

ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО: СУТНІСТЬ ТА ПРИНЦИПИ

Кандидат економічних наук Бондар Н.М.

В статті запропоновано визначення державно-приватного партнерства та наведені принципи, що є передумовою успішної реалізації партнерських взаємодій держави і приватного сектору.

In the article a definition of public-private partnership and the principles are a prerequisite for successful implementation of partner interactions of state and private sector.

Постановка проблеми. Одним із важливіших напрямків підвищення ефективності національної економіки є подальше реформування державної власності з метою забезпечення її більш активної участі у системі ринкових відносин. Успішність вирішення цієї проблеми пов'язана не тільки з реалізацією програм приватизації, а й з використанням інших форм та механізмів, які не передбачають передачу приватним компаніям прав власності у повному обсязі. Як свідчить світова практика, дієвим способом підвищення ефективності функціонування державної власності є розвиток різноманітних форм партнерських відносин держави та приватного бізнесу: концесій, спільних підприємств, системи контрактів, угод про розподіл продукції, ліцензування тощо. Господарське партнерство держави та приватного бізнесу дає змогу залучити у державний сектор економіки додаткові ресурси (у вигляді інвестицій, висококваліфікованих кадрів, підприємницької ініціативи, організаційного досвіду), послабити гостроту бюджетних проблем, розподілити між державою та приватним бізнесом ризики, і, в той же час, зберегти об'єкти у державній власності. За суттю перехід до партнерських відносин у сфері державної власності можна розглядати як демонополізацію окремих функцій держави, що раніше належали виключно до її компетенції.

У світовій практиці господарювання мають місце різноманітні форми партнерських взаємодій держави та приватного бізнесу. Вони застосовуються переважно у галузях виробничої інфраструктури, що становлять основу стабільного функціонування економіки та життєдіяльності суспільства: енергетиці, комунальному господарстві, автодорожньому господарстві, залізничному транспорті, експлуатації морських та річкових портів, аеропортів, магістральному трубопровідному транспорті, сферах охорони здоров'я, освіти тощо. Результатом партнерських взаємодій держави та приватного бізнесу є впровадження проєктів, реалізація яких у найближчій перспективі виключно силами держави була б неможливою через обмеженість бюджетних коштів. Втілення ж цих проєктів на партнерських засадах забезпечує не тільки досягнення поставлених цілей розвитку галузі, а й створює додаткові робочі місця, активізує підприємницьку ініціативу, сприяє соціальній стабілізації у суспільстві, що в кінцевому рахунку створює передумови як для підвищення ефективності функціонування економіки країни у цілому, так й для зростання рівня життя та добробуту населення.

Застосування механізмів партнерських взаємодій в Україні потребує з'ясування їхньої сутності та формулювання принципів, які є передумовою успішної реалізації відповідних проєктів державно-приватного партнерства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій з проблеми, що розглядаються. Результати досліджень механізмів партнерських взаємодій держави та приватного сектору висвітлені в працях А. Алпатова [1], В. Варнавського [2], О. Гончарової [3], В.Кабашкіна [4], С. Сосни [5] та інших. Застосування механізмів державно-приватного партнерства у галузі транспорту представлені у працях К.Аксенова [6], В.Максимова [7], С.Сулакшина [8], Bousquet F., Fayard A. [9] та інших вчених.

Визначення окремих питань, що не вирішені в обраній для дослідження проблемі. Сьогодні у науковій літературі відсутнє єдиний погляд на трактування державно-приватного партнерства. Це зумовлює необхідність конкретизації терміну державно-приватне партнерство (ДПП) та формулювання принципів, що створюють передумови успішної реалізації проєктів державно-приватного партнерства.

Формулювання цілей статті. Дослідження, представлено у запропонованій статті передбачає: 1) конкретизацію терміну «державно-приватне партнерство»; 2) формулювання принципів державно-приватного партнерства.

Виклад основного матеріалу статті з обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Незважаючи на широке застосування терміну ДПП як у зарубіжній, так й вітчизняній практиці і науковій літературі немає єдиної точки зору на його сутність і, відповідно, відсутнє й його загальноприйняте визначення.

Так, у матеріалах Європейської економічної комісії ООН підкреслюється, що ДПП створюється з метою забезпечити фінансування, планування, виконання та експлуатацію об'єктів, виробництва та надання послуг державного сектору. [10, с.5] Його ключовими особливостями є: а) довгостроковість забезпечення та надання послуг (іноді строком до 30 років); б) передача ризиків приватному сектору; в) різноманіття форм довгострокових контрактів, що укладаються юридичними особами з державними та муніципальними структурами.

У практиці Південно-Африканської Республіки — країни, що має розвинуту правову та нормативну базу у сфері державно-приватного партнерства, ДПП — це контрактні відносини між установою громадського сектору та приватною стороною, в якій приватна сторона приймає істотний фінансовий, технічний та оперативний ризик у проектуванні, фінансуванні, створенні та експлуатації проекту. [11]. При цьому розрізняють два основних типи ДПП: 1) приватний сектор виконує чітко визначену для нього функцію; 2) приватний сектор купує права на використання державної власності у своїх комерційних цілях. Крім того, може мати місце й їх комбінація.

У Великобританії ДПП є ключовим елементом стратегії уряду щодо надання сучасних, високоякісних державних послуг та сприяння зростанню конкурентоспроможності країни у цілому. При цьому створені законодавчі основи для формування різноманітних бізнес-структур та механізмів партнерства, від приватної фінансової ініціативи (PFI) до створення спільних підприємств та концесій, аутсорсингу, а також продажу пакетів акцій підприємств, що належать державі. Щорічні обсяги інвестицій, залучених за допомогою різноманітних форм ДПП становлять більше, ніж 25 млрд. фунтів стерлінгів. [12, с. 4] Діючі в країні механізми ДПП дають змогу об'єднати державний та приватний сектори у тривалі партнерські відносини на основі взаємної вигоди, а існуюча законодавчо-нормативна база, що регулює питання ДПП, є однією з найрозвинутіших у світі. У Великобританії існує широкий діапазон різноманітних типів партнерств держави та приватного сектору, включаючи: 1) уведення приватної власності до сектору державних підприємств із створенням різноманітних можливих структур (як із можливістю заміни приватного партнера, так й уведенням стратегічного партнера), а також із продажем більшої частки державної власності або міноритарного пакету акцій; 2) приватну фінансову ініціативу (PFI) та інші фінансові механізми, що передбачають укладення між державним та приватними секторами контрактів на придбання якісних послуг на довгостроковій основі з метою залучення навичок управління приватного сектору, створення стимулів для зниження ризиків приватних фінансів. До складу таких механізмів входять концесії та франшизи; 3) участь державного сектору у ринкових структурах та інших угодах про партнерство з метою залучення управлінського досвіду та фінансів приватного бізнесу для експлуатації комерційного потенціалу активів уряду.[12, с. 7]

Відомі російські науковці (В. Ліхачов, М. Азанов, М. Лебедева) вважають, що «...до державно-приватного партнерства належить будь-яке надання послуг або виробництво товарів для суспільних потреб, що традиційно перебуває у сфері компетенції держави і яке здійснюється: 1) з об'єднанням активів та управлінських навичок як державних інститутів, так і приватного сектору; 2) із вилученням двосторонньої вигоди, що полягає в економії бюджетних коштів органами влади та в отриманні обома сторонами ДПП прибутку як від використання державних активів, так й прибутку на приватний капітал; 3) із таким розподілом прибутку, що в обох сторін одночасно з'являється мотив досягти успіху проекту, що реалізується; 4) із таким розподілом ризику між партнерами — державою і підприємцем — що жоден з них не стає більш захищеним від невдач проекту, ніж інший.» [13, с. 18-19]

Амуц Д.М. розглядає ДПП як «специфічну, різних видів форму взаємодії держави і приватного сектору в сфері економіки, основоположною рисою якого є збалансованість інтересів, прав та обов'язків сторін у процесі його реалізації». [14]

Інший відомий російський фахівець у галузі ДПП — В.Г. Варнавський — вважає, що «у сучасному розумінні партнерство держави та приватного сектору (Public-Private Partnership, PPP) являє собою стратегічний, інституціональний та організаційний альянс між державою та бізнесом з метою реалізації суспільно значущих проектів у широкому аспекті сфер діяльності: від базових галузей промисловості та НДДКР до надання суспільних послуг».[15, с.13]

Винницький Б., Лендєл М., Онищук Б. та Сегварі П. розглядають ДПП (публічно-приватне партнерство) як систему відносин між органом публічної влади (управління) та приватною організацією, у яких приватній організації надається більша роль у плануванні, фінансуванні та реалізації певної послуги для

населення, аніж при використанні традиційних процедур співпраці (наприклад, тендеру), і менше, аніж при використанні механізму приватизації. При цьому захист державних і комунальних інтересів гарантується через інституційні основи, положення нормативних актів та укладених договорів.[16, с. 13] До характерних рис ДПП, чітко обумовлених у договірному порядку, вони відносять розподіл інвестицій, ризику, відповідальності за спорудження й експлуатацію об'єкта інфраструктури та винагороди за послуги, що надаються. Водночас специфічною рисою ДПП науковці вважають виконання органом влади (управління) функцій «патрона», а приватною компанією — «агента». При цьому «патрон» забезпечує виконання «агентом» зобов'язань, згідно з встановленими ним стандартами.[16, с.14]

Прийнятий в Україні у липні 2010 року закон «Про державно-приватне партнерство» визначає державно-приватне партнерство як «...співробітництво між державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами в особі відповідних органів державної влади та органів місцевого самоврядування (державними партнерами) та юридичними особами, крім державних та комунальних підприємств, або фізичними особами підприємцями (приватними партнерами), що здійснюється на основі договору в порядку, встановленому Законом та іншими законодавчими актами».[17] Іншими словами, державно-приватне партнерство являє собою договірне співробітництво між державою, місцевими територіальними громадами і юридичними та фізичними особами.

Отже, незважаючи на різне трактування поняття ДПП як у вітчизняній, так й зарубіжній практиці, цей термін є певного роду «зонтиком», що охоплює широкий спектр угод між державним та приватним сектором, спрямованих на експлуатацію виробничої та соціальної інфраструктури або надання державних послуг. При цьому має місце низка основних спільних рис у розумінні такого партнерства: 1) модель взаємодії держави та приватного бізнесу передбачає об'єднання їхніх зусиль та ресурсів (у тому числі сильних сторін та переваг); 2) між учасниками партнерства обов'язково має місце розподіл ризиків; 3) метою створення партнерств є реалізація найбільш суспільно значущих проектів; 4) взаємодія держави та приватного бізнесу передбачає довгострокову основу; 5) предметом партнерства є розвиток, використання та управління державною та муніципальною власністю.

Виходячи з вищенаведеного, під *державно-приватним партнерством* можна розуміти будь-які форми взаємодії держави та приватного капіталу, що передбачають передачу з боку держави певних повноважень з проектування, будівництва, управління та фінансування приватному бізнесу на основі укладених типових контрактів (договорів) для реалізації суспільно значущих проектів, а також розподіл пов'язаних із ними ризиків та очікуваних прибутків.

Вивчення практичного досвіду впровадження ДПП у багатьох країнах світу демонструє, що ця форма співробітництва між публічними (державними, муніципальними) та приватними організаціями повинна бути заснована на низці базових принципів: [18,19,20]

Прозорість та відповідальність. Органи влади повинні надавати повну інформацію усім зацікавленим сторонам щодо очікуваних результатів реалізації проекту партнерства, умов та цілей партнерства, процедури вибору партнерів, укладення контрактів тощо з метою запобігання корупції.

Конкурсність. Як правило, у всіх країнах приватні учасники проектів державно-приватного партнерства визначаються на основі відкритих конкурсних торгів. Тільки у випадках, пов'язаних з інтересами національної безпеки країни контракти з приватним партнером можуть бути укладені без проведення конкурсу. Створення владою рівних умов для всіх потенційних приватних учасників забезпечує надання споживачам послуг гарантованої якості за низького рівня витрат.

Законність. Створення та діяльність різних форм партнерств повинні бути чітко врегульовані законодавством та іншою нормативно-правовою базою.

Передача ризику. Ризик повинен передаватись тій стороні, яка зможе краще ним управляти. Наприклад, уряд як ініціатор впровадження нових або перегляду діючих правил господарювання може краще контролювати ризик регулювання. Як правило, держава також є гарантом довгострокового ризику, що носить системний характер. Приватний партнер — виконавець послуг — краще контролює процеси надання послуг та їх поточне фінансування, а отже може краще управляти операційними ризиками.

Забезпечення конкурентоспроможності характеристик послуг, виконання яких передається із державного сектору до приватного. З метою забезпечення необхідного рівня якості послуг держава повинна встановити відповідні стандарти обслуговування, які мають виконуватись протягом усього терміну контракту. Дотримання цих стандартів повинно бути одним з обов'язкових критеріїв при проведенні конкурсного відбору приватного партнера.

Збереження активів у державній власності. Проекти ДПП у більшості випадків не передбачають передачу об'єктів з державної до приватної власності. Однак передача об'єктів в управління, експлуатацію, оренду часто носить довгостроковий характер (іноді від 25 до 99 років). По закінченні періоду контракту об'єкт повинен бути повернений державі.

Зрозумілість та передбачуваність. Чітке та зрозуміле формулювання умов і цілей партнерства, прав та обов'язків партнерів, зокрема у відповідному договорі, а також можливість їх виконання без суттєвих змін такого договору.

Стабільність та гнучкість умов контракту. У контракті ДПП обумовлюються поняття стабільності та перегляду. З одного боку, контракт визначає стабільність відносин (розподілу прав та обов'язків) між сторонами, а з іншого боку, контракт повинен пристосовуватись до умов, що змінились. Як правило, підлягають перегляду контракти з тривалістю дії більше ніж 20 років. Якщо протягом життєвого циклу контракту відбуваються зміни публічних інтересів, держава може витребувати, аби приватний партнер змінив умови, викладені в угоді, аби вони відповідали новим вимогам.

Інноваційний розвиток. Конкуренція стимулює запровадження інновацій у державному управлінні. Інноваційний розвиток державного сектору може бути забезпечений шляхом укладання контрактів державно-приватного партнерства. Саме приватний сектор є носієм нових ідей, що забезпечують отримання кращих результатів. Тому в умовах на проведення конкурсу повинна мати місце вимога про необхідність інновацій.

Рівність учасників державно-приватного партнерства. Заборона будь-якої дискримінації прав державних чи приватних партнерів, забезпечення однакових прав та умов участі у конкуренції за контракти державно-приватного партнерства. Умови конкурсу пропозицій повинні бути оприлюднені.

Враховання специфіки об'єкту, галузі. Формування державно-приватного партнерства повинно враховувати конкретні потреби та місцеві умови певного регіону (території, громади), галузі соціально-економічного життя.

Безперервність надання послуг. Через чутливість послуг, що надаються широкій громадськості, необхідно гарантувати в межах дії контракту державно-приватного партнерства, що такі послуги будуть надаватись їй постійно. Постачальники послуг мають право призупинити надання послуги тільки у випадках, дозволених законодавством або передбачених контрактом. У разі, коли приватний постачальник не в змозі надати такі послуги, він повинен застосувати усі заходи для подолання труднощів, що перешкоджають наданню послуг та відновити нормальне обслуговування якомога швидше.

Економічна та фінансова стійкість. Принцип передбачає врахування рівня споживання послуг (у тому числі розміру попиту, діючого рівня тарифів, субсидій тощо), що будуть створюватись в результаті партнерських взаємодій, а також позитивних наслідків для розвитку економіки у цілому (створення додаткових робочих місць, стимулювання підприємницької ініціативи, вирішення конкретних соціальних та економічних завдань тощо).

Невтручання держави у господарську діяльність приватного партнера. Майже за будь-яких обставин держава не має права втручатись у діяльність приватного партнера. Останній має право самостійно, незалежно від держави приймати адміністративні, кадрові та інші комерційні рішення, пов'язані зі своєю діяльністю. Йому належать результати його господарської діяльності: продукція та прибуток.

Гарантії та інші види державної підтримки державно-приватного партнерства. Для підтримки ДПП держава може використовувати низку стимулів та гарантій. Наприклад, для реалізації проектів з чіткою орієнтацією на реалізацію соціально-економічних інтересів, держава може надавати спеціальну допомогу. Інструменти, що застосовуються у такому разі є різноманітними: субсидії (у виняткових випадках); емісія державних облігацій; надання гарантій за кредитами, зниження розмірів концесійних платежів, винятки у положенні про платні дороги тощо.

Компенсація. Якщо держава з тієї або іншої причини закінчує проект, вона повинна надати приватному партнеру компенсацію за втрату інвестованого капіталу та втрату доходу.

Оптимальне публічне управління. Метод публічного управління, за якого залучаються інвестиції приватного сектору для фінансування та обслуговування надання послуг приватним сектором суспільству, сьогодні все більше країн вважає стандартною та рекомендованою практикою управління. Уведення приватного управління в межах публічної сфери забезпечує відчутні економію бюджетних коштів та підвищення якості публічних послуг.

Забезпечення співвідношення ціни та якості. Проект повинен забезпечувати співвідношення між ціною та прийнятним рівнем якості. Держава повинна базувати рішення про вибір приватного партнера з урахуванням довгострокової перспективи з урахуванням ризиків, якими буде обтяжений останній. Тому вибір найдешевшої пропозиції від приватного партнера часто має низьку цінність.

Захист державою інтересів споживачів послуг. Державна (муніципальна) влада повинна захистити інтереси споживачів послуг. Протягом усього періоду життєвого циклу контракту приватний партнер повинен надавати послуги такого рівня якості, який державі було б важко забезпечувати або для їх забезпечення знадобились би додаткові кошти.

Справедливість. Держава повинна забезпечувати доступ до отримання послуг соціально вразливими та незахищеними верствами населення. Для цього вона використовує такі інструменти, як становлення регульованих тарифів, компенсування витрат приватному партнеру, субсидування населення.

Розширення прав і можливостей соціальних груп. Держава повинна створити умови для залучення до процесу планування завдань та реалізації проектів ДПП різних суспільних груп, у тому числі соціально вразливих та незахищених верств населення.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, під *державно-приватним партнерством* можна розуміти будь-які форми взаємодії держави та приватного капіталу, що передбачають передачу з боку держави певних повноважень з проектування, будівництва, управління та фінансування приватному бізнесу на основі укладених типових контрактів (договорів) для реалізації суспільно значущих проектів, а також розподіл пов'язаних із ними ризиків та очікуваних прибутків. Основними принципами ДПП є: прозорість та відповідальність, конкурсність, законність, передача ризику, забезпечення конкурентоспроможності характеристик послуг, виконання яких передається приватному сектору, збереження активів у державній власності, зрозумілість та передбачуваність, стабільність та гнучкість умов контракту, інноваційний розвиток, рівність учасників державно-приватного партнерства, врахування специфіки об'єкта, галузі; безперервність надання послуг, економічна та фінансова стійкість, невтручання держави у господарську діяльність приватного партнера, гарантії та інші види державно підтримки державно-приватного партнерства, компенсація, оптимальне публічне управління, забезпечення співвідношення ціни та якості, захист державою інтересів споживачів послуг, справедливість, розширення прав і можливостей соціальних груп.

Інтерес для подальших досліджень становить розробка моделі врахування інтересів суспільства, приватного партнера та держави у механізмах державно-приватного партнерства.

Література

1. Алпатов А. А. Государственно-частное партнерство: Механизмы реализации / А. А. Алпатов, А. В. Пушкин и др. — М.: Альпина Паблишерз, 2010. — 200 с. — («Библиотека Tensor Consulting Group»).
2. Варнавский В. Г. Государственно-частное партнерство: теория и практика / Варнавский В.Г., Клименко А.В. и др. — М.: Издательский дом ГУ ВШЭ, 2010. — 287 с.
3. Гончарова Е. Ю. Взаимодействие государственного и частного секторов смешанной экономики / Е. Ю. Гончарова // Экономический вестник Ростовского государственного университета. — 2007. — Том 5. — №3. — Часть 2. — с. 88-93.
4. Кабашкин В. А. Государственно-частное партнерство в регионах РФ. / В. А. Кабашкин. — М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2010. — 117 с.
5. Сосна С. Концессионные соглашения: теория и практика. / С.Сосна. — М.: Нестор, 2002
6. Аксенов К. В. Управление инвестиционной деятельностью предприятий дорожного хозяйства на основе развития эффективных форм частно-государственного партнерства: автореф. дис. на соискание ученой степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / К.В.Аксенов. — Орел, 2008. — 20, [1] с.
7. Максимов В.В. Государственно-частное партнерство в транспортной инфраструктуре: критерии оценки концессионных конкурсов. / В. В. Максимов. — М.: Альпина Паблишерз, 2010. — 177 с.
8. Сулакшин С.С. Государственно-частное партнерство в дорожной сфере / С. С. Сулакшин, М. В. Виллисов, Е. А. Хрусталева // Недвижимость и инвестиции: правовое регулирование. — 2005. — №4 (25). — с. 44-47.
9. Bousquet F., Fayard A. Road infrastructure concession practice in Europe. No 2675, Policy Research Working Paper Series from The World Bank. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://econpapers.repec.org/paper/wbkwbrwps/2675.htm>
10. Европейская экономическая комиссия Организации Объединенных Наций. Практическое руководство по вопросам эффективного управления в сфере государственно-частного партнерства. Организация Объединенных Наций Нью-Йорк и Женева, 2008. — 115 с.
11. <http://www.ppp.gov.za/> (Public private partnership manual. National Treasury PPP Practice Notes issued in terms of the Public Finance Management Act) (дата заходу на сайт 2.03.2010).

12. Public private partnerships. The government's approach. London: The Stationery Office. — 2000. — 49 pp.
13. Государственно-частное партнерство в зарубежных странах, или Как реализовать ГЧП в России. — М.: Изд-во Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации, 2009. — 130 с.
14. Амуц Д. М. Справочник руководителя учреждения культуры. 2005. №12. — С. 16-24.
15. Варнавский В. Г. Партнерство государства и частного сектора: формы, проекты, риски / В. Г. Варнавский. — РАН; Институт мировой экономики и международных отношений. — М.: Наука, 2005. — 315 с.
16. Винницький Б. Досвід та перспективи впровадження державно-приватних партнерств в Україні та за кордоном / Винницький Б., Лендель М., Онищук Б., Сегварі П. [Текст] — К.: «К.І.С.», 2008. — 146 с.
17. Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 1.07.2010 №2404-VI// Урядовий кур'єр від 01.09.2010 № 160.
18. A Guide to Promoting Good Governance in Public Private Partnerships. // presented to the International conference on knowledge sharing and capacity building on promoting successful public-private partnerships in the unece region. Tel Aviv, Israel, 5-8 June 2007. — United Nations Economic Commission for Europe. — 96 pp.
19. За матеріалами посібника Програми розвитку ООН «Tool-kit for Pro-poor Municipal PPP», [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.margraf-publishers.com/UNDP/PPPUE/MOD080.htm>
20. Практическое руководство по вопросам эффективного управления в сфере государственно-частного партнерства. Европейская экономическая комиссия Организации Объединенных Наций / Организация Объединенных Наций, Нью-Йорк и Женева, 2008. — 128 с.

УДК 338.48

ДО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТУРИСТИЧНОЇ ПОСЛУГИ

Бондаренко В.А.

В статті запропонована модель управління якістю туристичної послуги, що є доповненням до технічних вимог встановлених на послугу.

In the article the model of quality of tourist services, in addition to the technical requirements established for services.

Постановка проблеми. В сучасних умовах використання тільки цінових факторів конкурентоспроможності не гарантує стабільного становища підприємства на ринку, тому створення та впровадження систем управління якістю стає необхідним у конкурентній боротьбі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У роботах Альперіна Л.П., Антонова Г.А., Белобрагіна В.Я., Демиденко Д.С., Огвоздін В.Ю., Фейгенбаума А. [1-6] і багатьох інших вчених розкриваються різні теоретичні і прикладні аспекти якості в процесі ринкової трансформації економіки, але ряд проблем потребує подальших досліджень. Ці вузлові питання ще недостатньо глибоко вивчені і висвітлені в економічній літературі, не знайшли застосування і на практиці. Одним з таких питань став критерій розбіжності рівня якості.

Ціль статті. В статті розглянуто принципи формування системи управління якістю, матриця прихильності споживача і ступеня його задоволення. Представлена модель управління якістю туристичної послуги.

Будь-який продукт є носієм різних конкретних властивостей, які відображають його корисність і відповідають певним потребам та вимогам. Корисність продукту відбиває його споживчу вартість, яка, у свою чергу, повинна бути оцінена, тобто повинна бути визначено його якість. Відповідно до визначення Міжнародної організації зі стандартизації, якість — це сукупність властивостей і характеристик продукту, які надають йому здатність задовольняти обумовлені чи потреби. Успішна діяльність низки підприємств туризму своїм досвідом доводять, що сьогодні створення та впровадження систем управління якістю — не просто бажано, але і необхідно в конкурентній боротьбі. Використання тільки цінових факторів конкурентоспроможності не гарантує стабільного становища на ринку.

При формуванні системи управління якістю на турпідприємстві необхідно враховувати ряд принципів:

1. Для забезпечення високої якості технічного обслуговування турпідприємство має розробляти спеціальні стандарти чи правила обслуговування, які передбачають систематичне навчання і тренування для