ІКАО-9859), тоді як процес координації Системи управління авіаційною безпекою регламентується «Програмою авіаційної безпеки» (розробленою відповідно до вимог внутрішньодержавного законодавства). Інтеграція вищевказаних систем забезпечує упорядкований підхід для моніторингу робочих процесів і процедур, спрямованих на виявлення факторів небезпеки і ризиків для безпеки польотів і їх наслідків, а так само на удосконалення і розвиток діяльності будь-якого авіапідприємства, що забезпечують внутрішні і зовнішні вантажні авіаперевезення.

Інтегрована Система Управління заснована на базі міжнародних стандартів ISO. Однак стандарти — це лише кістяк, арматура, яку треба наповнити конкретними творчими рішеннями. Результативність залежить саме від доцільності і прогресивності цих рішень. А це забезпечується знаннями, досвідом, професіоналізмом керівництва і персоналу, арсеналом методів, якими

вони володіють, умінням бачити результат за ланцюгом виробничих взаємин, вміння налагоджувати ці взаємини як у виробничому середовищі в цілому, так і на кожному робочому місці.

ЛІТЕРАТУРА

1. **Гуриева** Мадина Таймуразовна. Современные тенденции развития мирового рынка грузовых авиаперевозок: дис-я канд. эконом. наук: 08.00.14, Моск. гос. ин-т междунар. отношений. Москва, 2010. 194 с.: ил. РГБ ОД, 61 11-8/110.
2. **Международный** Стандарт ISO-9000:2015. Система менеджмента качества — Основные положения и словарь, 2015. 59 с.
3. **Международный** Стандарт ISO-9001:2015. Система менеджмента качества — Требования, 5-ое издание, 2015. 38 с.
4. **Doc** ICAO 9859. Руководство по управлению безопасностью полетов, издание третье, ИКАО, 2013. 300 с.
5. **Doc** ICAO-8973/9. Руководство по авиационной безопасности, издание девятое, ИКАО, 2014. 818 с.
6. **Международный** Стандарт ISO-45001:2018. Система менеджмента охраны здоровья и безопасности труда — Требования и рекомендации по применению, ISO, 2018. 55 с.
7. **Международный** Стандарт ISO 14001:2004. Системы экологического менеджмента — Требования и руководство по применению. Международная организация по стандартизации (ИСО), 2004. 30 с.
8. **Трейси Б.** Менеджмент. Манн, 2016. 144 с.
9. **Учитель Ю. Г., Учитель М. Ю.** SWOT-анализ и синтез — основа формирования стратегии организации. М. : Либроком, 2010. 328 с.
10. **Темплар Р.** Правила Менеджмента: Как ведут себя успешные руководители: пер. с англ. М. : Альпина Паблишер, 2016. 230 с.
11. **Благов Ю. Е.** Корпоративная социальная ответственность. Эволюция концепции. Санкт-Петербургский государственный университет. Высшая школа менеджмента, 2017. 350 с.
12. **Материалы** сборника процедур и рабочих процессов практического применения Системы Менеджмента Качества в Авиакомпаниях «Silk Way», г. Баку, Азербайджан, 2018.
13. **Joseph M. Juran.** Architect of Quality. The autobiography of Dr. Joseph M. Juran. McGraw-Hill, 2004. 379 p.
14. **Juran J. M., Godfrey A. Blanton.** Juran's Quality Handbook. McGraw-Hill Handbooks. McGraw Hill Professional, 1999. 1872 p.
15. **Сулейманов Н. Т.** Управление качеством: учебное пособие для студентов вузов. Восточная экономико-юридическая гуманитарная акад. (Академия ВЭГУ). Уфа: Академия ВЭГУ, 2015. 260 с.
16. **Кане М. М., Иванов Б. В., Корешков В. Н., Схиртладзе А. Г.** Системы, методы и инструменты менеджмента качества: Учебник для вузов.: Под ред. М. М. Кане. СПб.: Питер, 2009. 432 с.

Гасимов А. А., Мільцов В. Є.

РОЛЬ «СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ» ТА ЇЇ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ, ЩО НАДАЮТЬ ПОСЛУГИ В СФЕРІ ВАНТАЖНИХ АВІАПЕРЕВЕЗЕНЬ

У даній статті ставиться завдання розглянути ефективність і користь від вдосконалення управління в авіаційних підприємствах шляхом створення, упровадження і розвитку Інтегрованих Систем Управління (в тому числі і Системи Менеджменту Якості). В основі створення і розвитку систем управління повинні бути закладені вимоги і регламенти міжнародних стандартів таким чином, щоб дотримання вимог регламентів авіаційного напрямку (ICAO, IATA, EASA та ін.) ефективно гармоніювало з проектами і процедурами, розробленими відповідно до таких вимог: ISO-9001:2015 (Стандарт Системи Менеджменту Якості); Документ 9859 ICAO(Керівництво з Управління Безпекою Польотів); Документ 8973 ICAO (Керівництво з Авіаційної Безпеки); ISO-45001:2018, раніше відомий як OHSAS-18001 (Система Менеджменту Охорони Здоров'я та Безпеки Праці); ISO 14001:2004(Менеджмент Навколишнього Середовища) та ін.

Інтеграція систем управління авіаційною безпекою з процедурами Системи Менеджменту Якості забезпечує упорядкований підхід для моніторингу робочих процесів і процедур, спрямованих на виявлення факторів небезпеки і ризиків для безпеки польотів і їх наслідків, а так само на удосконалення і розвиток діяльності будь-якого авіапідприємства, що забезпечує внутрішні і зовнішні вантажні авіаперевезення.

Говорячи про те, що Інтегрована Система Управління заснована на базі міжнародних стандартів ISO, необхідно відзначити, що стандарти — це лише кістяк, арматура, яку треба наповнити конкретними творчими рішеннями. Результативність майбутньої системи залежить саме від доцільності і прогресивності цих рішень. А це забезпечується знаннями, досвідом, професіоналізмом керівництва і персоналу, арсеналом методів, якими вони володіють, умінням бачити результат за ланцюгом виробничих взаємин, вміння налагоджувати ці взаємини як у виробничому середовищі в цілому, так і на кожному робочому місці.

Ключові слова: Система Менеджменту Якості; Інтегровані Системи Управління; Міжнародні Стандарти; авіакомпанія; безпека польотів; рівень ризику.

Gasimov A., Miltsov V.

MEAN OF «QUALITY MANAGEMENT SYSTEM» AND ITS MANAGEMENT METHODS FOR CARGO AIRLINE COMPANY DEVELOPMENT

This article aims to consider the effectiveness and benefits of improving management in aviation enterprises by creating, implementing and developing Integrated Management Systems (including the Quality Management System). As noted earlier, at the basis of the creation and development of management systems, the requirements and regulations of international standards should be laid down so that compliance with the requirements of aviation regulations (ICAO, IATA, EASA, etc.) effectively harmonizes with the projects and procedures developed in accordance with such guidelines and requirements like: International Standard ISO:9001-2015 (Quality Management System Standard); Document ICAO-9859 (Safety Management System Manual); Document ICAO-8973 (Aviation Security Manual); ISO:45001-2018, previously known as OHSAS-18001 (Occupational Health and Safety Management System); ISO:14001-2004 (Environmental Management), etc.

The integration of aviation safety management systems with Quality Management System procedures provides an orderly approach to monitoring work processes and procedures aimed at identifying hazards and risks to flight safety and their consequences, as well as to improve and develop the activities of any airline, which provides internal and external cargo airline company.

Saying that the Integrated Management System is based on the basis of international ISO standards, it should be noted that the standards are only a "skeleton", a reinforcement that needs to be filled with specific creative solutions. The effectiveness of the future system depends on the expediency and progressiveness of these decisions. And this is ensured by the knowledge, experience, professionalism of the management and staff, the arsenal of methods they own, the ability to see the result behind the chain of industrial relations, the ability to establish these relationships both in the production environment as a whole and in each workplace.

Keywords: Quality Management System; Integrated Management Systems; international standards; airline; flight safety; risk level.

Гасымов А. А., Мильцов В. Е.

РОЛЬ «СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА» И ЕЁ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ В РАЗВИТИИ КОМПАНІЙ, ОКАЗЫВАЮЩИХ УСЛУГИ В СФЕРЕ ГРУЗОВЫХ АВИАПЕРЕВОЗОК»

В данной статье ставится задача рассмотреть эффективность и пользу от совершенствования управления в авиационных предприятиях путём создания, внедрения и развития Интегрированных Систем Управления (в том числе и Систему Менеджмента Качества). Как было отмечено ранее в основе создания и

развития систем управления должны быть заложены требования и регламенты международных стандартов таким образом, чтобы соблюдение требований регламентов авиационного направления (ICAO, IATA, EASA и др.) эффективно гармонировало с проектами и процедурами, разработанными в соответствии с такими требованиями: ISO-9001:2015 (Стандарт Системы Менеджмента Качества); Документ 9859 ICAO (Руководство по Управлению Безопасностью Полётов); Документ 8973 ICAO (Руководство по Авиационной Безопасности); ISO-45001:2018, ранее известный как OHSAS-18001 (Система Менеджмента Охраны Здоровья и Безопасности Труда); ISO-14001:2004 (Менеджмент Окружающей Среды) и др.

Интеграция систем управления авиационной безопасностью с процедурами Системы Менеджмента Качества обеспечивает упорядоченный подход для мониторинга рабочих процессов и процедур, направленных на выявление факторов опасности и рисков для безопасности полетов и их последствий, а также на совершенствование и развитие деятельности любого авиапредприятия, что обеспечивает внутренние и внешние грузовые авиаперевозки.

Говоря о том, что Интегрированная Система Управления основана на базе международных стандартов ISO, необходимо отметить, что стандарты — это только скелет, арматура, которую надо наполнить конкретными творческими решениями. Результативность будущей системы зависит именно от целесообразности и прогрессивности этих решений. А это обеспечивается знаниями, опытом, профессионализмом руководства и персонала, арсеналом методов, которыми они владеют, умением видеть результат за цепью производственных взаимоотношений, умения налаживать эти взаимоотношения как в производственной среде в целом, так и на каждом рабочем месте.

Ключевые слова: система менеджмента качества; интегрированные системы управления; международные стандарты; авиакомпания; безопасность полетов; уровень риска.

Стаття надійшла до редакції 25.02.2019 р.

Прийнято до друку 12.03.2019 р.