

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Інститут (факультет) готельно-ресторанного та туристичного бізнесу  
Кафедра туристичного та готельного бізнесу**

«До захисту в ЕК»

Директор інституту(декан факультету)

\_\_\_\_\_ Цирульнікова В.В.

(підпис) (прізвище та ініціали)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

«До захисту допущено»

В. о. завідувача кафедри

\_\_\_\_\_ Мельник І.Л.

(підпис) (прізвище та ініціали)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

Зі спеціальності \_\_\_\_\_ 242«Туризм» \_\_\_\_\_

(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми \_\_\_\_\_ «Туризм» \_\_\_\_\_

на тему: «Удосконалення процесу управління якістю обслуговування на туристичному підприємстві»

Виконала: здобувач 4 курсу, групи ТУ- 4 -10

Чеснокова Ольга Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник Мірзодаєва Тетяна Віталіївна

(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі немає запозичень із праць інших авторів без відповідних посилань.

Здобувач \_\_\_\_\_

(підпис)

Київ – 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
 Факультет \_\_\_ готельного-ресторанного та туристичного бізнесу \_\_\_\_\_  
 Кафедра \_\_\_ туристичного та готельного бізнесу \_\_\_\_\_  
 Освітній ступінь \_\_\_\_\_ бакалавр \_\_\_\_\_  
 Спеціальність \_\_\_\_\_ 242 «Туризм» \_\_\_\_\_  
 (код і назва)  
 Освітньо-професійна програма \_\_\_\_\_ Туризм \_\_\_\_\_  
 (назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**В. о. завідувача кафедри** \_\_\_\_\_  
 Мельник І.Л. \_\_\_\_\_  
 “ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2021 року

### ЗАВДАННЯ

#### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

\_\_\_\_\_ Чеснокової Ольги Олександрівни \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові)

- Тема роботи: «Удосконалення процесу управління якістю обслуговування на туристичному підприємстві»  
 керівник роботи Мірзодасва Тетяна Віталіївна, доц., кандидат економ. наук  
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)  
затверджені наказом закладу вищої освіти від “03” червня 2021 року № 310-к
- Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2021 р. \_\_\_\_\_
- Вихідні дані до роботи наукова, фахова література, статистична звітність підприємства. \_\_\_\_\_
- Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)  
Теоретичні аспекти управління якістю обслуговування на туристичному підприємстві.  
Організаційно-економічний аналіз діяльності туристичної фірми ТОВ «TUI Ukraine».  
Шляхи та перспективи вдосконалення якості обслуговування на ТОВ «TUI Ukraine».  
Впровадження сучасних інформаційних технологій на туристичному підприємстві ТОВ «TUI Ukraine».
- Перелік графічного матеріалу: рисунків – 6; таблиць –19 ; додатків – 3. \_\_\_\_\_

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Мірзодаєва Т. В. доц. кафедри		
II	Мірзодаєва Т. В. доц. кафедри		
III	Мірзодаєва Т. В. доц. кафедри		
IV	Мірзодаєва Т. В. доц. кафедри		

7. Дата видачі завдання 01 березня 2021 р.\_\_\_\_\_

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	№ Назва етапів виконання з кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	18.01.2021- 26.02.2021	виконано
2	Оформлення і затвердження завдання на роботу	01.03.2021- 12.03.2021	виконано
3	Вступ РОЗДІЛ 1 (теоретичний)	15.03.2021- 31.03.2021	виконано
4	РОЗДІЛ 2 (аналітичний)	01.04.2021- 16.04.2021	виконано
5	РОЗДІЛ 3 (рекомендаційний)	19.04.2021- 30.04.2021	виконано
6	РОЗДІЛ 4 (інформаційні технології)	03.05.2020- 14.05.2020	виконано
7	Висновки та пропозиції. Список використаних джерел. Додатки	17.05.2020- 21.05.2020	виконано
8	Оформлення роботи за структурою, представлення кваліфікаційної роботи на кафедру та попередній захист у комісії	24.05- 26.05.2020	виконано
9	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	27.05.2020- 31.05.2020 .	виконано
10	Представлення готової зшитої кваліфікаційної роботи на кафедру	01.06.2020	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи в ЕК	09-11,14, 15.06.2020	

Здобувач \_\_\_\_\_ Чеснокова О. О.

(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Мірзодаєва Т. В..

(підпис) (прізвище та ініціали)

**РЕЗЮМЕ**  
**НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**  
**ЧЕСНОКОВОЇ ОЛЬГИ ОЛЕКСАНДРІВНИ**  
**НА ТЕМУ:**  
**«УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ**  
**ОБСЛУГОВУВАННЯ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ»**

Випускна кваліфікаційна робота складається з 112 сторінок. Кількість розділів - 4, рисунків - 6, таблиць - 19, додатків - 3.

*Об'єктом дослідження* є туристичне підприємство ТОВ «TUI Ukraine».

*Предметом роботи* є процес управління якістю обслуговування на туристичному підприємстві.

*Метою роботи* є розгляд особливості процесу управління якістю обслуговування на туристичному підприємстві та визначення шляхів його удосконалення на підприємстві.

У I розділі розглянуто теоретичну основу поняття якості обслуговування на підприємстві, її особливості, засоби підвищення якості за допомогою стандартизації та сертифікації. Було розглянуто міжнародний досвід управління якістю на туристичному підприємстві.

У II розділі було проведено аналіз діяльності туристичного підприємства ТОВ «TUI Ukraine». Даний аналіз включав у себе розгляд економічний аналіз показників, а також внутрішніх та зовнішніх факторів, які мають значний вплив на місце і статус компанії на туристичному ринку.

У III розділі розглянуто шляхи вдосконалення якості обслуговування, розглянуто процес управління якістю обслуговування на підприємстві ТОВ «TUI Ukraine». Були також розроблені пропозиції щодо покращення якості обслуговування на туристичному підприємстві.

У IV розділі розглядалась інформаційно-технічна база підприємства, проаналізована існуюча, після чого було виявлено ряд недоліків для вирішення яких було висунуто пропозиції щодо їх усунення. У цьому розділі було запропоновано піклуватися про репутацію в мережі, слідкувати за графічним контентом та сезонним попитом.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** якість, міжнародний досвід, якість обслуговування, сайт, тренінг

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ НА ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ</b> .....	10
1.1. Якість обслуговування як об’єкт управління, складові управління якістю та їх взаємодія.....	10
1.2. Стандартизація і сертифікація як засіб підвищення якості обслуговування.....	19
1.3. Міжнародний досвід управління якістю на туристичних підприємствах.....	25
Висновки до розділу 1.....	33
<b>РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОЇ ФІРМИ ТОВ «TUI Ukraine»</b> .....	36
2.1. Загальна характеристика туристичного підприємства ТОВ «TUI Ukraine».....	36
2.2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства ТОВ «TUI Ukraine»....	41
2.3. Дослідження зовнішнього середовища та конкурентної позиції туристичного підприємства ТОВ «TUI Ukraine».....	50
Висновки до розділу 2.....	57
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ НА ТОВ «TUI Ukraine»</b> .....	59
3.1. Аналіз процесу управління якістю обслуговування на туристичному підприємстві ТОВ «TUI Ukraine».....	59
3.2. Пропозиції для вдосконалення якості обслуговування на туристичному підприємстві ТОВ «TUI Ukraine».....	65
3.3 Обґрунтування ефективності запропонованих заходів для покращення якості обслуговування.....	73
Висновки до розділу 3.....	77

<b>РОЗДІЛ 4. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «TUI Ukraine»</b> .....	79
4.1 Характеристика технічного та програмного забезпечення автоматизації робіт на підприємстві ТОВ «TUI Ukraine».....	79
4.2. Аналіз інтернет-контенту підприємства ТОВ «TUI Ukraine».....	85
4.3 Розробка і обґрунтування пропозицій по удосконаленню інформаційної діяльності туристичного підприємства.....	92
Висновки до розділу 4.....	97
<b>ВИСНОВКИ Й РЕКОМЕНДАЦІЇ</b> .....	99
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	104
<b>ДОДАТКИ</b> .....	109

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В даний час в туризмі спостерігається тенденція, при якій такий показник як якість обслуговування відіграє одну з ведучих ролей в управлінні виробництвом туристичних послуг і її наступною реалізацією. У розвинутих країнах управлінню якістю обслуговування на підприємстві приділяється особлива увага всім підрозділам, що впливають на якість туристичних послуг.

Функціонуючи в ринковій економіці як суб'єкт підприємницької діяльності, кожне підприємство має забезпечувати такий стан своєї господарської діяльності, за якого воно стабільно зберігало б здатність безперерійно виконувати свої фінансові зобов'язання перед своїми діловими партнерами, державою, власниками, найманими працівниками та отримувати прибуток.

Ефективність функціонування підприємства на ринку туристичних послуг залежить від результатів процесу управління якістю обслуговування. Багато компаній намагаються детально спланувати процес постановки управління якістю обслуговування.

Якість туристичного обслуговування є одним з найважливіших засобів конкурентної боротьби, завоювання й утримання позицій на ринку. Тому підприємства приділяють особливу увагу забезпеченню високої якості туристичних послуг та обслуговування, установлюючи контроль на всіх стадіях виробничого процесу, починаючи з контролю якості використовуваних ресурсів і закінчуючи визначенням відповідності випущеного турпродукту характеристикам і параметрам не тільки в ході його дослідження, але й в експлуатації [7].

Поліпшення якості обслуговування і якості послуг має велике соціально-економічне значення. Висока якість є показником науковотехнічного прогресу, джерелом економії суспільної праці, природних, трудових і матеріальних ресурсів, значним резервом підвищення ефективності виробництва послуг. Соціальне значення поліпшення якості послуг полягає в

тому, що воно формує сприятливі умови для відтворення і розвитку фізичних і духовних здібностей людей як головної продуктивної сили суспільства.

Питання стратегічного підвищення якості обслуговування на підприємстві частково розглядалася в працях таких вчених, як Балабанов И. Т., Балабанов А.И.; Гиссин В.И.; Багандова, Л. М.; Карпова Г. А., Окрепилов В.В.; Пузакова Е. П., Браймер, Р. А.; Горбашко Є. А. Але проблема удосконалення системи якості обслуговування на туристичному підприємстві розглянута не в повній мірі.

**Об'єктом дослідження** є туристичне підприємство ТОВ «TUI Ukraine» місто Київ.

**Предметом дослідження** є процес управління якістю обслуговування на туристичному підприємстві.

**Метою роботи** є розгляд особливості процесу управління якістю обслуговування на туристичному підприємстві та визначення шляхів його удосконалення на підприємстві.

Основні завдання визначені метою роботи:

1. Розглянути теоретичні аспекти управління якістю обслуговування на туристичних підприємствах.
2. Дослідити діяльність туристичної фірми ТОВ «TUI Ukraine».
3. Проаналізувати особливості управління якістю обслуговування на підприємстві ТОВ «TUI Ukraine» та надати пропозиції щодо його покращення.
4. визначити можливості впровадження інформаційних технологій на підприємстві ТОВ «TUI Ukraine».

**Практичне значення** даної кваліфікаційної роботи полягає у визначенні місця системи управління якістю обслуговування на туристичному підприємстві. На прикладі туристичного підприємства ТОВ «TUI Ukraine» досліджено особливості управління якістю обслуговування. Наведені висновки та пропозиції, що доцільно використовувати для

подальшого вдосконалення системи управління якістю обслуговування на туристичному підприємстві.

Результати дослідження були апробовані на 87-й Міжнародній науковій конференції молодих учених, аспірантів і студентів «Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті» (15–16 квітня 2021 р.) (додаток А).

В процесі дослідження використані наступні **методи дослідження** роботи: теоретичні, порівняння, експертна оцінка, узагальнення, емпіричні, традиційний спосіб економічного аналізу (табличного), обробка матеріалів.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів та висновків до них, загального висновку, списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи склав – 112 сторінок. Загальний обсяг літератури склав – 51 джерело.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ НА ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

## 1.1. Якість обслуговування як об'єкт управління, складові управління якістю та їх взаємодія

Коли провідні компанії світу повернулись обличчям до споживача, а в конкурентній боротьбі на перший план вийшли нецінові фактори, менеджери почали серйозно задумуватися про якість, яка стала основою стратегії передових компаній.

Якість обслуговування - це сукупність умов, які забезпечують замовнику при отриманні послуг максимальне задоволення при мінімальних затратах часу.

Якість - обов'язкова вимога для існування сервісного підприємства, це умова не тільки розвитку, але й виживання в конкурентному середовищі [35].

Загалом, розуміння категорії якості носить філософський характер – це сукупність властивостей, що відрізняють один об'єкт від іншого. З погляду економіста, що розглядає будь-які блага, насамперед з позиції їхньої цінності, вони позбавлені об'єктивних властивостей. Цінність їм надає відношення до них того або іншого суб'єкта [28].

У прикладному значенні ця теза означає, що якість будь-якого продукту є відносна, в певній мірі суб'єктивна категорія, що носить оцінювальний характер. Саме в такому розумінні категорії якості стає можливим використання шкали оцінки якості - від високого до низького [11].

Сучасне управління якістю виходить з того, що діяльність з управління якістю не може бути ефективною після того, як послуги надані, ця діяльність повинна здійснюватися в ході управління наданням якісних послуг. Важлива також діяльність із забезпечення якісного обслуговування, яка передусє процесу управління наданням якісних послуг.

Якість визначається дією багатьох випадкових, місцевих і суб'єктивних чинників. Для попередження впливу цих чинників на рівень якості обслуговування необхідна система управління якістю. При цьому потрібні не окремі розрізнені і епізодичні зусилля, а сукупність заходів постійного впливу на процес надання послуг з метою підтримання відповідного рівня якісного обслуговування [31].

Під управлінням в широкому сенсі слова розуміється загальна функція організаційних систем, що забезпечує збереження їх структури, підтримання режиму діяльності, реалізацію їх програми, досягнення мети.

Системний підхід до управління якістю на підприємстві передбачає використання наступних принципів:

- цілеспрямованості - дозволяє встановити межі управління і адресність управлінських рішень;
- комплексності - охоплює всі стадії життєвого циклу продукту, всі структурні підрозділи, керівництво і весь персонал підприємства;
- безперервності - забезпечує процес управління, орієнтований на постійне поліпшення системи;
- об'єктивності - орієнтує на використання адекватних методів управління, вибір показників, що відображають дійсний стан управління якістю, підбір управлінського персоналу відповідної кваліфікації;
- оптимальності - передбачає необхідність забезпечення результативності та ефективності процесів управління якістю, зокрема, і системи в цілому [23].

Система управління якістю - це частина системи управління підприємством (організацією), яка спрямована на досягнення вихідних даних (результатів) відповідно до цілей у сфері якості, щоб задовольняти потреби, очікування і вимоги зацікавлених сторін. Цілі у сфері якості доповнюють інші цілі організації, пов'язані з управлінням персоналом, інвестиційною та інноваційною діяльністю, виробничим менеджментом, навколишнім середовищем, охороною праці і т.д. Різні частини системи управління

організацією можуть бути інтегровані разом із системою управління якістю в єдину систему менеджменту, що використовує спільні елементи [8].

При створенні систем якості необхідно виходити із цілей, які ставляться при її створенні і конкретизувати поняття якості з урахуванням вимог суспільства [28].

Залежно від характеру завдань, які розв'язуються під час оцінювання якості продукції, всі показники якості можна класифікувати за різними ознаками, наведеними в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

### Класифікація показників якості

Ознака класифікації	Характеристика показника якості
1. За властивостями, що характеризуються	<p>1) <b>фізичні</b> (механічні, хімічні, біологічні) Фізичні властивості товару, які важливі для оцінки якості і сконцентровані у споживчій вартості, і включають:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• технічний рівень – відображає рівень НТ досягнень, втілених в продукції;</li> <li>• експлуатаційний рівень – пов'язаний з технічною стороною використання товару</li> <li>• естетичний рівень - характеризується комплексом властивостей, пов'язаних з естетичними відчуттями і поглядами. (колір, оригінальність)</li> <li>• технічна якість передбачає гармонізацію і узгодження бажаних і фактичних споживчих властивостей виробів (функціональна точність, надійність, довговічність).</li> </ul> <p>2) <b>органолептичні</b> ( пов'язані з дотиком, смаком і зором)</p> <p>3) <b>етичні</b> (чесність, ввічливість)</p> <p>4) <b>функціональні</b> ( макс.швидкість, продуктивність, пробіг)</p> <p>5) <b>ергономічні</b> (фізіологічні, антропометричні, нпр., простота, шум, вібрація)</p> <p>6) <b>часові</b> (доступність, безвідмовність)</p> <p>7) <b>економічні</b> (рівень витрат, трудомісткість)</p> <p>8) <b>екологічні</b> (токсичність, вміст шкідливих речовин)</p>
2. За кількістю властивостей, що характеризуються	<p>Одиничні</p> <p>Комплексні</p> <p>Загальні</p>
3. За об'єктом оцінки	Базові, відносні
4. За способом вираження	Натуральні, вартісні
5. За сталістю визначень показників	Прогнозні, проектні, виробничі, експлуатаційні

Джерело: розроблено автором за даними [31]

У туристичному підприємстві якість - інтегральна складова процесу створення туристичного продукту, який забезпечує задоволення сподівань і потреб туристів. Якістю є не лише сукупність ознак, які характеризують туристичний продукт і вирізняють його з-поміж інших, а також здатність продукту до задоволення сподівань туристів і заспокоєння їх визначених потреб. Уміле управління якістю гарантує, що пропонований продукт знайде покупців і задовольнить їх потреби.

При цьому якість залежить не лише від рівня послуг, а й від людського чинника і природного середовища. Згідно з UNWTO якість - це виконання за певною прийнятною ціною будь-яких завдань і сподівань клієнта, які не заборонені законодавством, при одночасному дотриманні вимог безпеки, гігієни і доступності туристичних послуг, гармонії людського й природного середовища. У цьому визначенні простежується прагнення до збалансованого розвитку туризму [35].

Якість туристичних послуг є категорією суб'єктивною та відносною, її можна трактувати як відповідність ознак туристичних благ і послуг вимогам й сподіваннями споживача, який сплачує за них визначену ціну.

Якість туристичних послуг, як і продуктів, є поєднанням якості, типу та якості виконання. У туризмі тип якості стосується різних його видів і водночас відображає стандарт об'єктів та оточення. Тому відповідно до концепції суті туристичного продукту, яка визначається в широкому і вузькому розумінні, можна аналізувати:

- якість поодинокі (окремої) послуги або однорідної асортиментної групи туристичних послуг;

- якість туристичного продукту як комплексу послуг, що виявляється за посередництва всіх благ і послуг, які купують туристи у зв'язку з виїздом за межі постійного місця проживання як перед, так і під час подорожі та після її завершення [16].

Крім якості туристичних послуг, важливою є проблема якості обслуговування клієнта (туриста). Покупці туристичних послуг стають усе

більш прискіпливими і вимогливими до стандарту обслуговування. Цей елемент набирає ваги у функціонуванні суб'єктів туристичного підприємництва за умов гострої конкурентної боротьби. Діяльність, що пов'язана з обслуговуванням туристів, охоплює дії перед, під час і після закінчення угоди. На якість туристичної послуги, яку замовляють покупці, впливають як їхні сподівання, так і реальний досвід, отриманий унаслідок стосунків із працівниками обслуговування туристичного руху. Сподівання визначаються обіцянками і зобов'язаннями, які фірма надає своїм клієнтам за допомогою різних способів комунікації. Додатково необхідно врахувати вплив таких чинників, як вислуховування думок, рекомендацій, відгуків. З огляду на диференційований характер виробництва у туризмі та необхідність тривалого контакту обслуговуючого персоналу з туристами постає проблема якісного обслуговування в умовах жорсткої конкуренції, що перетворюється на основний аспект функціонування туристичних підприємств на ринку. Це знаходить своє відображення у маркетинговій концепції, особливо в ідеї інформативного маркетингу [44].

Суттєвим елементом сукупності дій, спрямованих на підвищення рівня якості туристичних послуг, є якість обслуговування клієнта. Обслуговуючий персонал впливає на споживачів і допомагає налагоджувати тривалі зв'язки з фірмою. Особлива роль персоналу полягає у співпраці клієнта під час створення спільної вартості та якості продукту. Однак ця проблематика значною мірою формує ринкові відносини між працівниками туристичних підприємств та їх клієнтами в окремих сферах туристичної діяльності.

Якість обслуговування клієнта стає одним із важливих чинників, які вирізняють підприємства у конкурентній боротьбі. Пропонування туристу послуги бажаної якості вимагає застосування не лише відповідних виробничих чинників, процедур, прийомів та технології, а також відповідного рівня кваліфікації працівників.

Клієнти стають все більше вимогливими і прагнуть щораз вищого стандарту обслуговування. Підприємства оцінюють сферу обслуговування

клієнта з різних перспектив, тому в літературі існує багато визначень цього поняття.

Обслуговування клієнта передбачає дії щодо прийняття замовлення, виготовлення і доставки замовлених предметів, а також дії, які є наміром виправлення здійснених помилок на будь-якому етапі реалізації замовлення. Обслуговування клієнта - це надійне, гарантоване надання клієнтові благ і послуг в обумовленому місці й часі, відповідно до сподівань клієнта. Окрім цього, це сукупність дій окремих складових елементів господарюючого суб'єкта, який бере участь у наданні благ і послуг у спосіб, що відповідає сподіванням клієнта і забезпечує досягнення основних цілей фірми [24].

Обслуговування клієнта охоплює виконання замовлення, комунікацію з клієнтом перед, під час і після продажу, посередництво та усунення недоліків.

Виконання сподівань клієнта має бути однією з основних цілей фірм, які надають туристичні послуги. Надзвичайно важлива роль у досягненні якісних цілей на туристичному підприємстві належить персоналу фірми, який безпосередньо обслуговує покупців, допоміжному персоналу, а також керівництву підприємства. Підготовка кадрів з обслуговування клієнтів виявляється у відповідному їх доборі, навчанні та мотивації. Персонал першої лінії є своєрідною візиткою туристичного підприємства у контактах з клієнтами. Він має добре орієнтуватися у сфері предмета надання послуг (ціна, можливості доїзду, туристичні заходи" практична інформація стосовно перебування у місці відпочинку).

Згідно зі стандартами ДСТУ ISO 9000 підготовка у сфері якості має охоплювати всі рівні персоналу організації. Кожний працівник підприємства, незалежно від того, на якому щаблі службової ієрархії він перебуває, повинен розуміти покладені на нього обов'язки у сфері якості, мати уявлення про свою роль у системі якості та наслідки незадовільної праці [4].

Отже, проблематику якості у туризмі, подібно як і в інших секторах послуг, потрібно аналізувати у двох напрямках:

- якість послуги - шляхом оцінки її параметрів, формуючи потреби споживачів туристичних послуг;

- якість обслуговування - за посередництвом оцінки стану зв'язків туристичної фірми зі споживачами послуг, передусім персоналу, який обслуговує клієнтів.

Керівний персонал, який здійснює управління туристичним підприємством, має забезпечувати високу відповідність між фактично наданими послугами та сподіваннями клієнтів [30].

При визначенні органів управління якістю продукції потрібно виходити з того, що управління якістю – органічна складова частина загального управління виробництвом, одна з його галузей, одна з його функцій. У силу цього вони не можуть протистояти один одному. Тому, як правило, управління якістю розвивається і виконується в рамках діючого апарата управління і полягає в більш чіткій і добре організованій діяльності по виявленню потреб, створенню, виготовленню й обслуговуванню продукції.

На рівні підприємства чи об'єднання управління якістю організується одним із двох способів. Перший полягає в чіткому розподілі функцій і задач управління якістю продукції між існуючими підрозділами і працівниками, періодичному перегляді як самих функцій і задач, так і їхнього розподілу заради поліпшення діяльності. При цьому не створюється спеціалізований орган – відділ управління якістю [30].

Другий припускає на додачу до першого варіанта виділення загальної функції координації і створення спеціального органа – відділу управління якістю. На цей відділ і покладається багато спеціальних функцій управління якістю продукції.

Кожний з цих двох варіантів має свої переваги і свої недоліки.

Зокрема, переваги першого варіанта полягають в тому, що всі учасники виробничого процесу несуть відповідальність за якість. Не виникає почуття того, що хтось за них несе цю відповідальність і повинний вирішувати всі питання, пов'язані з якістю. Недолік полягає в тому, що ряд координуючих

функцій ніхто не виконує, ніхто не веде організаційних і методичних питань загального характеру.

Другий варіант позбавлений зазначеного недоліку, проте в працівників підприємства нерідко виникає почуття, що є спеціально виділені люди на підприємстві, які відповідають за якість, отже, вони і повинні вирішувати всі проблеми, пов'язані з якістю.

Під управлінням якістю розуміють вплив на виробничий процес з метою забезпечення необхідної якості продукції. Таке розуміння управління включає три елементи: суб'єкт управління (хто впливає), об'єкт управління (на що спрямована дія) і сам процес дії. Визначивши об'єкт управління (виробничий процес), зупинимося на самому процесі впливу - на "механізмі", "технології" управління якістю [40].

Як всякий процес управління, управління якістю здійснюється шляхом реалізації управлінських функцій. Для побудови концепції управління якістю особливе значення має процесуальний підхід до управління як один з підходів, що розглядаються в теорії менеджменту. Такий підхід дозволяє організувати і представити управління якістю як безперервний ланцюг логічно взаємозв'язаних функцій, що впливають на виробництво з метою забезпечення якості. Визначивши склад функцій, можна сформулювати концепцію і побудувати наочну концептуальну модель управління якістю, а потім, відповідно до неї, викласти методи виконання кожної функції (методологію управління якістю).

При використанні процесуального підходу в управлінні підприємством застосовуються наступні функції: укладання угод, ухвалення рішень, планування, організація, мотивація, підбір персоналу, розпорядження, контроль, комунікація (інформація), дослідження, оцінка, координація та ін.

По аналогії з цими функціями, процес управління якістю логічно почати з взаємодії із зовнішнім середовищем, в першу чергу із замовниками і ринками збуту, внаслідок чого постачальник визначає необхідні властивості і характеристики (якість) своєї продукції. Виходячи з цих вимог, постачальник

аналізує свої технологічні можливості і визначає політику в області якості, а також вимоги до своїх субпідрядників - постачальників матеріалів і комплектуючих елементів. На основі цієї політики здійснюється планування якості. Потім, у рамках загальної організації робіт на підприємстві організовується робота з досягнення необхідної якості в процесі виробництва продукції з виділенням необхідних ресурсів, здійснюється підготовка і мотивація персоналу. Далі, безпосередньо при управлінні процесом виробництва, здійснюється контроль якості продукції і аналізується отримана інформація. За результатами аналізу отриманої інформації розробляють відповідні заходи і керівництво підприємства приймає необхідні рішення [40].

Завершальний етап в управлінні якістю - реалізація заходів. Як правило, ці заходи спрямовані на усунення виявлених недоліків і поліпшення виробничого процесу. Але, окрім цього, вони можуть бути спрямовані на коригування раніше прийнятих планів, зміну організації робіт, поліпшення підготовки і підвищення мотивації персоналу, а також на вибір інших, більше кваліфікованих постачальників матеріалів і комплектуючих виробів [30].

Сьогодні в управлінні якістю важливе значення має сертифікована система менеджменту якості, що є гарантією високої стабільності та стійкості якості продукції. Сертифікат на систему якості дозволяє фірмі зберегти конкурентні переваги на ринку.

Отже, все вищенаведене дозволить розробити якісний конкурентоспроможний туристичний продукт, який буде відповідати запитам споживачів.

## **1.2. Стандартизація і сертифікація як засіб підвищення якості обслуговування**

Україна є однією з найбільших європейських держав, геополітичне розташування, природні та антропогенні ресурси якої сприяють розвитку національного туризму. Успішний розвиток туризму в державі здійснює вагомий вплив на головні сектори національної економіки, надає значні можливості для зайнятості населення за рахунок створення нових робочих місць. Завдяки туризму розвиваються об'єкти інфраструктури, в яких враховуються місцеві культурні, політичні та історичні традиції. Національний туризм сприяє покращенню збалансованості економіки, являє собою сильний об'єднуючий фактор, який допомагає забезпечувати взаєморозуміння між різними мовними, релігійними і національними групами, сприяє укріпленню національної єдності та культурної інтеграції [41].

У сучасних умовах ведення туристичного бізнесу багато уваги необхідно приділяти виконанню комплексу заходів, спрямованих на підвищення якості надання туристичних послуг, розроблення дієвих стандартів обслуговування туристів, поліпшення роботи всіх підприємств сфери туризму. З метою вдосконалення організації туристичної діяльності більшість країн світу застосовує спеціальні механізми впливу на суб'єктів підприємництва, які виявляються у запровадженні процедури стандартизації, сертифікації туристичних послуг, ліцензування туристичної діяльності.

Ефективним засобом управління якістю є стандартизація, яка включає комплекс норм, правил і вимог до якості продукції. Стандартизація – це встановлення і застосування правил з метою впорядкування діяльності в певній області на користь і за участю всіх зацікавлених сторін, зокрема для досягнення загальної оптимальної економії при дотриманні умов експлуатації і вимог безпеки. Стандартизація, заснована на об'єднаних

досягненнях науки, техніки і передового досвіду, визначає основу не тільки сьогодення, але і майбутнього розвитку промисловості.

Сертифікація - це процедура, за допомогою якої визнаний в установленому порядку орган документально засвідчує відповідність продукції, систем якості, систем управління якістю, систем екологічного управління, персоналу встановленим законодавством вимогам [2].

В Україні існує обов'язкова і добровільна сертифікація. Обов'язкова сертифікація здійснюється в межах державної системи управління господарськими суб'єктами, охоплює перевірку та випробування продукції, державний нагляд за сертифікованими виробами. Добровільна сертифікація може проводитись на відповідність вимогам, які не є обов'язковими, за ініціативою суб'єктів господарювання на договірних засадах.

Таблиця 1.2

### Порівняльна характеристика параметрів нормування

Параметри, правила, процедури		
Обов'язкові	Необов'язкові	Вище встановлених Норм
Продукція (товари, роботи, послуги)		
Безпека (в атомній енергетиці, авіації, судноплавстві, будівництві, безпека праці)	- споживчі властивості - технічні характеристики - інше	- безпека - екологія - споживчі властивості - технічні характеристики
Управління якістю як складова загального менеджменту		
В особливих випадках (для потенційно небезпечних виробництв)	- ISO 9001 - ДСТУ ISO 9001 - інше	- ISO 9004 - TQM(загальне управління якістю) - моделі досконалості

Джерело: розроблене автором за даними [27]

Сертифікація дозволяє реалізувати єдиний підхід до оцінки якості різних об'єктів, дає можливість гарантії стабільного випуску продукції або

надання послуг необхідного рівня якості. Розвинена національна система сертифікації повинна ефективно захищати споживача від низькоякісної або просто шкідливої для його здоров'я продукції.

Сертифікована система якості туристичного підприємства дозволяє йому розширити коло надійних партнерів, підвищити свою конкурентоспроможність. Сертифікація в умовах ринкових відносин - це визнаний у світі спосіб незалежного підтвердження (оцінки) відповідності продукції, робіт і послуг установленим вимогам. Використання сертифікації створює передумови для успішного розв'язання ряду найважливіших соціальних та економічних проблем суспільства. Уведення сертифікації туристичного продукту, гармонізованої з міжнародними стандартами, - це необхідна умова інтеграції України у світовий туристичний простір [10].

Світовий досвід сформував не тільки загальні ознаки діючих систем управління якістю, а й принципи та методи, які можуть застосовуватись у кожній із них. Якість послуг, що надаються туристичними підприємствами, залежить від сертифікації цих підприємств. Ст. 18 «Сертифікація та стандартизація в сфері туристичної діяльності» Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про туризм» говорить про те, що державна система стандартизації в сфері туризму направлена на [1] - захист інтересів споживачів та держави у питаннях безпеки туризму, життя та здоров'я громадян, охорони майна та навколишнього середовища;

- підвищення якості товарів, робіт, послуг у відповідності до вимог споживачів.

Активне і раціональне застосування у своїй діяльності стандартів (в першу чергу міжнародних) та сертифікатів якості економічно дуже доцільне для туристичних підприємств. Це дозволяє забезпечити необхідну якість продукції (послуг), організувати налагоджений та безперервний технологічний процес, що, в кінцевому рахунку, приводить до подолання бар'єрів на зовнішніх ринках, встановлення більш високого рівня цін на туристичну продукцію (послуги), і в цілому підвищення рівня

конкурентоспроможності туристичного підприємства на ринку туристичних послуг [40].

Стандарт визначає місце туристичного продукту (послуги) серед різноманіття послуг, що надаються населенню. Сертифікація туристичного продукту (послуг) дозволяє реалізувати єдиний підхід до оцінки якості різноманітних об'єктів, гарантує стабільність виготовлення продукції (послуг) необхідної якості, оскільки поширюється й на організацію виробництва. Сертифікат на продукцію, послуги або систему якості служить споживачу путівником у лабіринтах конкурентного середовища, а виробнику-документом-підтвердженням його конкурентоспроможності.

Якість туристичної діяльності підприємств підтверджується перевіркою на відповідність до чинних стандартів, правил, вимог для встановлення належного класу обслуговування. На якість обслуговування впливають такі чинники, як комплексність послуг і товарів, їх спрямованість на конкретного споживача, своєчасність їх надання.

До найбільш суттєвих критеріїв якості належать:

- відповідність стандарту всіх туристичних послуг, що надаються;
- відповідність їх технічним показникам найкращих товарів - аналогів;
- рівень точності всіх виробничих процесів, що здійснюють такі послуги;
- відповідність якості туристичних послуг потребам покупця;
- відповідність якості платоспроможному попиту.

Дотримання вимог до якості продукції та послуг дає змогу запобігти відхиленням, які виникають у процесі надання послуг і пов'язаних з ними витрат, забезпечує безпеку діяльності на підприємствах туристичної та готельної сфери.

Надання продукції і послуг високої якості та дотримання вимог стандартів обслуговування призводить до конкурентоспроможності туристичного підприємства. Конкурентоспроможність виробництва

туристичної продукції – це основа існування підприємства, так як в ній суть якості продукції [42].

Стратегією держави та туристичного підприємства повинні бути стандартизація та сертифікація як ефективний засіб підвищення конкурентоспроможності, якості, безпеки продукції та послуг. З метою підвищення рівня якості туристичних послуг в майбутньому необхідно також:

- займатися вивченням та впровадженням передового вітчизняного та закордонного досвіду, нових форм обслуговування туристів;
- постійно працювати над створенням нового якісного туристичного продукту, враховуючи існуючий та прогнозний споживацький попит;
- запобігати випуску неякісної продукції (послуг) та приділяти увагу стратегічному плануванню випуску якісної продукції (послуг).

При розробці системи управління якістю обслуговування на туристичному підприємстві має бути забезпечено органічну, планову взаємодію усіх її підсистем на всіх етапах функціонування. Основними з них є такі підсистеми управління:

- планування туристичних маршрутів, турів, удосконалення програм обслуговування;
- застосування економічних методів господарювання з метою підвищення якості обслуговування туристів, агентів та контрагентів;
- технологічна та технічна підготовка матеріальної бази до обслуговування туристів;
- організація процесів надання послуг і виконання програм обслуговування;
- систематичне планування та проведення аудиту якості;
- інноваційна діяльність;
- підготовка, підвищення кваліфікації кадрів;
- упровадження заходів із забезпечення якості праці персоналу;
- соціальний розвиток трудового колективу.

Досягнення ефективності системи управління якістю обслуговування на підприємствах туристичної індустрії не може бути забезпечено без використання різних форм конкретної участі й активного впливу обслуговуючого та управлінського персоналу на підвищення якості обслуговування туристів, туристичних агентів та контрагентів.

При впровадженні системи управління якістю кожне туристичне підприємство має визначити цілі та політику з якості, поставити відповідні завдання із забезпечення стабільного, довгострокового характеру. Досягнення єдиних цілей підвищення якості має враховувати всі елементи та операції процесу комплексного обслуговування клієнтів, якості роботи всього трудового колективу. Крім того, система управління якістю передбачає об'єднання цілого ряду взаємозалежних заходів щодо підтримки необхідного рівня якості реалізації програм туристичних маршрутів, турів, екскурсій на всіх стадіях “життєвого циклу” туристичного продукту [33].

Тобто включати заходи з проектування, планування, організації роботи туристичного підприємства з обслуговування туристів та заходи з поліпшення їх задоволеності. Всі заходи з управління якістю – організаційні, технічні, фінансово-економічні, правові, соціально-психологічні, виховні і т. д. – мають бути об'єднані в єдиний, планово реалізований комплекс.

З огляду на необхідність поширення системних підходів в управлінні якістю туристичного обслуговування та оптимізації управлінських рішень з питань управління якістю туристичного продукту доцільним вбачається формування нормативно-методичної бази для планування, контролю, аналізу, обліку та стимулювання якості праці й обслуговування у сфері туризму [47].

Сукупність усієї нормативно-методичної бази, нормативно-технічної документації має планомірно перерости в систему стандартизації у сфері туризму та підприємств туристичної індустрії.

Система управління якістю являє собою погоджену робочу структуру, що функціонує на туристичному підприємстві, та має включати ефективні технічні й управлінські методи, що забезпечують найкращі і найбільш

практичні способи взаємодії персоналу туристичного підприємства, його агентів, контрагентів та споживачів туристичних послуг.

Таким чином, здатність туристичних підприємств досягати своїх цілей, забезпечуючи конкурентоспроможність послуг, визначається діючою системою організації й управління – системою управління якістю.

### **1.3. Міжнародний досвід управління якістю на туристичних підприємствах**

В середні віки ремісник, працюючи над своїми виробами, піклувався про їх якість. Накопичені знання, навички, секрети майстерності, передавалися від покоління до покоління. У 20-му столітті з його промисловою і науково-технічною революцією, роботи по забезпеченню якості почали структурувати і документувати. Контрольні функції документувалися, а їх виконання перевірялося. Подібна діяльність в зарубіжній практиці називалася Quality Control)). По своєму смислового значенню вона наближається до нашого поняття "управління", оскільки включає не тільки технічний контроль і всілякі перевірки, але і вживання заходів по їх результатах. Необхідність в документуванні робіт за якістю диктувалася також ускладненням продукції, що випускалася, і жорсткими умовами її застосування. У зв'язку з вказаними обставинами перші основоположні документи з "Quality control) (контролю якості) з'явилися в Міністерстві оборони США і НАТО. Ними були військові технічні умови MIL-Q-9858 "Вимоги до програм якості", що вперше видані в 1959 р. і діють майже без змін до цих пір в редакції 1963 р., а також ряд так званих об'єднаних публікацій НАТО за якістю (APQC). Коли на початку 80-х років Міжнародна організація з стандартизації (ISO - International Organization for Standardization, яка існує з 1947 року), відгукуючись на виклики міжнародної співпраці, приступила до створення основоположних міжнародних

стандартів в області якості, вона (в особі свого технічного комітету ТК 176) ретельно вивчила стандарти різних країн, що були на той час. Були проаналізовані такі документи, як BS 4778 (Великобританія), DIN 10555 (ФРН), CAN A3-Z.299 (Канада), MIL-Q-9858, серія документів APQC. В результаті були підготовлені і вперше в 1987 р. видані міжнародні стандарти (МС) серії 9000. Ця серія, увібравши в себе підходи, що існували у той час, до структуризації документів, включала три стандарти, призначені для застосування в контрактних ситуаціях і для сертифікації, - ISO 9001, 9002 і 9003, і всеосяжний документ довідкового характеру ISO 9004. У стандарті ISO 9000 містилися вказівки по застосуванню того або іншого документа даної серії [18].

Другою особливістю, характерною для другої половини 20-го століття, стала та обставина, що підходи до якості оформилися в міжгалузеву наукову дисципліну. Методам забезпечення якості, оцінці витрат на нього, статистичному регулюванню технологічних процесів, статистичній обробці результатів випробувань, методам вирішення виникаючих проблем стали навчати. Вимоги до навчання персоналу знайшли віддзеркалення в стандартах серії 9000. Не останню роль тут зіграв приклад Японії, де навчання робочих через кружки якості придбало небачений розмах і дало видатні результати.

Японський підхід до забезпечення якості отримав назву "Company Wide Quality Control" (CWQC) - широкий контроль якості по всій компанії. У англійськомовних країнах те ж саме стали називати "Total Quality Control" (TQC), що можна перевести як "всеосяжний контроль якості", або дослівно - "тотальний контроль якості". В кінці 80-х років, одночасно з публікацією стандартів ISO 9000 [2] з'явилася аббревіатура TQM (Total Quality Management), що розшифровується як всеосяжний менеджмент якості. Основний принцип, покладений в основу CWQC, TQC або TQM, - залучення до роботи по досягненню якості всього персоналу підприємства - від вищої адміністрації компанії до робочих і клерків допоміжних підрозділів.

Особлива роль при цьому відводиться керівництву підприємства. На думку З. Деминга і Дж. Джурана, 85% дефектів продукції мають своєю першопричиною недоліки в організації робіт, що відноситься до компетенції керівників, і лише 15% дефектів обумовлюються помилками робочих [18].

У 1987 р. Американське товариство з контролю якості провело опитування керівників 307 крупних компаній і 308 малих фірм. їх попросили ранжувати за десятибальною шкалою вісім напрямів в діяльності з поліпшення якості: 1) мотивація працівників; 2) зміна загальної корпоративної культури; 3) навчання працівників; 4) контроль виробничого процесу; 5) вкладення в капітальне устаткування; 6) посилення контролю за постачальниками; 7) розширення технічного контролю; 8) вдосконалена адміністративна підтримка. Респонденти проявили заavidну однотайність. Найбільший рейтинг отримали напрями, пов'язані з людським чинником, а не з машинами і процесами: мотивація; корпоративна культура і навчання [16].

Все сказане вище - лідерство керівників вищого рівня, залучення до роботи над якістю всіх працівників і всіх підрозділів компаній, перевірки функціонування систем якості, навчання персоналу - все це увійшло до змісту міжнародних стандартів. У 1994 р. були опубліковані другі редакції стандартів ISO 9000. Структура документів залишалася, але окремі положення були уточнені за наслідками застосування стандартів. Тоді ж був випущений термінологічний стандарт з питань якості -ISO 8402. У останній версії міжнародних стандартів 2000 р. виклад положень ведеться під призмою процесного підходу, і використана нова структура документів. Всього серія включає три стандарти, один з яких (ISO 9000) присвячений викладу принципів всеосяжного менеджменту якості (TQM) і термінології, а в інші описують вимоги до систем якості. Стандарт ISO 9001 замінює три документи 1994 року - ISO 9001-9003 і призначений для використання в цілях сертифікації. Стандарт ISO 9004, що містить усесторонній розгляд питань якості, має довідковий характер [3].

Філософія ISO 9000 ґрунтується на економічно ефективному застосуванні "правила довіри", що дозволяє раціонально використовувати ресурси як кожного підприємства окремо, так і економіки в цілому. Можна вважати, що стандарти систем якості ISO 9000 були впроваджені саме для того, щоб дати підприємствам велику упевненість в постачальниках [2].

Розрізняють два поняття - управління якістю і сертифікація систем якості. Управління якістю - одна з функцій управління підприємством, яка дозволяє реально забезпечувати високий рівень якості продукції і послуг за рахунок уважного і розумного управління виробництвом і обслуговуванням. Система управління якістю організована відповідно до специфіки і завдань конкретного підприємства. Стандарти ISO 9000 пропонують методика побудови такої системи, яка може бути офіційно сертифікована. Сертифікація системи якості сама по собі не може забезпечити підвищення якості. Вона всього лише показує іншим суб'єктам ринку, що система якості підприємства організована відповідно до певних вимог і ефективно функціонує, забезпечуючи стабільну і високу якість продукції і послуг підприємства.

Сертифікацію проводять спеціалізовані сертифікаційні бюро (або реєстри). Ці реєстри акредитовані при відповідних державних і міжнародних органах стандартизації, що дозволяє забезпечити довіру до видаваних ними сертифікатів.

Стандарти ISO 9000 визнані в багатьох країнах. Існують перекладені національними мовами і адаптовані версії стандартів, такі як, ДСТУ ISO 9000-2001. В той же час сертифікація по ISO 9000 не є обов'язковою вимогою до виробників. Навіть у промислово розвинених країнах сертифікація по ISO 9000 обов'язкова (згідно із законом) тільки для постачальників у військовій і аерокосмічній галузях, а також в деяких галузях, що виробляють продукцію, від якості якої залежить життя людей. Проте, наявність сертифікату ISO 9000 часто є ключовим чинником успіху на багатьох ринках або навіть виходу на них. Воно свідчить про приналежність компанії до цивілізованого ділового

світу. Крім того, системи якості багатьох компаній вимагають наявності сертифікованих систем якості у їх постачальників [5].

Універсальність сімейства стандартів ISO полягає в тому, що вони не пропонують абсолютних критеріїв якості для кожного окремого виду продукції і послуг (наприклад, необхідних технічних характеристик продукції). Це було б і неможливо, адже якість - є здатність продукції або послуг задовольняти потреби людей, а потреби - нескінченно різноманітні. Стандарти сімейства ISO 9000 задають лише методологію функціонування системи якості, яка у свою чергу повинна забезпечувати високу якість продукції і послуг, іншими словами - забезпечувати високий ступінь задоволеності споживачів.

Система якості, заснована на стандартах ISO серії 9000, не припускає створення на підприємстві абсолютно нової системи. Будь-яке підприємство має певні процедури управління - систему документального оформлення, що склалася по неписаним правилам і традиціям роботи. Відповідно до них персонал виконує необхідні дії, реєструє і аналізує їх результати, приймає заходи з усунення збоїв в роботі. І на більшості малих підприємств фактично виконуються окремі процедури управління якістю, згідно стандартів ISO серії 9000, проте вони можуть бути не завжди оформлені належним чином або в чомусь відрізняються від встановлених вимог. У багатьох випадках потрібні лише незначні зміни для досягнення відповідності вимогам стандартів ISO, проте в інших випадках може виникнути необхідність розробки нових процедур.

З 1994 року йшла постійна робота з актуалізації МС ISO серії 9000. У цій роботі брали участь експерти більш ніж з 60 країн світу і в кінці 2000 року була прийнята остаточна версія нових стандартів. Найбільш важливі причини перегляду стандартів.

1. Періодична актуалізація міжнародних стандартів.

Важливим принципом ISO є постійна актуалізація (як правило, раз в 5 років) прийнятих організацією документів. Враховуючи популярність МС

ISO серії 9000:94, робота з їх перегляду велася декілька років і закінчена 15 грудня 2000 року. В Україні були введені національні стандарти ДСТУ ISO 9000-2001, ДСТУ ISO 9001-2001 і ДСТУ ISO 9004-2001, повністю аналогічні перерахованим вище міжнародним стандартам [3].

## 2. Полегшення користування стандартами.

При роботі із стандартами попередньої версії у користувачів часто виникали складнощі, пов'язані з великою кількістю стандартів сімейства ISO 9000. Число стандартів нової версії зменшилося з 21 до 4:

ISO 9000-2000 - сімейство стандартів, що відносяться до якості, які опубліковані 15 грудня 2000 року і використовувалися як офіційні. В результаті комплекс документів, що складався раніше з 24 стандартів, став містити 5 базових стандартів.

ISO 9000:2000 "Системи управління якістю. Основні положення та словник" є введення в систему менеджменту якості, а також словник термінів і визначень;

ISO 9001:2000 "Системи менеджменту якості. Вимоги" - встановлює вимоги для систем менеджменту якості, визначає модель системи менеджменту якості, засновану на процесах, і застосовується для цілей сертифікації і аудиту;

ISO 9004:2000 "Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності" - містить методичні вказівки по створенню систем менеджменту якості, які орієнтовані на високу ефективність діяльності підприємств;

ISO 9011:2000 "Рекомендації з аудиту систем менеджменту якості і / або охорони навколишнього середовища";

ISO 10012 "Забезпечення якості вимірювального устаткування".

Основоположними є стандарти ISO 9001 і 9004, які повністю гармонізовані між собою по структурі і змісту. Вони використовувалися як спільно, так і роздільно [4].

Було відмінено 4 стандарти старої версії: МС ISO 9000-1:1994; МС ISO 9000-2:1997; МС ISO 9004-2:1991; МС ISO 9004-3:1993, а також 17 стандартів сімейства. Положення деяких з них частково увійшли до перерахованих вище стандартів нової редакції або як рекомендації (технічні звіти).

### 3. Зменшення кількості обов'язкових документів.

Стандарти ISO серії 9000 попередніх версій було переважно орієнтовано на розробку систем якості крупних промислових підприємств. Підприємства малого бізнесу і сфери послуг мали значні труднощі при розробці і впровадженні комплексу обов'язкової документації, потрібної для сертифікації систем якості своїх організацій. У новій версії МС ISO 9001 вимоги до об'єму обов'язкової документації істотно скорочені.

### 4. Вдосконалення термінології.

Багато термінів, що використовувалися в стандартах, було уточнено і спрощено. Наприклад, виключено поняття "субпостачальник". Залишилися поняття "постачальник", "споживач" і т.д. Додані терміни "валідація", "верифікація", "інформація", "постійне поліпшення" і ін.

### 5. Перехід до методів управління, орієнтованих на процеси.

Більшість підприємств в Україні працюють відповідно до своєї функціональної організації. Головна причина втрат (часу, якості і т.д.) при такій організації роботи полягає в наявності "білого простору" між функціональними областями, які не входять в сферу управління, тобто затримками, втратами і непорозуміннями, які трапляються, коли робота переводиться з однієї функціональної сфери в іншу.

При процесному підході вся робота розглядається як певна кількість робочих кроків-етапів, які пронизують всю організацію, перетинаючи функціональні межі. Процесно-орієнтовані підприємства мають ряд істотних переваг перед підприємствами, що працюють за функціональним принципом.

6. Поліпшення сумісності з вимогами екологічних стандартів (ISO серії 14000).

Ця серія стандартів включає екологічні вимоги, і їх реалізація направлена на задоволеність суспільства. Для поліпшення сумісності стандартів ISO серій 9000 і 14000, структура їх побудована однотипною, і це дозволяє користуватися при проведенні аудиту вимогами одного стандарту (МС ISO 19011:2000). У цьому стандарті мається на увазі аудит не тільки системи якості, але і аудит процесу, продукту і аудиту екології.

#### 7. Посилення ролі менеджменту ресурсів.

У попередніх версіях стандарту була відсутня чітка регламентація в області менеджменту ресурсів. У новій версії цей розділ значно розширений і конкретизований. Окремо виділені людські ресурси і вимоги до них, обслуговуючі пристрої і виробниче середовище.

#### 8. Полегшення проведення самооцінки.

Удосконалення діяльності організації неможливе без періодичного аналізу фактичного стану роботи з якості і її результатів. Спираючись на результати такого аналізу, можна намітити і спробувати реалізувати наступні кроки в поліпшенні діяльності. Такий усесторонній аналіз в світовій практиці отримав назву самооцінки. Цей метод широко застосовується при підготовці підприємств до участі в міжнародних і національних конкурсах на здобуття премій в області якості. Самооцінка є для організації способом зіставити свою діяльність і її результати з моделлю роботи організації, що є зразком для інших.

#### 9. Забезпечення постійного поліпшення.

Під постійним поліпшенням в стандартах нової версії розуміється діяльність, що "повторюється, по збільшенню здатності виконати вимоги".

При зіставленні стандартів МС ISO 9001:2000 і МС ISO 9004:2000 очевидно, що перший встановлює вимоги системи менеджменту якості, яка повинна в першу чергу задовольняти потреби й очікування споживача.

З урахуванням цього планування підприємством своєї діяльності в цілях постійного поліпшення якості стає обов'язковою умовою при сертифікації системи менеджменту якості [12].

МС ISO 9004:2000 забезпечує концепцію впровадження системи якості, суть якої полягає в тому, щоб спочатку задовольнити вимоги і потреби основної зацікавленої сторони - споживача, а потім успішно задовольняти вимоги решти всіх зацікавлених сторін. Поняття "Зацікавлені сторони" включає: споживачів і кінцевих користувачів; працівників організації; власників (інвесторів); постачальників і партнерів; суспільство.

У 2005 року з'являються оновлені версії стандартів ISO 9000:2005 - "Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів", ISO 9001:2008 - "Системи управління якістю. Вимоги" і ISO 9004:2009 - "Управління задля досягнення сталого успіху організації. Підхід на основі управління якістю" [16].

## **Висновки до розділу 1**

Якість обслуговування являє собою комплекс умов, що забезпечують замовнику при отриманні послуг всемірне задоволення при мінімальних затратах часу.

Системний підхід до управління якістю на туристичному підприємстві включає використання таких принципів як: цілеспрямованість, комплексність, безперервність, об'єктивності, оптимальність.

Якісне обслуговування клієнта має бути однією з головних цілей фірм, які надають туристичні послуги. Важлива роль у досягненні цих цілей на туристичному підприємстві належить персоналу фірми, який обслуговує клієнтів, допоміжному персоналу, а також керівництву підприємства. Персонал першої лінії є своєрідною візиткою туристичного підприємства у контактах з клієнтами. Він має добре орієнтуватися у сфері предмета надання послуг.

Проблематику якості у туризмі потрібно аналізувати у двох напрямках: якість послуг і якість обслуговування. Керівний персонал, який здійснює

управління туристичним підприємством, має забезпечувати високу відповідність між фактично наданими послугами та сподіваннями клієнтів.

Управління якістю організується одним із двох способів. Перший полягає в чіткому розподілі функцій і задач управління якістю обслуговування між існуючими підрозділами і працівниками, періодичному перегляді як самих функцій і задач, так і їхнього розподілу заради поліпшення діяльності. Другий припускає на додачу до першого варіанта виділення загальної функції координації і створення спеціального органа – відділу управління якістю. На цей відділ і покладається багато спеціальних функцій управління якістю обслуговування.

Кожний з цих двох варіантів має свої переваги і свої недоліки. Зокрема, переваги першого варіанта полягають в тому, що всі учасники виробничого процесу несуть відповідальність за якість. Недолік полягає в тому, що ряд координуючих функцій ніхто не виконує, ніхто не веде організаційних і методичних питань загального характеру.

Другий варіант позбавлений зазначеного недоліку, проте в працівників підприємства нерідко виникає почуття, що є спеціально виділені люди на підприємстві, які відповідають за якість, отже, вони і повинні вирішувати всі проблеми, пов'язані з якістю.

Ефективним засобом управління якістю є стандартизація, яка включає комплекс норм, правил і вимог до якості продукції. Стандартизація – це встановлення і застосування правил з метою впорядкування діяльності в певній області на користь і за участю всіх зацікавлених сторін, зокрема для досягнення загальної оптимальної економії при дотриманні умов експлуатації і вимог безпеки. Стандартизація, заснована на об'єднаних досягненнях науки, техніки і передового досвіду, визначає основу не тільки сьогодення, але і майбутнього розвитку промисловості.

Сертифікація - це процедура, за допомогою якої визнаний в установленому порядку орган документально засвідчує відповідність

продукції, систем якості, систем управління якістю, систем екологічного управління, персоналу встановленим законодавством вимогам.

Філософія стандартів ISO 9000 ґрунтується на економічно ефективному застосуванні "правила довіри", що дозволяє раціонально використовувати ресурси як кожного підприємства окремо, так і економіки в цілому. Можна вважати, що стандарти систем якості ISO 9000 були впроваджені саме для того, щоб дати підприємствам велику упевненість в постачальниках.

Стандарти ISO 9000 визнані в багатьох країнах. Існують перекладені національними мовами і адаптовані версії стандартів, такі як, ДСТУ ISO 9000-2001. В той же час сертифікація по ISO 9000 не є обов'язковою вимогою для виробників. Проте, наявність сертифікату ISO 9000 часто є ключовим чинником успіху на багатьох ринках або навіть виходу на них. Воно свідчить про приналежність компанії до цивілізованого ділового світу. Крім того, системи якості багатьох компаній вимагають наявності сертифікованих систем якості у їх постачальників [2].

## РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОЇ ФІРМИ ТОВ «TUI Ukraine»

### 2.1. Загальна характеристика туристичного підприємства ТОВ «TUI Ukraine»

«TUI Group» - німецька туристична компанія. Штаб-квартира розташована в Ганновері, Нижня Саксонія, Німеччина. До 2002 року компанія займалася промисловістю і транспортуванням і назвалася «Preussag AG». В середині дев'яностих було прийнято рішення про зміну напрямку діяльності на туризм і судноплавство. Компанія продала багато зі своїх промислових концернів і придбала кілька великих туристичних і транспортних компаній.

Після злиття в 2014 році з дочірньою британською компанією «TUI Travel», стала найбільшою в світі туристичною компанією. Володіє туристичними агентствами, готелями, авіакомпаніями, круїзними судами і туроператорами. Основні дочірні авіакомпанії, що входять до групи «TUI AG», вважаються найбільшими за кількістю флоту в Європі. У Великобританії авіаперевезення здійснюється на базі туроператора «Thomson».

Товариство з обмеженою відповідальністю «TUI Ukraine» розташовано в м.Київ та зареєстровано за адресою 03057, м.Київ, вулиця Вадима Гетьмана будинок 1В.

Відповідно до класифікатора, основним видом його діяльності є 79.12 – Діяльність туристичних операторів, надання туристичних послуг.

Засновником компанії є акціонерне товариство «TUI Group». В Україні представлена компанією TUI Ukraine, яка до 2009 р працювала під брендом «Вояж-Київ» (з 1997 р). Під управлінням компанії TUI Ukraine

розвиваються дві франчайзингових мережі турагентств: «TUI-турагентства» і «Галопом по Європах».

Станом на 2021 р. мережу TUI-турагентства налічує 200 офісів по всій території України. Мережа «Галопом по Європах» знаходиться в процесі формування. Крім того, туроператор активно співпрацює з більш як 4 000 туристичними агентствами України.

Компанія пропонує своїм туристам якісний відпочинок за європейськими стандартами на всіх популярних курортах світу: Єгипет, Туреччина, Болгарія, Хорватія, Кіпр, Греція, Чорногорія, Іспанія, Франція, Австрія, ОАЕ, Туніс, Таїланд, Індія, Шрі-Ланка, Словаччина, Італія та ін.

«TUI» пропонує клієнтам різні типи відпочинку в залежності від їх переваг, «TUI» працює зі всесвітньо відомими готельними ланцюжками, що дозволяє компанії гарантувати високий рівень сервісу. Вивчаючи переваги українських туристів, «TUI» щорічно розробляє спеціальні концепції відпочинку.

Таблиця 2.1

### Напрямки «TUI Ukraine»

Країни	Типи відпочинку	Готельні ланцюги
Австрія	Пляжний відпочинок	Aldemar
Андорра	Гірськолижний відпочинок	Barcelo
Болгарія	Сімейний відпочинок	Barut
Великобританія	Молодіжний відпочинок	Best
Угорщина	Експериментальний відпочинок	Concorde
Греція	Відпочинок «TUI Prestige»	Coral Sea
Домінікана		Cornelia
Єгипет		Fiesta
Ізраїль		Gloria
Йорданія		Grecotels
Іспанія		Grupotel
Італія		H10
Кіпр		Hillside
Маврикій		Hilton
Мальдіви		Iberostar
ОАЕ		Iberotel
Польща		IC Hotels
Португалія		Jaz
Словаччина		Kempinski
Словенія		Limak
Таїланд		Lopesan

## Продовження таблиці 2.1

Туреччина Україна Фінляндія Франція Хорватія Чорногорія Чехія Швейцарія Шрі Ланка		Louis Magic Life Pegasos Radisson Riu Rixos Sheraton Sol Melia Sol Y Mar
---	--	--

Джерело: розроблено автором за даними [51]

Для своїх туристів компанія регулярно проводить акції, про які завжди можна дізнатися на нашому сайті. Також для своїх постійних клієнтів розроблена програма лояльності TUI Friends, що дозволяє розраховувати на знижки і додаткові бонуси в залежності від кількості поїздок.

TUI Ukraine приділяє пріоритетну увагу якості і сервісу, для клієнтів компанії працює цілодобова гаряча лінія 0-800-500-39-40 (дзвінки в межах України безкоштовні). Також це єдина компанія на туристичному ринку України, що надає програму захисту від неякісних туристичних послуг Money Back Guarantee (Гарантія повернення грошей). Компанія TUI Ukraine неодноразово була відзначена нагородами та дипломами. У тому числі є лауреатом Ukrainian Travel Awards.

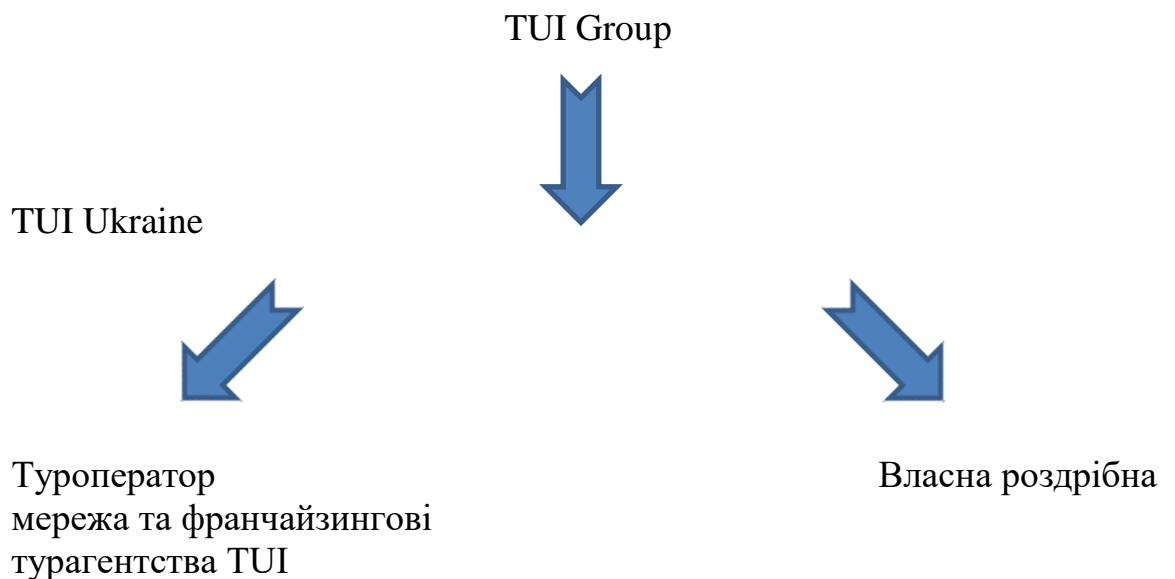


Рисунок 2.1. Структура TUI

Джерело: розроблено автором

Група TUI включає в себе шість власних авіакомпаній, що експлуатують 145 середньо- і далекомагістральних літаків, в тому числі що мають найбільший флот. TUI AG належать понад 300 готелів на 210 000 місць в 24 країнах. Всі готельні бренди TUI славляться високими стандартами роботи, якістю обслуговування і турботою про навколишнє середовище.

У компанії приділяють величезну увагу системі управління якістю та людських ресурсів. Бренд ТОВ «TUI Ukraine» позиціонується на українському ринку як марка надійності та якості, що накладає особливу відповідальність на діяльність компанії і є стимулом для подальшого розвитку і вдосконалення.

Місія ТОВ «TUI Ukraine» створити відпочинок, який робить людей щасливішими. Головними цінностями компанії є орієнтованість на клієнта, командна робота, повага до людей, ефективність та результативність, постійне вдосконалення.

Клієнти обирають цю компанію для якісного сімейного відпочинку, так як, вона відрізняється гнучким диференційованим продуктом, є стійкою і ефективною, використовує передові технології. Це підприємство, де кожен може реалізувати себе.

Туристична компанія TUI пропонує широкий вибір туристичних послуг, які задовольняють потреби найвимогливіших клієнтів, при цьому гарантуючи високоякісне обслуговування своїх клієнтів. Кваліфіковані, креативні та динамічні спеціалісти, докладають максимум зусиль для того, щоб зробити відпочинок комфортним, безпечним та незабутнім.

Концепції відпочинку, які розробила компанія «TUI Ukraine» і зараз пропонує на туристичному ринку своїм споживачам. Концепції відпочинку TUI - це новий формат відпочинку, де враховані інтереси всіх поколінь і сучасні тренди.

**Концепції відпочинку компанії «TUI Ukraine»**

<b>Назва</b>	<b>Країни</b>	<b>Готелі</b>
FUN&SUN FAMILY	Туреччина, Кіпр, Чорногорія, Італія, Іспанія, Греція, Єгипет	16 п'ятизіркових готелів, 11 чотиризіркових готелів
FUN&SUN ACTIVE	Туреччина, Кіпр, Єгипет	3 п'ятизіркових готелів, 1 чотиризірковий готель
FUN&SUN SMART	Туреччина, Кіпр	6 п'ятизіркових готелів, 2 чотиризіркових готеля
TOUCAN (дитячий клуб)	Туреччина, Кіпр, Чорногорія, Італія, Іспанія, Греція, Єгипет	4 п'ятизіркових готелів, 7 чотиризіркових готелів

Джерело: розроблено автором за даними [51]

Компанія «TUI Ukraine» пропонує своїм клієнтам низку додаткових послуг: онлайн страхування, тури в розстрочку під 0%, online-бронювання, ж / д та автобусні квитки, паспортні послуги, додаткові послуги на рейсах і в аеропорту, подарункові сертифікати, послуги ділового туризму, оренда авто за кордоном, перевірити агентство, оплата банківськими картами, SIM-карти роумінгу.

## **2.2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства ТОВ «TUI Ukraine»**

Розробка ефективно діючої стратегії потребує всестороннього вивчення середовища підприємства. Внутрішнє середовище підприємства - це сукупність чинників підприємства, які формують його довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу організації. Внутрішнє середовище в стратегічному середовищі ідентифікують з економічний потенціалом, який слід розглядати як внутрішні можливості підприємства у виробництві товарів і послуг та отриманні відповідного доходу [45].

Система менеджменту при формуванні внутрішнього середовища туристичного підприємства має забезпечити відповідність характеристик його найважливіших складових умов зовнішнього середовища, в яких функціонує суб'єкт господарювання.

Задля ефективного існування туристична компанія має сформовані цілі, основною з яких є клієнтоорієнтованість.

Як відомо, основною місією туристичної компанії є створення відпочинку, який робить людей щасливими.

Тож, згідно цього доцільно проаналізувати програму виробничої діяльності підприємства, зважаючи на показники кількості обслугованих туристів та кількість проданих ваучерів/путівок.

Програму виробничої діяльності можна розглянути як статистичний звіт туроператора.

*Таблиця 2.3*

### **Кількість і вартість проданих туристичних путівок (ваучерів)**

#### **ТОВ «TUI Ukraine» у 2019 р.**

Назви показників	Кількість туристичних путівок, одиниць	Вартість туристичних путівок, тис. грн.	Кількість туроднів за реалізованими туристичними путівками
Реалізовано туристичних путівок - усього	27 854	334 248	194 978
у тому числі іншим організаціям	8357	100 284	58 499
безпосередньо населенню	19 497	233 964	136 479
з них			
громадянам України для подорожі в межах України	556	6 672	3892
громадянам України для подорожі за кордон	18 320	219 840	128 240
з них по країнах СНД	347	4 164	2429
іноземцям для подорожі в межах України	621	7 452	4347
з них громадянам країн СНД	46	552	322

Джерело: довідка за результатами опрацювання статистичних звітів туроператорів за 2019 рік

**Кількість обслугованих туристів (без екскурсантів)  
ТОВ «TUI Ukraine» у 2019 р.**

Назви показників	У тому числі	
	громадяни України (вибуття)	громадяни інших країн (прибуття)
1	2	3
Кількість обслугованих туристів, усього осіб	89 169	231
у тому числі подорожуючих у межах території України	556	231
подорожуючих за кордоном	88 613	X

Джерело: довідка за результатами опрацювання статистичних звітів туроператорів за 2019 рік

Таблиця 2.5

**Розподіл туристів за метою поїздки ТОВ «TUI Ukraine» у 2019 р.**

Назви показників	Усього Туристів осіб	У тому числі за метою відвідування						Із гр. 3 - діти віком 0-17 років
		служба, ділова, навчання	дозволя відпочинок	Лікування	спортивний туризм	спеціалізований туризм	інші	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Кількість туристів, усього	89 400	11 189	43 262	4 581	963	6930	22 475	14 202
У тому числі в'їзних (іноземних) туристів	231	42	67	7	12	54	49	14
виїзних туристів	88 613	10 993	42 992	4546	882	6829	22 371	14 101
внутрішніх туристів	556	154	203	28	69	47	55	87

Джерело: розраховано автором за даними статистичних звітів туроператорів за 2019 рік.

Результати проведеного аналізу показали, що в туристичній галузі переважає виїзний туризм, а основною метою туристів усіх видів є відпочинок. Але необхідно відзначити недостатнє використання всіх елементів туристичного потенціалу та неналежну увагу до їх розвитку. Так, спадаючий характер потоку іноземних туристів свідчить про недостатнє просування українських туристичних продуктів на світовому ринку.

Таблиця 2.6

### Аналіз розподілу функцій управління в середині підприємства

Назва підрозділу	Функції, що виконує підрозділ
Відділ по роботі з VIP клієнтами	Приймають телефонні дзвінки, консультують по готельній базі VIP готелів Туреччини, Єгипту, ОАЕ; обробляють вхідні листи (побажання, примітки) від агентств; перевіряють і коригують описи на веб-сайті туроператора, розсилають оновлення і новини; аналізують продажі кожен день/тиждень відповідно до плану продажів, просувають рекламні акції; відвідують інфотури.
Відділ по роботі з цінами і тарифами	Основними функціями відділу є занесення контрактних цін та СПО від партнерів в системи за всіма країнами вильоту; занесення цін на додаткові послуги до систем від партнерів в систему за всіма країнами вильоту.
Відділ онлайн продажу	Основними функціями відділу є виконання планів продажів і розширення клієнтської бази; робота з туристами (консультація по телефону, добірка туру, укладення договорів); робота з базою постійних клієнтів; обробка заявок на підбір туру з сайту компанії.
Відділ франчайзингової мережі	Контролюють продажі франчайзингової мережі агентств; контролюють оплату роялті; контролюють дотримання стандартів роботи (оформлення, знання продукту); підтримують комунікації з агентствами, візити до офісів; проводять процедури розгляду заяв про в системі САМО-Тур; вирішують складні ситуації; контролюють та ведуть договори.
Відділ маркетингу	Розробляють і реалізують стратегії просування в маркетингу; розробляють та формують план розсилок; ведуть комунікації з клієнтами через email-канали підтримки (support chat), підписки на повідомлення; працюють з CRM, проводять сегментацію бази, аналіз профілів користувачів, поведінки і зворотного зв'язку від користувачів; генерують ідеї спрямовані на поліпшення цільових показників, працюють з командою (дизайнер, копірайтер).

## Продовження таблиці 2.6

Відділ реклами	Основними функціями відділу є робота з бюджетами та планами щодо реалізації завдань відділу (рекламні, медіа, спец. проекти); складання медіа планів для партнерів робота під запити, ініціювання проектів для досягнення фінансових цілей відділу/компанії; робота з партнерськими проектами: пошук підрядників, домовленості, реалізація; супровід документів від відкриття до закриття: договори, рахунки, акти, ведення внутрішнього обліку оборотів; робота з підрядниками і контрагентами з питань функціонування відділу.
Відділ корпоративного туризму	Ведуть бази корпоративних клієнтів, партнерів, постачальників; розраховують тури і оперативну відповідь на заявки; бронюють послуги, анулюють, підтверджують замовлення; ведуть повний супровід замовлення і координації заходів замовника.
Відділ бронювання	Займаються підбором та бронюванням маршрутів будь-якої складності; бронюванням і контролем груп на регулярних рейсах; веденням «блокових» програм; прийомом замовлень, бронювання, продаж авіаквитків; перебронюванням, ануляцією квитків.
Відділ фінансів	Готують щомісячні звіти по групі компаній, складають управлінські та фінансові звіти, автоматизують системи управління фінансами, проводять процес бюджетування, готують економічні розрахунки, аналітичні висновки і звіти для керівництва компанії;

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи систему управління персоналу на туристичному підприємстві необхідно визначити кількісний та якісний склад працівників підприємства.

Оцінка трудових ресурсів є необхідним засобом вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, та основою для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації. Тож проаналізуємо вихідні дані у таблиці 2.7.

**Структура трудового потенціалу ТОВ «TUI Ukraine»  
за різними характеристиками**

Категорія	2018		2019	
	Осіб	%	Осіб	%
<b>Структура трудового потенціалу за статтю</b>				
Чоловіки	38	76	34	64,2
Жінки	12	24	19	35,8
Разом	50	100	53	100
<b>Структура трудового потенціалу за віком</b>				
До 35	30	60	34	64,2
35-45	13	26	13	24,5
Від 45	7	14	6	11,3
Разом	50	100	53	100
<b>Структура трудового потенціалу за якістю підготовки</b>				
Вища освіта за фахом	32	64	35	66,1
Середня освіта за фахом	12	24	13	24,5
Без фахової освіти	6	12	5	9,4
Разом	50	100	53	100
<b>Структура трудового потенціалу за категорією кадрів</b>				
Керівник	1	2	1	1,9
Спеціаліст	31	62	33	62,3
Технічний персонал	18	36	19	35,8
Разом	50	100	53	100
<b>Структура трудового потенціалу за стажем роботи в галузі</b>				
Немає	4	8	3	5,7
До 5	12	24	13	24,5
5-10	17	34	16	30,2
Від 10	17	34	21	39,6
Разом	50	100	53	100

Джерело: довідки за результатами опрацювання статистичних звітів туроператорів за 2018-2019 рік

Розглянувши таблицю робимо висновок стосовно того, що кількість персоналу у штаті зростає, але не набагато. Спостерігається збільшення частки персоналу з вищою фаховою освітою та середньою освітою за фахом,

а також збільшилась частка працівників зі стажем роботи від 10 років, що позитивно відображається на функціонуванні підприємства. Кількість керівників у штаті залишилась не змінною, але спеціалістів стало незначно більше.

Важливо розглянути кадровий потенціал підприємства, адже самеспівробітники формують його виробничу потужність.

Таблиця 2.8

### Аналіз кадрового потенціалу ТОВ «TUI Ukraine» у 2018-2019 рр.

Показники	2018	2019	Відхилення	
			Абсолютне,(+/-)	Відносне, (%)
Чисельність працівників	50	53	3	6
Звільнено	1	0	-1	1
Прийнято	2	3	1	1
Коефіцієнт з вибуття (Ков)	2	0	-2	x
Коефіцієнт обороту кадрів по прийому (Коп)	0,04	0,06	0,02	x
Коефіцієнт плинності кадрів (Кпл)	0,02	0	-0,02	x

Джерело: розраховано автором за даними

Стосовно отриманих даних в табл. 2.8. можемо зробити висновок, що кількість осіб облікового складу збільшилась на 3 особи. Протягом 2019 року було прийнято до штату 3 працівники.

Таблиця 2.9

### Аналіз основних економічних показників діяльності підприємства за 2018-2019 рр.

з/п	Показники	2018	2019	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне, %
1.	Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	814 807	905 342	90 535	11,1
2.	ПДВ, тис. грн.	135 801	150 890	15 089	11,1
3.	ПДВ у відсотках до виручки, %	20	20	-	-
4.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	679 006	754 452	75 446	11,1

## Продовження таблиці 2.9

5.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	475 304	528 116	52 812	11,1
6.	Собівартість у відсотках до виручки, %	70	70	-	-
7.	Валовий прибуток, тис. грн.	203 702	226 336	22 634	11,1
8.	Інші операційні доходи, тис.грн.	22 716	25 240	2524	11,1
9.	Адміністративні витрати, тис.грн.	47 724	52 445	4721	9,9
10.	Витрати на збут, тис.грн.	33 505	37 023	3518	10,5
11.	Інші операційні витрати, тис.грн.	51 149	56 208	5059	9.9
12.	Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток / збиток, тис. грн.	121 040	105 900	- 15140	- 12,5
13.	Дохід від участі в капіталі, тис.грн.	-	-	-	-
14.	Інші фінансові доходи	-	-	-	-
15.	Інші доходи	-	-	-	-
16.	Фінансові витрати	-	-	-	-
17.	Інші витрати	-	-	-	-
18.	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток / збиток, тис. грн.	121 040	105 900	- 15140	- 12,5
19.	Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис. грн.	21 787	19062	-2725	-12,5
20.	Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток /збиток, тис. грн.	99 252	86 838	-12 414	-12,5
21.	Чистий прибуток / збиток, тис.грн	99 252	86 838	-12 414	-12,5

Джерело розроблене автором

Проаналізувавши таблицю 2.9, робимо висновок, що у звітньому періоді чистий прибуток зменшився на 12 414, причиною цього можна вважати збільшення операційних витрат та витрат на збут. Слід зазначити, що чистий дохід у звітньому періоді збільшився на 75 446.

В умовах ринкової економіки, коли розвиток будь-якого підприємства здійснюється за рахунок власних коштів, важливе значення має стійкий фінансовий стан, що характеризується системою показників. Найважливішим фінансовим показником підприємства є виручка від реалізації - сума коштів, отримана туристичним підприємством за проданий туристичний продукт і надані послуги. Як бачимо, що в звітньому періоді прибуток від реалізації

послу, не набагато, але зменшився. Також помітно збільшення операційних витрат та витрат на збут у звітньому періоді.

Таблиця 2.10

### Аналіз динаміки показників рентабельності підприємства

Показники	Формула для розрахунку	Норматив	Значення за роками		Відхилення (+), (-)
			2018	2019	
1	2	3			6
<i>Показники рентабельності</i>					
Рентабельність продажів, %	$K_{pn} = \frac{ЧП}{B}$	x 100% >0	12,2	9,6	-2,6
Рентабельність діяльності, %	$K_{вк} = \frac{ЧП}{B}$	x 100% >0	20,9	16,4	-4,5

Джерело: розраховано автором

Для цінки маркетингової діяльності і узагальнення внутрішнього потенціалу підприємства у слід звернути увагу на такі параметри як:

- визначення рівня загальної популярності та репутації;
- швидкість реагування на зміну потреб споживачів;
- престиж наданих послуг;
- рекламна політика;
- характер і стиль відносин з клієнтами;
- образ персоналу підприємства;
- позиціонування підприємства;
- зовнішня атрибутика;
- образ споживача;
- рівень корпоративної культури

Узагальнену оцінку внутрішнього потенціалу підприємства розглянемо в таблиці 2.11.

**Характеристика основних бізнес-процесів підприємства**

Назва бізнес-процесу	Опис	Оцінка за 10-ю шкалою	
		негативна	позитивна
Виробництво основних послуг	Основна діяльність туристичного підприємства.		10
Виробництво додаткових послуг	Створення додаткових туристичних послуг як засіб розширення кількості надаваних послуг	5	
Матеріально-технічне забезпечення	Необхідний елемент належної роботи підприємства, необхідними для виробничого і невиробничого споживання		9
Кадровий менеджмент	Керуючий апарат основної рушійної сили підприємства.		9
Фінансовий стан	Взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів.		9
Маркетинг	Виконує процес планування і втілення задуму щодо ціноутворення, просування і реалізації ідей, товарів та послуг шляхом обміну, який задовольняє цілі підприємства		8
Інноваційний менеджмент	Невід'ємна складова діяльності підприємства, що охоплює планування, організацію та стимулювання інноваційної діяльності.		10
Екологічний менеджмент	Система управління діяльністю підприємства (організації) в тих чи інших її формах, напрямках, сторонах, які прямо чи непрямо стосуються взаємовідносин підприємства з навколишнім природним середовищем		10
Корпоративна культура	Сукупність моделей поведінки, які - придбані організацією в процесі адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які показали свою ефективність і розділяються більшістю членів організації.		8
Імідж	Важливе відповідальне завдання для туристичних підприємств – створення репутації високої якості обслуговування гостей, яке забезпечується колективними зусиллями працівників всіх служб підприємства.		9

Джерело: розроблено автором

Проаналізувавши узагальнену характеристику основних бізнес-процесів підприємства можна зробити висновок що, підприємство активно

працює для досягнення свого ідеалу, проте слід звернути увагу на недоліки. Важливо вирішити проблему з процесом виробництва додаткових послуг та направити сили на поліпшення маркетингової діяльності на підприємстві.

### **2.3. Дослідження зовнішнього середовища та конкурентної позиції туристичного підприємства ТОВ «TUI Ukraine»**

Характерною рисою сучасного підприємства є значна увага керівників і менеджерів до стратегічних аспектів управління. Суть формування стратегічної поведінки підприємства полягає у визначенні напрямів розвитку, розробці системи заходів щодо ефективного наближення до обраного орієнтиру, а також в оцінці і контролі процесу реалізації вибраної стратегії. При цьому основне значення має поведінка та місце підприємства на ринку. Стратегічне управління на всіх його стадіях передбачає проведення аналізу навколишнього середовища підприємства, на основі якого визначаються стратегічні напрями розвитку [22].

Конкурентоспроможність підприємств в сучасних умовах створює підстави для формування конкурентної позиції в його оточуючому середовищі. Управління конкурентоспроможністю підприємства слід розглядати як відносну характеристику підприємства, що проявляється в умовах конкуренції у вигляді здатності залучення необхідних ресурсів, можливості зробити з них конкурентоспроможний товар, продуктивності використання виробничих ресурсів, що формує сталу конкурентну позицію підприємства на цільовому ринку [43].

Конкурентна позиція - порівняльна характеристика основних ринкових параметрів підприємств в сучасних умовах та його продукції щодо конкурента. Для визначення конкурентної позиції використовуються кількісні характеристики і, зокрема, статистичні показники.

Отже, конкурентна позиція підприємства – це певне його положення у ринковому сегменті завдяки більш ефективній реалізації обраної ним конкурентної стратегії стосовно аналогів. Бажанням кожного підприємства в сучасних умовах є забезпечення сталої конкурентної позиції. Стала конкурентна позиція – це можливість підтримувати досягнуту конкурентну позицію у конкурентному полі, забезпечувати стабільний рівень розвитку та ефективно адаптуватися до змін факторів зовнішнього середовища.

Конкурентна перевага, як і будь-яка інша перевага, має вагу тільки в порівнянні, тобто воно оцінюється відносним, порівняльним становищем підприємства по відношенню до своїх конкурентів, які займають високі позиції на ринку чи ринковому сегменті. Існує зовнішня та внутрішня конкурентна перевага. Зовнішня конкурентна перевага підприємства збільшує його силу в ринкових позиціях [15].

Внутрішня конкурентна перевага базується на переважанні відносно витрат виробництва, які створюють цінність для виробника і дозволяють досягти меншого, ніж у конкурента, рівня собівартості. Ця перевага може створюватися в результаті впровадження заходів, спрямованих на домінування підприємства над конкурентами (мінімізації витрат) і побудованих на впровадженні організаційних і виробничих нововведень.

Конкурентна перевага існує, коли підприємство в змозі надати такі переваги, як його конкуренти, але за нижчою ціною (цінова перевага), чи запропонувати вигоди, які перевищують конкуруючі продукти (диференційована перевага). Таким чином, конкурентна перевага дає можливість підприємству створювати продукцію високої цінності для своїх клієнтів і отримувати великий прибуток для себе [43]. Домінуючою вважається конкурентна позиція, що забезпечує можливість впливу на ринок в цілому, де підприємство займає більшу частину. Сильна позиція підприємств в сучасних умовах полягає в можливості диктувати свої умови ринку і впливати на конкурентне середовище. Сприятлива конкурентна позиція створює передумови для підприємств в отриманні вигідних умов

реалізації власної продукції. Надійною можна вважати позицію підприємств в сучасних умовах, забезпечену фінансовими ресурсами і стійкою зміною до кон'юнктури ринку. Слабка позиція підприємств в конкуренції - звичайно невелика частка ринку, що має до того ж тенденцію до скорочення, підприємство не має ні конкурентоспроможної продукції, ні надійного способу реалізації. Разом з тим конкурентна стратегія, яка спрямована на зміцнення конкурентної позиції підприємства повинна передбачати наступні заходи:

- Розробка та впровадження програми формування попиту на продукцію підприємства й опрацювання і впровадження програми підтримки репутації і формування іміджу;
- Проведення маркетингових досліджень та постійного моніторингу конкурентних переваг і здійснення порівняльного аналізу з підприємствами-конкурентами, аналізу ризиків збуту та постачання й структури основних виробничих фондів;
- Впровадження передового світового досвіду з організації виробництва та збуту й вдосконалення систем розрахунків за продукцію;
- Формування ефективних факторів виробництва та підвищення ефективності використання ресурсів підприємства;
- Забезпечення постійного технологічного оновлення виробництва й підвищення якості та дизайну продукції;
- Розробка заходів, спрямованих на забезпечення та своєчасності стабільності постачань матеріальних ресурсів необхідної якості та обсягів;

Для об'єктивності аналізу взаємодії конкуруючих підприємств в сучасних умовах необхідно виділяти форми конкуренції. У сучасному світі цінова конкуренція втратила своє велике значення на користь нецінових методів конкурентної боротьби. У цілому, цінова конкуренція у відкритій формі призводить до зниження норми прибутку, погіршення фінансового стану підприємства і, як наслідок, до його занепаду. При прихованій ціновій

конкуренції підприємства вводять нову продукцію із значно поліпшеними споживчими властивостями, а ціну піднімають непропорційно рідко. Конкурентоспроможність підприємств в сучасних умовах не повинна орієнтуватись тільки на цінову конкуренцію, серед основних форм конкуренції, головною повинна стати активна конкуренція [43].

В процесі формування конкурентних позицій виникають певні протиріччя із розвитком конкурентних переваг підприємства. Протиріччя виникають у випадку, коли розвиток споживчих мотивацій і, відповідно, конкурентних позицій підприємства, не співпадає з напрямом розвитку конкурентних переваг, що здійснюється підприємством. Вирішити таке протиріччя можливо за рахунок маркетингового впливу на споживачів, з метою зміни їх уподобань і формування попиту на нову продукцію підприємства [15].

Для дослідження зовнішнього середовища туристичного підприємства необхідно проаналізувати вплив основних факторів зовнішнього середовища у таблиці 2.12.

*Таблиця 2.12*

### **Аналіз факторів макросередовища підприємства**

Сфера макросередовища	Назва фактора	Оцінка впливу факторів макросередовища за 10-ю шкалою
1. Міжнародна	1.1 Менталітет	4
	1.2 Участь на ринку міжнародних туристичних відносин	9
	1.3 Політичні бар'єри	7
2. Політична	2.1 Політична нестабільність	6
	2.2 Політична ситуація в Україні	5
	2.3 Співпраця з ЄС	0
3. Економічна	3.1 Рівень інфляції	7
	3.2 Коливання курсу національної валюти	5
	3.3 Рівень економічного розвитку країни	10

4. Соціально - демографічна	4.1 Підвищення рівня безробіття	9
	4.2 Зниження чисельності населення	9
	4.3 Урбанізація	8
5. Технологічна	5.1 Науково-технологічний процес	9
6. Екологічна	6.1. Навантаження на природні комплекси	10
	6.2 Природні фактори	7

Джерело: розроблено автором за даними [15]

Отже після цього проведемо бальну оцінку основних конкурентів підприємства в таблиці 2.13. Основними конкурентами було обрано Join UP та Anex Tour бальна оцінка проводилась за 5-ти бальною шкалою, де 1-мінімально, 5-максимально.

Таблиця 2.13

#### Бальна оцінка позицій підприємства серед головних конкурентів

Показники	<b>TUI Ukraine</b>	Join UP	Anex Tour
Місце розташування	<b>4</b>	4	5
Середній рівень завантаженості	<b>3</b>	3	3
Популярність серед населення	<b>5</b>	5	4
Рівень професіоналізму персоналу	<b>3</b>	4	4
Якість основних послуг	<b>4</b>	3	4
Асортимент додаткових послуг	<b>4</b>	4	4
Якість рекламних засобів	<b>4</b>	3	5
Цінова політика	<b>3</b>	5	3
<b>Всього</b>	<b>30</b>	31	32

Джерело: розроблено автором

Як бачимо, найбільшконкурентоспроможним оператором на ринку є «Anex Tour», на другій позиції – «Join UP». Це оператори, які за комплексом показників мають найбільш оптимальні результати. Найгірші позиції в оператора «TUI Ukraine». Результати дослідження ще раз довели, що на ринку послуг велику роль відіграють не стільки ціна послуги, скільки сервіс

та якість обслуговування, тому ільки оптимальне поєднання цих показників дозволить забезпечити підприємству конкурентоспроможність на ринку [38].

У процесі ідентифікації чинників, що впливають на конкурентоспроможність підприємств ринку туристичних послуг, у роботі було виокремлено чинники, що істотно впливають на діяльність туроператора й турагенції. Загальна конкурентоспроможність туроператора залежить від конкурентоспроможності туристичного продукту, яка, в свою чергу, залежить від кращого співвідношення ціни, якості основних послуг та рівня професіоналізму персоналу, тобто тих факторів, що формують цінність для споживача. На ціну впливають контракти з постачальниками послуг, а якість турпродукту включає в себе: сервіс, комфорт і професіоналізм, які, перш за все, залежать від людського фактору.

Основне призначення аналізу зовнішнього середовища полягає у визначенні можливостей і загроз, на шляху розвитку підприємства, а також його стратегічних альтернатив. Аналіз зовнішнього середовища є складовою так названого SWOT аналізу. Завдання аналізу полягає у віднайденні реальних можливостей, для забезпечення конкурентних переваг підприємства [38].

*Таблиця 2.14*

### **SWOT - аналіз туристичного підприємства «TUI Ukraine»**

<b>Можливості</b>	<b>Сильні сторони</b>
Стабілізація та розвиток економіки країни; Сприятливе законодавство; Доступність інвестицій та кредитів; Обслуговування додаткових груп споживачів; Вихід на новий сегмент ринку; Підвищення прибутку за рахунок збільшення реалізованих путівок.	Організаційно-правова форма (ТОВ), яка буде існувати завжди, незалежно від зміни законодавства України щодо тур. індустрії; Унікальність в умінні адаптації до змін зовнішнього середовища за рахунок диверсифікації діяльності; Наявність достатніх фінансових ресурсів; Обгрунована диверсифікація; Імідж надійного партнера; Відносно низькі витрати; Ефективні зв'язки у зовнішньому середовищі.

Загрози	Слабкі сторони
<p>Нестабільна політична ситуація (події, пов'язані з анексією Автономної Республіки Крим та проведенням антитерористичної операції на території Донецької та Луганської областей); Фінансово-економічна криза; Розвиток туризму в близько розташованих країнах; Виникнення епідеміологічного захворювання; Техногенні катастрофи – зношеність інфраструктури та комунікацій. Демографічна катастрофа; Збільшення ціни на туристичні послуги, зменшення попиту;</p>	<p>Постійне збільшення фірм-конкуrentів, внаслідок чого доводиться вводити інновації, щоб привабити нових клієнтів; Відсутність деяких новітніх технологій в просуванні турпродукту; Недостатня прибутковість; Недосконалість стратегії.</p>

Джерело: розроблено автором.

Туристична фірма має значний досвід, низькі витрати в порівнянні з іншими туроператорами, ефективні зв'язки у зовнішньому середовищі, професійне керування компанією завдяки директору.

На підставі SWOT-аналізу можна говорити про те, що здійснювана туристичною фірмою діяльність може бути в цілому оцінена позитивно. Фірма має як сильні, так і слабкі сторони. Це означає, що керівництву фірми є над чим працювати, використовуючи наявні можливості і уникаючи ймовірних і реальних загроз. В цілому це - нормальна ситуація для туристичного підприємства як ринкового суб'єкта. В умовах жорсткої конкуренції, при наявності більш сильних суперників необхідно удосконалювати управління фірмою, напрацьовувати досвід, постійно аналізувати власну діяльність і діяльність конкурентів, по можливості збільшувати витрати на маркетинг.

Необхідно зміцнювати свою позицію на ринку туристичних послуг за рахунок чіткої стратегії, правильного способу формування цілей та впровадження новітніх автоматизованих систем та технологій в процес управління туристичною організацією.

## Висновки до розділу 2

У компанії приділяють величезну увагу системі управління якістю та людських ресурсів. Бренд ТОВ «TUI Ukraine» позиціонується на українському ринку як марка надійності та якості, що накладає особливу відповідальність на діяльність компанії і є стимулом для подальшого розвитку і вдосконалення.

Місія ТОВ «TUI Ukraine» створити відпочинок, який робить людей щасливішими. Головними цінностями компанії є орієнтованість на клієнта, командна робота, повага до людей, ефективність та результативність, постійне вдосконалення.

Компанія пропонує своїм туристам якісний відпочинок за європейськими стандартами на всіх популярних курортах світу: Єгипет, Туреччина, Болгарія, Хорватія, Кіпр, Греція, Чорногорія, Іспанія, Франція, Австрія, ОАЕ, Туніс, Таїланд, Індія, Шрі-Ланка, Словаччина, Італія та ін.

Опис внутрішнього середовища необхідний для розуміння того, яким чином організація отримує результати, які відповідають або не відповідають очікуванням ключових зацікавлених сторін.

Опис внутрішнього середовища було виконано відносно тих результатів, які не відповідають очікуванням, тому отриманий зріз носить негативний характер, а саме: спадаючий характер потоку іноземних туристів, що свідчить про недостатнє просування українських туристичних продуктів на світовому ринку; зменшення доходів фірми і збільшення витрат; наявність недоліків в бізнес-процесах підприємства.

Отже, після проведення детального опису зовнішнього середовища компанії виявлено сильні та слабкі сторони, що позиціонують наявність конкурентних переваг підприємства. Туристична фірма відзначилась наявністю значного досвіду, низькими витратами в порівнянні з іншими туроператорами, ефективними зв'язки у зовнішньому середовищі, але серед головних конкурентів, у ході аналізу, виявлено, що туроператор має низьку

конкурентоспроможність. Таким чином здійснювана туристичною фірмою діяльність в цілому оцінена позитивно. Фірма має як сильні, так і слабкі сторони. Це означає, що є над чим працювати, використовуючи наявні можливості і уникаючи ймовірних і реальних загроз.

В ході проведення оцінки головних конкурентів виявлено, що фірма займає останню позицію серед них. Для підняття рівня конкурентоспроможності серед головних конкурентів слід вдосконалювати якість обслуговування на підприємстві за рахунок підняття рівня професіоналізму персоналу якості основних послуг та кращого співвідношення цін. На ціну впливають контракти з постачальниками послуг, а якість турпродукту включає в себе: сервіс, комфорт і професіоналізм, які, перш за все, залежать від людського фактору.

Менеджери повинні постійно зчитувати сигнали із зовнішнього середовища, щоб виявляти нові можливості та загрози. Зовнішнє середовище представляє можливості для лідерства у зростанні та домінуванні на ринку, а також створює загрозу застарівання продуктів, технологій та ринків.

### РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ НА ТОВ «TUI Ukraine»

#### 3.1 Аналіз процесу управління якістю обслуговування на туристичному підприємстві ТОВ «TUI Ukraine»

Базою дослідження дипломної роботи є туристичне підприємство ТОВ «TUI Ukraine». Це підприємство створене на підставі Законів України «Про підприємство», «Про підприємства в Україні» і діє у відповідності з діючим законодавством України та Статутом.

Підприємство є юридичною особою за законодавством України, має своє відособлене майно, має самостійний баланс, рахунки в банках, печатку, штамп, фірмові бланки із своїм найменуванням, а також інші реквізити передбачені законодавством України. Діє на принципах господарського розрахунку, самоврядування, може від свого імені укладати різні договори, мати майнові, особисті немайнові права, нести обов'язки, відповідачем, третьою особою в судових органах, тощо.

Основним узагальнюючим показником фінансових результатів господарської діяльності підприємства є прибуток.

Підприємство реалізує свою продукцію, послуги, відходи виробництва за цінами і тарифами, які встановлюють самостійно або на основі договору, а у випадках передбачених діючим законодавством, за державними цінами і тарифами. Форми, системи і розміри зарплати, а також інші види прибутків працівників встановлюються підприємством самостійно. Мінімальний розмір оплати праці найманих робітників не може бути меншим мінімальної заробітної плати, яка встановлюється законодавчими актами України [20].

Держаний комітет України по туризму надав підприємству «TUI Ukraine» «Ліцензію серія АГ № 580745», ідентифікаційний код платника податків «Ф 326676926559» на право провадження підприємницькою діяльності за такими видами - організація прийому та обслуговування

іноземних туристів на території України; організація прийому та обслуговування вітчизняних туристів по всій Україні; організація туристичних поїздок за межі України; екскурсійна діяльність; організація різних видів туризму. Туристичне підприємство ТОВ «TUI Ukraine» на туристичному ринку є одночасно туроператором і турагентством, створюючи як власні тури, так і займатись реалізацією турів закордон інших компаній. Туристична фірма надає окремі види послуг туристам, які подорожують індивідуально і групам туристів, встановлюючи безпосередньо зв'язки з транспортними, страховими організаціями, готельним розміщенням, тощо.

Туристична компанія ТОВ «TUI Ukraine» розробила стратегію, яка допомагає їй утримувати позиції на українському ринку. Компанія розглядала безліч варіантів. Підприємство визначило пріоритети декількох сегментів ринку. Це дає варіанти для розширення можливостей підприємства в умовах інтенсифікації діяльності, а також напрямок діяльності підприємства [51].

Діяльності туристичного підприємства є перш за все, кваліфікований персонал з надання послуг. Це стосується людей, які обслуговують споживачів (працівники туристичних фірм, екскурсоводи, гіді, працівники пунктів туристичної інформації), а також працівників управлінської ланки.

Етапами управління персоналом, яке використовує туристичне підприємство «TUI Ukraine» є:

- розпланування персоналу (розробка плану задоволення майбутніх потреб в людських ресурсах);
- набір трудового персоналу (створення резерву потенційних кандидатів з усіх посад);
- відбір (оцінка кандидатів на робочі місця і відбір кращих з резерву, створеного ходом набору);

- обговорювання заробітної плати та пільг (розробка схем організації і структури заробітної плати, системи пільг з метою привернення найму, збереження і відтворення працівників);
- профорієнтація та адаптація (інструктаж найнятих працівників, розвиток у працівника розуміння того, чого очікує від нього підприємство і яка праця отримує на підприємстві заслужену оцінку);
- навчання (розробка програм навчання трудових навичок, які знадобляться для ефективного виконання роботи);
- оцінка трудової діяльності (розробка методик оцінки трудової діяльності та донесення їх до працівника);
- звільнення (розробка методів переміщення працівників на посаду з великою чи меншою відповідальністю, розвиток їх професійного досвіду шляхом переміщення на інші посади чи ділянки роботи, а також процедур припинення договору найму);
- підготовка керівних кадрів, управління просуванням по службі (розробка програм, що спрямовані на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів).

«TUI Ukraine» - команда активних і цілеспрямованих однодумців, які відчують стабільність і надійність своєї компанії, мають можливість швидкого кар'єрного росту та розвитку.

Профільне навчання, міжнародні стажування, тренінги, семінари допомагають вдосконалюватися, отримувати високі результати і доходи. «TUI Ukraine» на постійній основі співпрацює зі страховою компанією ERV.

Клієнти отримують всі види туристичного страхування: медичне страхування на час туру і від невиїзду. Завдяки довгостроковим відносинам двох компаній і налагодженій системі клієнти отримують гарантії, що всі можливі проблеми будуть ефективно і оперативно вирішені.

Гаслом «TUI Ukraine» є: “Ви заслуговуєте відпочинок, а ми - довіру всього світу” [51].

На мою думку подорожі та туризм є найбільшими світовими індустріями, що сприяють скороченню безробіття і розвитку, завдяки чому є невід'ємними компонентами світової економіки. Стійка економічна, екологічна та соціальна активність є невід'ємною частиною корпоративної культури «TUI Ukraine» [35].

Підприємству «TUI Ukraine» відповідно до його особливостями, можливостями і традиціями необхідна особлива розробка, впровадження та постійне вдосконалення системи стимулів, що повною мірою забезпечує інтереси і співробітників, і фірми в цілому. Зосередження на мотивації збагачення змісту праці, що полягає в наданні людям більш змістовної, важливої, цікавої, соціально значимої роботи, що відповідає їх особистим інтересам і нахилам, з широкими перспективами посадового і професійного зростання, що дає можливість проявити свої творчі здібності. Необхідно створити умови, при яких кожна людина відчувала б професійну гордість за те, що краще за інших можуть впоратися з дорученою роботою, та є причетними до неї і відповідальними за її результати, тоді б люди відчували б цінність результатів, та конкретну їх важливість. Найперше потрібно зацікавити працівників до змін, що будуть здійснюватись - навчанням, наданням інформації, залученням до участі у проекті, покращенням умов праці та ін.

Характер сучасного туристичного бізнесу вимагає такого рівня управління персоналом, який забезпечував би максимальну реалізацію творчого потенціалу працівників у процесі трудової діяльності. Всього цього можна досягти шляхом розроблення і реалізації програми комплексної мотивації, яка дозволяє створити матеріальні, організаційні, моральні, лідерські стимули у взаємозв'язку та взаємозумовленості соціально-психологічних і соціально-економічних процесів, що гармонізують інтереси працівника та підприємства [43].

Матеріальна мотивація може мати вигляд грошової винагороди, соціальних трансфертів тощо. Аспекти мотивації мають враховуватися при

розробленні стратегії підприємства та впроваджуватися за наявності зворотного зв'язку щодо оцінки їх дієвості [26].

Підприємство, як соціально-економічна та виробнича система, приводить у рух персонал, що є найважливішим фактором його розвитку в сучасному світі ринкових відносин. Отже, основним завданням будь-якого підприємства є побудувати ефективну систему управління цим надважливим ресурсом, на основі окремих напрямків досліджень теорії та практики менеджменту.

Менеджмент в туристичному бізнесі передбачає знання психології клієнтів та працівників. Також важливо не забувати, що кожен споживач, чи навіть робітник, це особисті з власними потребами на запити, та для досягнення успіху організація повинна враховувати кожен думку. Люди є основним фактором будь-якої моделі управління, включаючи і ситуаційний підхід.

Основне завдання в цій галузі полягає в його здатності створити умови для реалізації кожним працівником своїх потенційних можливостей, в здатності пробуджувати в людях ентузіазм, прагнення виконувати поставлені перед ними завдання найкращим чином.

Сьогодні ми можемо з впевненістю сказати, що успіх у бізнесі майже повністю зумовлюється умінням менеджера працювати з колегами, його особистими якостями, здатністю ефективно керувати людьми.

Тут особливо важливі знання менеджера у організуванні колективної роботи, вміння спілкуватися з кожним співробітником на основі сучасних вимог і знайти в кожному конкретному випадку необхідний інструмент впливу з метою вирішення поставлених завдань.

Основною особливістю управління в туристському бізнесі стає заохочення працівників до розвитку їх здібностей для більш інтенсивної і продуктивної праці.

Менеджер повинен знайти підхід до кожного співробітника та орієнтувати їх на проблеми, що стоять перед компанією, поділяти їх за

значимістю, на- правляти зусилля, допомагати розкриттю здібностей людей, концентрувати їх на самому головному, формувати навколо себе групу однодумців, що є дуже важливим.

Основною метою менеджера є визначити можливість досягнення стратегічного успіху, творення та функціонування структур, які зазвичай іменуються командою. Це не лише група професіоналів, це команда яка йде рука об руку [14].

Команда - це ретельно сформований, добре керований, самоорганізований колектив, швидко і ефективно реагує на будь-які зміни ринкової ситуації, що вирішує всі завдання як єдине ціле.

Ще одна з відмінностей управління персоналом туристичного підприємства – те, що персонал є частиною компанії, від якості навчання персоналу залежить прибуток всієї фірми.

Отримання в процесі професійної підготовки нових знань сприяє загальному інтелектуальному розвитку людини, розширює його ерудицію і коло спілкування, зміцнює впевненість у собі.

Отже здатність професійного розвитку у власній фірмі високо оцінюється працівниками і має великий вплив на прийняття ними рішення про роботу в тій чи іншій організації, а капіталовкладення в професійний розвиток сприяють створенню сприятливого клімату, підвищують мотивацію співробітників та їх відданість організації [51].

Менеджери з міжнародного туризму проводяться роботу по плануванню і здійсненню туристичних подорожей на основі договорів з туроператорами і розробляють та організують свої закордонні туристичні поїздки.

Вони на початку кожного сезону на основі даних про попит та зміст ринку, що надаються відділом маркетингу, розробляють план набору груп по різних напрямках і ведуть роботу з формуванням груп, підбирають керівників, гідів, перекладачів, надають необхідну інформацію, списки груп при візовому оформленні і страхуванні осіб.

Контроль за фінансовою роботою фірми здійснює головний бухгалтер, до якого надходить інформація про наявність та рух коштів і здійснення різних фінансових та господарських операцій. Головний бухгалтер відповідає за належне документальне оформлення всіх фінансових операцій, веде бухгалтерську документацію, здійснює контроль за прибутками та збитками фірми, вчасно нараховує та перераховує податки по бюджету, подає бухгалтерську, податкову звітність.

Секретар туристичної фірми отримуючи інформацію обробляє її, та передає керівнику, а також у відповідні підрозділи фірми, веде документацію, відповідає на всі дзвінки які поступають у фірму, надає первинну інформацію клієнтам.

### **3.2. Пропозиції для вдосконалення якості обслуговування на туристичному підприємстві ТОВ «TUI Ukraine»**

Управління якістю обслуговування клієнтів розглядається як складна сукупність рішень, що виробляються менеджерами з урахуванням конкурентної позиції підприємства на споживчому ринку, стадії його життєвого циклу, наявного потенціалу трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Ця сукупність управлінських рішень є одним з основних механізмів освоєння підприємством сфери послуг обраної ринкової ніші [13].

Висока значимість функції управління якістю обслуговування клієнтів зводить її в ранг стратегічних функцій менеджменту сфери послуг, яка повинна бути забезпечена на туристичному підприємстві розробкою стратегічних цілей в цій області і заходів по їх реалізації.

Хоча поняття «якість обслуговування клієнтів» носить узагальнений характер, воно визначається рядом конкретних елементів, які відіграють різну роль у забезпеченні цього рівня.

До числа найбільш важливих таких елементів можна віднести:

- 1) наявність на підприємстві широкого і стійкого асортименту послуг, що забезпечує задоволення попиту обслуговуваних клієнтів;
- 2) застосування на підприємстві прогресивних методів обслуговування, забезпечувати найбільш зручності та мінімізацію витрат часу на придбання послуг;
- 3) надання клієнтам додаткових послуг, пов'язаних зі специфікою реалізованих товарів;
- 4) широке використання коштів всередині підприємницької реклами та інформації;
- 5) висока професійна кваліфікація персоналу;
- 6) повне дотримання встановлених правил продажу послуг [6].

Розглянемо основні помилки, які допущені при обслуговуванні клієнтів на туристичному підприємстві.

Надмірна автоматизація. Необхідно уникати персоналізації при прямому контакті з клієнтом. Якщо можливо, надавати різноманітні альтернативні способи зв'язку, так як деякі клієнти воліють онлайн-чатами, а інші хочуть поговорити з людиною по телефону або особисто. Потрібно надати кожному клієнту такий варіант, який він хоче [9].

Нездатність слухати. Припущення суто індивідуальних потреб клієнта є великою помилкою. Далі слідує ігнорування слів клієнта, повне небажання вислухати його до кінця і нав'язування власної точки зору. Слід навчити всіх співробітників фірми навичкам слухання, особливо тих осіб, які займаються обслуговування клієнтів [9].

Розставити пріоритети. Компанія задовольняється своїм «стандартним прибутком» і не оновлює свої послуги. Вона думає про обслуговування клієнтів як про подію, яка провиходить на задньому плані і не зачіпає компанію жодним чином, навіть незважаючи на наявність скарг. Необхідно знайти час, щоб провести аналіз всіх накопичених проблем і діючих в організації процесів, безперервно вдосконалювати ці самі процеси і усунути першопричини. Даний спосіб посприяє продуктивному покращенню якості

процесу обслуговування клієнтів [39]. Адже вони повинні бачити і відчувати, що саме ця фірма у них в пріоритеті.

Недооцінка персоналу. Несправедливо, що дуже часто співробітники, які якісно взаємодіють з клієнтами, цінуються найменше і отримують відповідну з того зарплату. Щоб уникнути цієї помилки, слід найняти кращих співробітників, платити їм більше і ввести грошову мотиваційну систему [9].

При підборі персоналу на будь-яку посаду потрібно підготувати набір компетенцій, необхідних туристичному підприємству. Виділення їх окремим блоком при підборі співробітників допомагає знаходити кандидатів, яким прийнятна філософія і корпоративна культура туристичного підприємства, що надалі дозволяє скоротити плинність персоналу.

Основними компетенціями персоналу щодо роботи з клієнтами є: комунікабельність, проактивність, дружелюбність, готовність допомогти, ввічливість, професіоналізм, креативність, оперативність та чесність.

В одночас постійне і безперервне поліпшення якості стає довготривалою стратегією розвитку організацій з метою досягнення ними довгострокового успіху [17].

Для підтримки рівня якості потрібна не тільки відповідна матеріальна база і заінтересований висококваліфікований персонал, але і структурована система управління якістю. Тільки за допомогою впровадження системи управління, що відповідає сучасному рівню розвитку організації, можна домогтися стабільного забезпечення якості.

Запропоновані такі способи підвищення якості обслуговування клієнтів. Розробити і прописати в вигляді окремого документа стандарт обслуговування клієнтів. Багато речей, які елементарні і очевидні, можуть не бути такими для обслуговуючого персоналу, що працює в організації. У стандарті має бути описано все, починаючи від зовнішнього вигляду і типових фраз вітання до реакції на ключові питання і дистанції при бесіді.

Організовувати проведення тренінгів для персоналу. Проведення подібних заходів краще довірити професійним коучера. Вибирати тренінги з

техніки продажів, ведення діалогу з клієнтом. Періодично можна проводити роботу з персоналом і самостійно. Моделювати ситуації спілкування з клієнтами, давати поради, особливо це актуально для нових співробітників організації. Необхідно налагодити зворотний зв'язок з клієнтами і намагатися спостерігати за ними, дізнаватися думку про обслуговування, цікавитися потребами і побажаннями.

Рекомендується завести гостьову книгу або форум на корпоративному сайті. Створити максимально детальну клієнтську базу даних. Вона допоможе не тільки аналізувати цільову аудиторію, але і поліпшити якість обслуговування. Важливо використовувати для цього персональну інформацію про клієнтів, якщо є до неї доступ. Наприклад, база допоможе привітати їх зі святом за допомогою адресного рассилки. створити на підприємстві максимально приємну атмосферу, тому що для клієнта важливий не тільки послуга, а й гарний настрій. Добробажаний персонал, зручні меблі, приємна музика, напої - все це залишить у клієнта позитивне враження [22].

Обслуговування високої якості є однією з найважливіших задач туристичного підприємства. Від якості обслуговування безпосередньо залежить настрій, враження про фірму, задоволеність клієнтів послугами. Підприємство з високоякісним обслуговуванням буде забезпечено хорошими відгуками та рекомендаціями, що дозволить залучити нових клієнтів і розширити базу постійних, що підвищить прибуток і конкурентноспроможність.

Аналіз діяльності підприємства показав, що ТОВ «TUI Ukraine» поступається конкурентам, підприємству необхідно провести комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення якості обслуговування.

Розробка програми якісного обслуговування для ТОВ «TUI Ukraine». Програма якісного сервісу включає в себе спільні зусилля маркетингу і менеджменту компанії. Для ефективного підвищення якості обслуговування компанія завжди повинна слідувати строго певним принципам, розробленим

на основі загальних наукових концепцій, що відображають специфічні особливості організації.

Особливу увагу слід приділяти навчанню співробітників, так як вони знаходяться в тісному контакті з клієнтами, а також ведення всієї документації, пов'язаної з організацією поїздки. Для підвищення якості обслуговування необхідно провести ряд заходів щодо підвищення кваліфікації співробітників компанії.

Навчання в компанії допомагає новому співробітнику познайомитися з компанією, зібрати якомога більше інформації про неї: як давно вона на ринку, який її статус серед подібних компаній. Це також допомагає зрозуміти її структуру; дізнатися, чим займається компанія, з ким працює, познайомитися з ритмом роботи і внутрішньою політикою. Саме для цього слід проводити корпоративне навчання. Завдання корпоративного навчання нових співробітників повинні бути покладені на керівника туристичного агентства. Також рекомендується впровадити систему тестування. Після закінчення навчання співробітник повинен написати тест на почутий матеріал. Ця діяльність допоможе співробітнику швидко адаптуватися до роботи і вписатися в колектив [42].

Для нових співробітників туристичної компанії має бути проведено як адміністративне навчання, так і корпоративне. По суті, це передбачає ознайомлення співробітників з оргтехнікою компанії:

- для правильного використання телефону, прослуховування голосових повідомлень, використання різних функцій пристрою. Наприклад, встановити режим «весь день відсутня» або «хвора», щоб абонент зміг бачити, що на його дзвінок можна відповісти з певної причини;
- правильно використовувати факс-апарат;
- щоб правильно заповнити таблицю обліку робочого часу;
- навчитися користуватися електронною поштою;
- навчитися правильно використовувати технології в аудіо і телефонних конференціях:

- познайомитися з системою сигналізації;
- використовуйте принтер, сканер, ксерокс;
- використовуйте принтер, сканер, ксерокс і подрібнювач паперу.

Ця діяльність повинна проводитися раз на місяць.

Адміністративне навчання допомагає новим співробітникам швидко освоїти принципи роботи з оргтехнікою, що дозволить їм виконувати свою роботу набагато швидше і краще в майбутньому.

Співробітники туристичної фірми «TUI Ukraine» повинні щодня спілкуватися з клієнтами. Дуже важливо знайти правильний та індивідуальний підхід до кожної людини, тому що їх відгуки про роботу туристичного агентства є одним з найважливіших показників якості виконуваної роботи. Тому рекомендується навчати роботі з клієнтами. Даний захід рекомендується проводити раз на місяць або раз в три місяці. Навчання роботі з клієнтами передбачає навчання професійному спілкуванню і професійної етики.

Після закінчення навчання рекомендується запропонувати співробітникам пройти тести, результати яких будуть відображені в їх резюме.

Тренінги з обслуговування клієнтів допоможуть співробітникам відчувати себе більш впевнено при спілкуванні з клієнтами. І найголовніше - це допоможе не тільки утримати існуючих клієнтів, а й, завдяки позитивним відгукам, залучити нових.

У туристичній галузі важливим моментом є правильне оформлення документів, так як неправильний документ вважається недійсним. Тому дуже важливо, щоб співробітники туристичного агентства володіли знаннями в області оформлення документів. З цією метою повинна бути проведена підготовка з питань управління службовими приміщеннями.

Навчання повинно проводитися як для нових, так і для старих співробітників. Після закінчення навчання співробітники пройдуть тестування, результати якого будуть додані в їх резюме. Це допоможе

співробітникам навчитися правильно оформляти документи, що позитивно позначиться на якості обслуговування [39].

В даний час інформаційні технології розвиваються швидкими темпами, і необхідно володіти знаннями в галузі використання персональних комп'ютерів. Туристичні агенти повинні постійно бути в курсі всіх змін у світі комп'ютерних технологій.

На сьогоднішній день всі документи оформляються на комп'ютері, за допомогою якого здійснюється комунікація між співробітниками і клієнтами, бронювання квитків та номерів в готелі. Тому менеджери в сфері туризму повинні знати, як працювати на комп'ютері.

В основному, це навчання полягає в навичках співробітників використанню офісних програм, таких як:

- Microsoft Office Outlook;
- Microsoft Office Excel;
- Microsoft Office Word;
- Microsoft Office Power Point;
- Internet Explorer.

Для підтвердження та підвищення кваліфікації всіх співробітників необхідно буде провести навчання. Після закінчення навчання співробітники пройдуть тести, результати яких будуть включені в резюме.

Таке навчання допоможе ознайомитися з роботою програмного забезпечення, а співробітники компанії зможуть якісно виконувати свою роботу, витрачаючи при цьому менше часу.

Якість навчання - це найголовніше, тому що від якості сервісу залежить імідж компанії. Співробітники туристичної компанії повинні чітко розуміти, що розуміється під «якістю послуг, що надаються». Навчання повинно проводитися для всіх співробітників компанії раз на півроку.

Під час навчання вивчаються основні компоненти якості і їх класифікація, створюється ігрова «ситуація», в якій описується проблема і учасники повинні знайти найкращий спосіб її вирішення .

Якісне навчання прищеплює співробітникам почуття відповідальності за обслуговування клієнтів і вчить якісно виконувати свою роботу, що є показником професіоналізму. І найголовніше, клієнтів переконують в тому, що їм надаються послуги найвищої якості. А це збільшує не тільки імідж компанії, але і прибуток [42].

Туристичне підприємство «TUI Ukraine» підтримує ділові відносини з іноземними партнерами, а співробітники компанії обов'язково повинні добре володіти англійською мовою.

На жаль, не у всіх закладах освіти англійська мова викладається на високому рівні, тому компанія все частіше стикається з тим, що людина, що претендує на керівну посаду в туристичному підприємстві «TUI Ukraine», відповідає всім параметрам, окрім знання іноземної мови. У більшості випадків заявник знає мову, але не на тому рівні, який необхідний для якісного виконання завдання. Крім того, іноземна мова легко забувається з часом, тому навіть співробітникам з великим досвідом роботи необхідно підтримувати і постійно вдосконалювати свої знання, тому таке навчання просто необхідно.

Керівництво туристичного агентства повинен спрямовувати своїх співробітників на курси іноземної мови.

Ця діяльність безпосередньо пов'язана з підвищенням якості обслуговування на підприємстві, що надаються і покращують іміджу компанії і кожного співробітника.

Керівників туристичного підприємства слід регулярно направляти на тренінги. Тільки так вони зможуть вдосконалювати свої існуючі професійні навички і купувати нові, що дозволить їм працювати якісно і на високому рівні.

Курси повинні бути запропоновані проактивним співробітникам, які виявляють найбільшу цікавість до успіху компанії і які хочуть просунути в своїй кар'єрі. Такі курси також повинні бути запропоновані тим співробітникам компанії, для яких це необхідно в силу характеру посади.

Курси підвищення кваліфікації розширюють спектр професійних навичок, що позитивно позначається на якості виконуваної роботи.

Цей захід дуже корисно не тільки для співробітників, але і для туристичної компанії в цілому, тому що за допомогою свіжої інформації можна знайти способи підвищити якість обслуговування, що приверне нових клієнтів і призведе до збільшення прибутку.

Участь у туристичних виставках - відмінний спосіб отримати цінний досвід. Рекомендується, щоб всі співробітники компанії відвідували виставку не рідше одного разу на рік.

Участь в таких виставках допомагає налагодити ділові відносини, допомагає знайти вигідних партнерів та укласти контракти.

Таким чином, застосування всіх цих заходів призведе до значного підвищення якості обслуговування туристичного підприємства «TUI Ukraine», зміцнить свої позиції на ринку туристичних послуг, створить бездоганний імідж компанії, приверне нових клієнтів і ділових партнерів, що призведе до збільшення обсягів продажів і прибутку.

### **3.3 Обґрунтування ефективності запропонованих заходів для покращення якості обслуговування.**

В даній дипломній роботі пропонується програма для покращення якості обслуговування клієнтів підприємства ТОВ «TUI Ukraine» шляхом професійного розвитку працівників за допомогою впровадження тренінгів, семінарів, курсів з іноземної мови.

Професійний розвиток – це безперервний комплексний процес, який включає професійне навчання, розвиток кар'єри та підвищення кваліфікації. Реалізація концепції розвитку персоналу передбачає створення гнучкої системи професійного навчання, зорієнтованої на вирішення стратегічних завдань підприємства. Навчання персоналу дозволяє вирішувати основні

завдання як в інтересах підприємства – підвищення ефективності і якості праці, так і в інтересах людини – підвищення рівня життя, створення можливості для реалізації своїх здібностей, забезпечення конкурентоспроможності на ринку праці [37]. Існує велика кількість методів розвитку професійних знань і навичок. Вся їх сукупність може бути представлена двома групами: навчання безпосередньо на робочому місці і навчання поза робочим місцем.

Метод навчання на робочому місці використовується для оволодіння необхідними навичками та ознайомленням нових працівників з тим, як користуватися наявним обладнанням та інструментами безпосередньо в процесі виконання професійної діяльності. Навчання на робочому місці повинно передати працівникові не тільки необхідні для роботи знання, а й сформувані його більш точні уявлення про зміст його професійної ролі, тобто про ті вимоги, які підприємство пред'являє до його роботи. Ефективність такого навчання знижується в тому випадку, якщо виробнича база, на якій проходить навчання працівник, не відповідає обладнанню та інструментам, які використовуються в реальних виробничих умовах. Крім того, таке навчання зазвичай не відтворює деякі організаційні умови (наприклад шум, напружений ритм роботи), буває вузько спеціальним, не дає можливість працівникові абстрагуватися від поточної ситуації і вийти за рамки звичайної поведінки [32].

Навчання поза робочим місцем більш ефективно, але пов'язане з додатковими фінансовими витратами і відволіканням працівника від його службових обов'язків. При цьому свідомо змінюється середовище і працівник відволікається від повсякденної роботи. Воно може відбуватися з багатьох напрямків і багатьма способами: це навчання в спеціалізованих центрах та інститутах з підвищення кваліфікації або через прослуховування спеціалізованих систематичних курсів. Ефективним є відвідування фахівцями конференцій, конгресів або симпозіумів, де обговорюються проблеми, що стосуються діяльності фірми [27].

Визначення форм і методів навчання залежить від особистих якостей працівників, які навчаються (посадовий рівень, освіта, досвід роботи, вік тощо), їх чисельності, вартості та джерел фінансування й змісту самого навчання (рис.1). Бюджет на навчання знаходиться в прямій залежності від кількості учнів, їх місця в організації (чим вище рівень працівника, тим більше грошей відпускається на його навчання) і від того, наскільки велика потреба підприємства в навчанні [32].

Заходами для підвищення рівня якості обслуговування на туристичному підприємстві «TUI Ukraine» стануть:

- тренінги по роботі з запереченнями клієнта;
- тренінги для збільшення продажів шляхом вдосконалення якості обслуговування;
- тренінги для пізнання новітніх напрямків на туристичному ринку;
- тренінги з підвищення стресостійкості при роботі з клієнтами;
- навчання іноземної мови (англійської) на курсах для 5 осіб;
- проведення керівником щомісячного тестування працівників на знання принципів роботи з клієнтами;
- відвідування міжнародної туристичної виставки;

Ці заходи посприяють удосконаленню якості обслуговування на туристичному підприємстві шляхом навчання та підвищення кваліфікації працівників.

*Таблиця. 3.1*

**Витрати на реалізацію запропонованих заходів для підвищення якості обслуговування на підприємстві «TUI Ukraine» на 1 півріччя 2021 р.**

Назва заходу	Періодичність проведення	Вартість
Тренінг «Робота із запереченнями клієнта»	1 раз на 3 місяці	3000 грн за тренінг
Тренінг «Збільшення продажів»	1 раз на 3 місяці	3000 грн за тренінг
Тренінг «Нові напрямки на туристичному ринку»	1 раз на 3 місяці	3000 грн за тренінг

## Продовження таблиці 3.1

Тренінг «Підвищення стресостійкості»	1 раз на пів року	5000 грн за тренінг
Курси з англійської мови	1 раз на 2 тижні	200 грн за одне заняття
Відвідування міжнародної туристичної виставки «UITT»	1 раз на рік	Безкоштовно
Проведення анкетування керівником	1 раз на місяць	Безкоштовно

Джерело: розроблене автором

Для проведення тренінгів пропонується кандидатура Оксани Юхименко. Вона є засновником і власником компанії «Перший Туристичний Центр», засновником і викладачем в «Академії Бізнес Туризму», співзасновником і директором компанії «Discount-Travel» 2013 - 2018 рр., спонсором і меценатом [29].

Таким чином, на запропоновані заходи для підвищення якості обслуговування на підприємстві «TUI Ukraine» на 2021 рік визначено обсяг витрат, що складають 70 000 грн., ці витрати належатимуть до статті «адміністративні витрати».

Із запропованою програмою адміністративні витрати збільшаться на 0,13%, ця програма покращить якість обслуговування, що посприє збільшенню доходів приблизно на 10%.

Таблиця 3.2

**Прогноз фінансово-економічних показників туристичного підприємства ТОВ «TUI Ukraine» на 2021 рік в рамках запропонованих заходів**

Показники	Роки:		Відхилення	
	2019	2021	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	905 342	995 876	90 534	10
Адміністративні витрати, тис.грн.	52 445	52 515	70	0,13

Джерело: розраховано автором

Отже, розроблена дана програма для навчання персоналу і професійного розвитку удосконалисть систему управління якістю обслуговування на туристичному підприємстві ТОВ «TUI Ukraine», зміцнить позиції на ринку, підвищить рівень конкурентноспроможності, збільшить доходи підприємства та посприє покращить імідж.

### **Висновки до розділу 3**

Підприємство ТОВ «TUI Ukraine» є юридичною особою за законодавством України, має своє відособлене майно, має самостійний баланс, рахунки в банках, печатку, штамп, фірмові бланки із своїм найменуванням, а також інші реквізити передбачені законодавством України. Основним узагальнюючим показником фінансових результатів господарської діяльності підприємства є прибуток. Держаний комітет України по туризму надав підприємству «TUI Ukraine» «Ліцензію серія АГ № 580745», ідентифікаційний код платника податків «Ф 326676926559» на право провадження підприємницькою діяльності.

Підприємство, як соціально-економічна та виробнича система, приводить у рух персонал, що є найважливішим фактором його розвитку в сучасному світі ринкових відносин. Отже, основним завданням будь-якого підприємства є побудувати ефективну систему управління цим надважливим ресурсом, на основі окремих напрямків досліджень теорії та практики менеджменту.

Менеджмент в туристичному бізнесі передбачає знання психології клієнтів та працівників Також важливо не забувати, що кожен споживач, чи навіть робітник, це особистів з власними потребностями на запити, та для досягнення успіху організація повинна враховувати кожен думку. Люди є основним фактором будь-якої моделі управління , включаючи і ситуаційний підхід.

Управління якістю обслуговування клієнтів розглядається як складна сукупність рішень, що виробляються менеджерами з урахуванням конкурентної позиції підприємства на споживчому ринку, стадії його життєвого циклу, наявного потенціалу трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Ця сукупність управлінських рішень є одним з основних механізмів освоєння підприємством сфери послуг обраної ринкової ніші.

Запропонована в роботі програма для покращення якості обслуговування клієнтів підприємства ТОВ «TUI Ukraine» шляхом професійного розвитку працівників за допомогою впровадження тренінгів, семінарів, курсів з іноземної мови - зміцнить позиції на ринку, підвищить рівень конкурентоспроможності, збільшить доходи підприємства та сприяє покращенню іміджу.

## **РОЗДІЛ 4. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «TUI Ukraine»**

### **4.1 Характеристика технічного та програмного забезпечення автоматизації робіт на підприємстві ТОВ «TUI Ukraine»**

Необхідність автоматизації процесів управління в туристської компанії вже стала свого роду аксіомою, але проблемними як і раніше залишаються методика і обставини переходу на нові технології.

Будь-яка автоматизація туристської фірми передбачає впровадження в діяльність туристичної фірми автоматизованих робочих місць, які реалізують той комплекс забезпечують і функціональних інформаційних технологій, що сприяють виконанню тих чи інших завдань управління. Метою автоматизації турфірми є інформаційна підтримка формування і прийняття рішень менеджером туристської компанії.

У більшості випадків в автоматизації турфірми реалізована лише підготовка інформації для аналізу ситуації, на основі аналізу якої співробітник може прийняти рішення. Таким чином, інформаційні технології управління турфірмами призначені для автоматизації діяльності туроператорів і турагентів по формуванню і реалізації турпродукту споживачу [36].

В даний час на туристичному підприємстві «TUI Ukraine» можна виділити наступні етапи автоматизації.

1. Застосування стандартного програмного забезпечення. Використання програм Word, Excel, PowerPoint, Outlook, готових баз даних Access, програм-перекладачів, бухгалтерських, фінансових, систем управління документами, знаннями і т.д. ).

2. Застосування спеціальних інформаційних технологій розроблених туристичною мережею для управління туристського бізнесу ( «Агент-TUI», «G Suite»).

3. Використання глобальних комп'ютерних систем бронювання.

4. Сполучення типових інформаційних технологій управління з системами бронювання.

5. Участь в електронній торгівлі або електронному бізнесі. Таким чином, різноманітні інформаційні технології управління, які використовуються в туризмі (програмні комплекси, пов'язані з глобальними комп'ютерними системами бронювання і локальними програмами типу бухгалтерських або програм розсилки факсів) дозволяють все бізнес-процеси в туризмі перетворити в електронні, реалізуючи безпаперові технології, технології обміну інформацією по електронній пошті і можливості мережі Інтернет.

Вибір турфірмами програмних продуктів і специфіка їх використання залежать від багатьох чинників:

- напрямки діяльності турфірми, сукупності розв'язуваних завдань, вихідної технології, прийнятої на турфірмі, сумарного обсягу продажів, фінансового стану компанії;
- обізнаності керівництва турфірми про програмне забезпечення, що існує на ринку інформаційних технологій управління в туризмі, про його достоїнства і недоліки;
- режиму роботи комп'ютерів (автономний і мережевий).
- При виборі програмного забезпечення доцільно звернути увагу на наступні моменти:
- популярність і надійність. Зарекомендували себе інформаційні технології управління мають досвід впровадження на різних турфірмах, що гарантує їх високий рівень та відсутність «вузьких місць»;
- дружелюбність, простота, стандартність інтерфейсу. Інтерфейс - це спосіб спілкування людини і програми, тому до нього пред'являється ряд вимог, а

саме: простота, зрозумілість, дружелюбність (реагував на помилки підказками), повинен бути графічним (орієнтованим на роботу з мишею), стандартним (забезпечував однакові для всіх частин програмного комплексу методи і правила управління);

- прийнятна вартість інформаційної технології управління турфірмою і її обслуговування. Повна вартість автоматизації турфірми складається з вартості програмного забезпечення, техніки, навчання, послуг обслуговування і т.д. У цій вартості можна виділити суму, яка буде витрачена відразу на придбання техніки і програмного продукту і суму постійних витрат на обслуговування техніки і програмного продукту.

Порівнювати різні інформаційні технології слід тільки за їх повної вартості або вартості володіння.

В даний час на туристичному ринку для автоматизації турфірм активно просуваються типові інформаційні технології управління, основною метою яких є обслуговування їх діяльності. Типова інформаційна технологія управління повинна відповідати наступним вимогам:

- відповідати нормам українського законодавства;
- охоплювати всі сторони виробничо-господарської і фінансової діяльності турфірми, забезпечуючи при цьому:
  - функціональну повноту - окрема програма (підсистема або модуль) повинна забезпечувати автоматизацію найбільш повного набору функцій окремого підрозділу турфірми,
  - ефективність - високу продуктивність автоматизованої системи при виконанні всіх функцій;
  - комплексність - забезпечення тісного зв'язку (інтегрованості) окремих модулів між собою,
  - модульність - завершеність окремої програми (модуля, підсистеми), можливість закупівлі і освоєння програм, що входять в програмний комплекс по частинах,

- гнучкість і відкритість архітектури - можливість доповнення системи новими модулями, вписуються в загальну структуру вже встановленої системи управління,

- масштабованість - однаково ефективно функціонувати при будь-яких обсягах оброблюваної інформації і незалежно від числа учасників процесу;

- бути сучасним і конкурентоспроможним інформаційним продуктом у своєму класі, використовуючи:

a. сучасні передові технології туристського бізнесу ,

b. передові інформаційні технології;

- мати можливість модернізації програм у зв'язку з високими темпами науково-технічного прогресу, який обумовлює зміна устаткування і технологій;

- забезпечувати надійність і безпеку зберігання даних, мати захист від несанкціонованого доступу як по окремим технологічним операціям, так і по системі управління в цілому; в разі несанкціонованого доступу - вміти виявляти його;

- мати гнучку і швидке налаштування параметрів на особливості конкретної фірми;

- мати фірмову технічну підтримку: консультації, семінари , «гаряча лінія», виїзд фахівця, доступність нових версій програмного забезпечення (вартість яких значно нижче, ніж перша покупка програмного забезпечення);

- володіти потужним статистичним і аналітичним блоками для оперативного аналізу діяльності турфірми і прийняття стратегічних рішень, що особливо важливо в умовах конкурентної боротьби;

- бути реалізована на базі архітектури "клієнт-сервер», забезпечуючи обробку інформації, що знаходиться в різних місцях, без втрат продуктивності [42].

Розглянемо найбільш повно ряд програмних комплексів використовуваних на туристичному підприємстві «TUI Ukraine» в даний час.

Програмний комплекс (ПК) «G Suite», призначений для автоматизації діяльності туроператорів, побудовану на хмарних сервісах, що дозволяє здійснювати гнучке нарощування потужностей без покупки додаткового устаткування і програмного забезпечення, збільшувати кількість користувачів без додаткових витрат на підтримку. [36].

«G Suite» охоплює всі основні аспекти діяльності туроператора - від створення прайс листа і каталогів до реалізації турпродукту, від розрахунку реальної собівартості до ведення взаєморозрахунків з постачальниками, від оперативного обліку до управлінського. При роботі з «G Suite», є вся необхідна інформація про клієнтів, партнерів і взаємні розрахунки з ними.

Основні функції і можливості ) «G Suite». ПК дозволяє реалізувати всі функції, необхідні для автоматизації туристичної компанії. ПК «G Suite» дозволяє:

- формувати турпродукт;
- готувати спеціальні пропозиції з фіксованими або плаваючими націнками і знижками;
- прораховувати очікуваний прибуток по туру і розмір комісійних агенту;
- розраховувати бонуси для агентств;
- анулювати замовлення з утриманням штрафних санкцій;
- контролювати інформацію про договори і терміни їх завершення;
- використовувати службу повідомлень і попереджень при роботі з агентствами;
- користуватися гнучкою системою створення правил нарахування комісії агентству;
- оформляти будь-яке число туристів на будь-який тур в одну або кілька турпутівок; контролювати оформлення документів для віз і терміни подачі клієнтами документів в консульство;
- роздруковувати пакет необхідних документів (путівки, списки туристів, ваучери, списки в посольства, фінансові звітні форми і т.д. Всі

звіти формуються в будь-якому з обраних форматів: RTF, XLS, PDF, HTML);

- контролювати проведення туру;
- виробляти швидку видачу документів з використанням штрих кодів і сканера;
- автоматично вносити дані туристів при використанні сканерів паспортів;
- контролювати завантаження послуг з можливістю сортування по місту вильоту;
- квотувати і відстежувати завантаження будь-якої послуги, складовою туру, що виключає можливість перепродажів);
- відстежувати хід оплати по туру і оцінювати поточний фінансовий стан фірми;
- вносити депозитні платежі;
- оформляти платежі за курсом на дату створення заявки, дату оплати або дату підтвердження заявки;
- визначати правила нумерації для кожного типу документа;
- визначати вартість послуг в різних валютах;
- розсилати повідомлення по E-Mail;
- відображати схему транспортного засобу по місцях з фіксуванням місця за туристом;
- відображати номерний фонд по поверхах для готелів або палубах для судів і поромів;
- налаштовувати права доступу до різних функціональних блоків програми;
- використовувати англійський інтерфейс для іноземних партнерів;
- враховувати дані компанії про фінансові гарантії [42].

У G Suite є й інші корисні для компанії можливості: корпоративний чат і відеоконференцзв'язок (Google Meet), з чією допомогою можна

організувати і проводити онлайн збори і навчання для співробітників компанії.

Завдяки використанню Google Sites, співробітники відділу маркетингу можуть самостійно створювати внутрішні сайти або промо-сторінки під спеціальні проекти.

Система «Агент - TUI» - програмний комплекс для автоматизації туроператора. Комплекс враховує всі технологічні операції туроператорської діяльності.

Основні функції і можливості програми «Агент - TUI»:

- опис послуг, що надаються туристам: готелів, транспорту, страхування, візової підтримки, додаткових послуг;
- квотування послуг: номерів готелів, місць транспорту і місць туру;
- створення турпакетів з різного набору послуг, розрахунок прайслист і підготовку їх до друку;
- оформлення заявок туристів;
- підготовка документів туриста: ваучер, квиток, страховий поліс, анкета для оформлення візи, путівка ТУР-1 і ін.;
- підготовка заявок партнерам для бронювання і підтверджень покупцям (турагентствам);
- облік платежів покупців і розрахунків з партнерами за надані послуги;
- формування підсумкових звітів і списків: для готелів, для авіакомпаній, для посольств, для страхових компаній;
- статистичний аналіз.

ПК «Агент - TUI» дозволяє туроператорам створювати довідники з описаних ним готелів, транспорту, умов страхування, візової підтримки, додаткових послуг, забезпечує гнучкі механізми ціноутворення / комісійної винагороди. У програмі передбачені функції бронювання і підтвердження заявок по електронній поштою, а також можливості обліку та контролю квотних послуг, номерів в готелях, місць на транспорті, турів, продаж по заявкам конкретних туристів.

Модуль бронювання ресурсів туроператора через Інтернет дозволяє проводити вибір туру, розрахунок вартості і формування замовлення в режимі реального часу. Комплекс формує документи туриста (ТУР-1, ваучер, страховка, візова анкета, авіаквиток), а також видає понад 200 друкованих форм звітності (списки, документи, статистика) [36].

#### **4.2. Аналіз інтернет-контенту підприємства ТОВ «TUI Ukraine»**

На сьогоднішній день найбільш сучасним прийомом інтернет-маркетингу фахівці вважають аналізування сайту, який виступає в якості конкурента, що дозволяє створити ресурсу на ідентичну тематику, що відрізняється кращою якістю. Нижче мова піде про те, з якою періодичністю і яким чином проводити аналіз сайту, щоб віртуальний ресурс знашов конкурентоспроможність і став популярним серед людей, що використовують Інтернет.

Контент сайту - це інформація, що міститься на сторінках віртуального ресурсу. Аналіз контенту сайту передбачає проведення комплексної роботи, спрямованої на виставляння оцінки структури та інформації, що міститься на певному ресурсі. Все це робиться з точки зору його зовнішньої оптимізації. Ідентичний принцип актуальний, якщо мова йде про вивчення сайту, що належить конкуруючому підприємству. Якщо ви плануєте оптимізувати Інтернет-ресурс для пошукового сервісу, тоді підсумки аналізу дозволять вам підібрати оптимальні методи і напрямки для подальшої роботи.

Існує безліч різних сайтів для пошуку і бронювання відпочинку в Інтернеті, користувач може з легкістю зробити це не залучаючись допомогою туристичних фірм.

Але варто відмітити, що скориставшись послугами туристичної компанії, турист отримує такі вигоди:

- Доступ до інформації - допомога турагента в формуванні бажань і його рекомендації, особливо в країнах з обмеженим використанням англійської мови або обмеженою інформацією стосовно місцевої туристичної індустрії в інтернеті;

- Економія часу - делегування всіх процесів пошуку та придбання туру на туроператора, що значно економить час;

- Зменшення ризиків - постійна підтримка під час подорожі;

- Вирішення питань та проблем, які трапляються під час подорожі та врахування ризиків при бронюванні подорожі, наприклад врахування безпеки перебування з дітьми.

Відповідно до цієї схеми можна казати, що Інтернет потрібен на кожному кроці. Тому кожна туристична компанія неминуче починає грати роль джерела комунікації і генератора різних засобів просування інформації про послуги на ринки. Саме тут на допомогу і приходить всесвітня мережа Інтернет.

Інтернет-маркетинг - це новий напрям в сучасній концепції маркетингу, це теорія і методологія організації маркетингу в гіпермедійному середовищі Інтернету, що володіє унікальними характеристиками, що значно відрізняються від характеристик традиційних інструментів маркетингу. Інтернет-маркетинг значно посилює взаємозв'язок туристичної компанії і клієнта [21].

Джон Дейтон був одним з перших авторів, який підсумував основні характеристики Інтернету. Він ідентифікує наступні характеристики, притаманні цифровому носію (1996):

- клієнт ініціює контакт;

- клієнт шукає інформацію та досвід (pull);

- висока залученість (100 відсотків уваги користувача, коли він чи вона переглядає веб-сайт);

- компанія може збирати та зберігати відповідь користувачів;

- індивідуальні потреби користувачів можна вирішувати й приймати до уваги в майбутніх діалогах.

Розглянемо більш детально на прикладі туристичної компанії TUI Ukraine. В Україні TUI є однією з провідних туристичних компаній, що включає туроператора і мережу турагентств. TUI Ukraine обслуговує в рік понад 100 тисяч туристів і включає понад 200 турагентств (власних і уповноважених). Компанія пропонує пляжний, екскурсійний і гірськолижний відпочинок на масових туристичних напрямках, включаючи Туреччину, Єгипет, Іспанію, Болгарію, Чехію, Італію, Хорватію, Чорногорію, Грецію та інші [51].

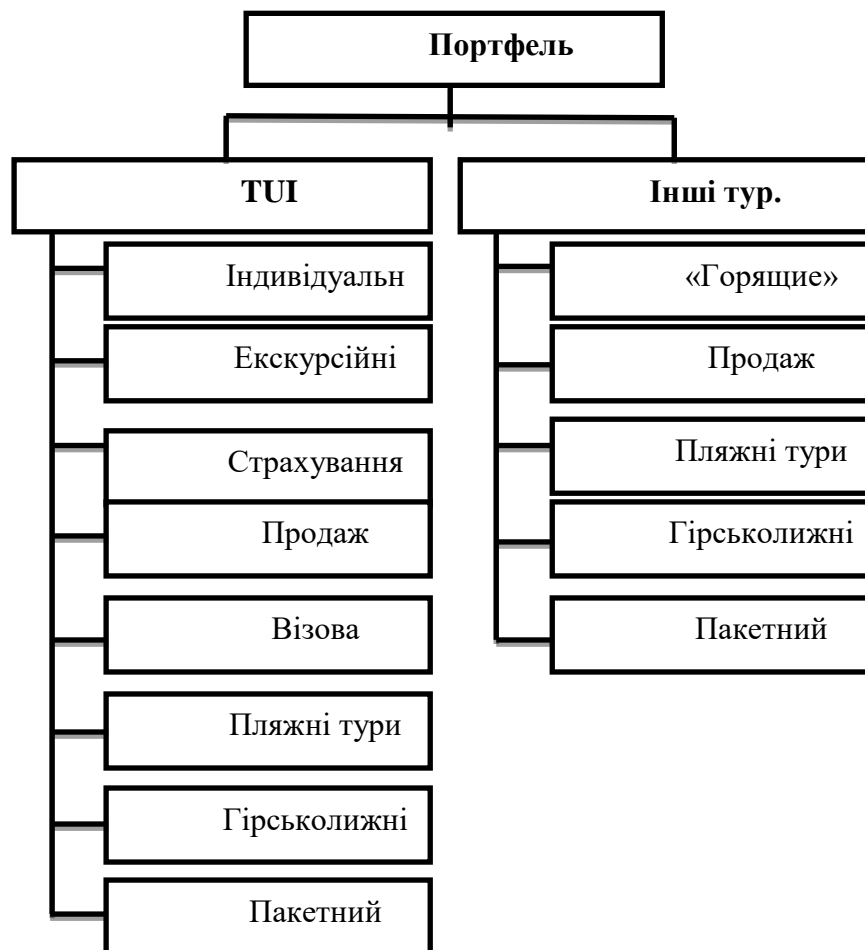


Рис. 4.1. Портфель продуктів компанії «TUI Ukraine» та інших компаній

Джерело: узагальнено за [51]

ТОВ «TUI Ukraine» має власний сайт <https://www.tui.ua>. (рис. 4.3). На офіційному сайті представлена вся інформація про компанію. Основна мета ресурсу - швидкий і зручний пошук туру.

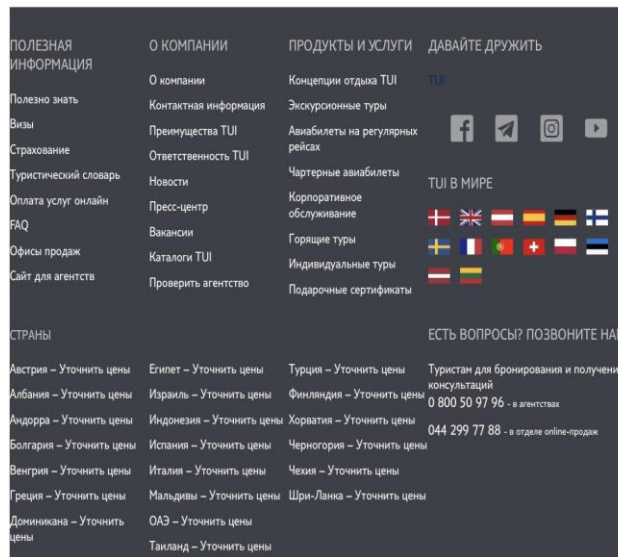


Рис. 4.2. Інформація про компанію на сайті «TUI Ukraine»  
Джерело: взято з офіційного сайту [51]

На головній сторінці є основна вкладка «пошук туру», а також інші інформаційні вкладки. Є номер для зв'язку, який не потрібно довго шукати. Вкладки з навігацією по країнам, готелям, акції, гарячі тури, послуги, офіси продажів.

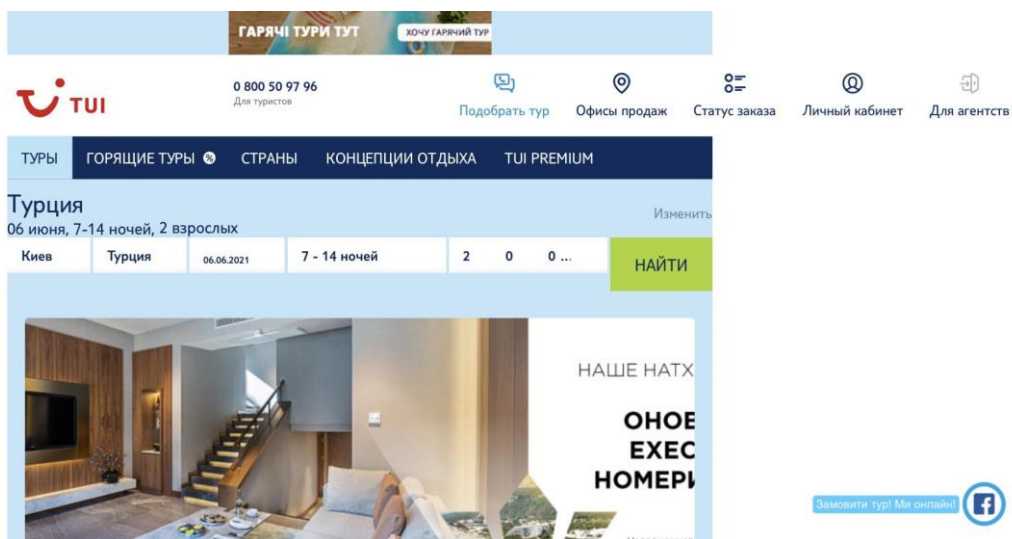


Рис. 4.3. Пошук турів на сайті «TUI Ukraine»  
Джерело: взято з офіційного сайту [51]

Також для більш точного пошуку є розділи з типом туру: пляжні, гірськолижні, екскурсійні, індивідуальні. Опускаючись Нижче по сайту можна подивитися концепції відпочинку TUI, Кращі пропозиції TUI, акції та знижки, новини компанії, курси валют, перехід за посиланням на соціальні мережі (FB, YouTube, Instagram).

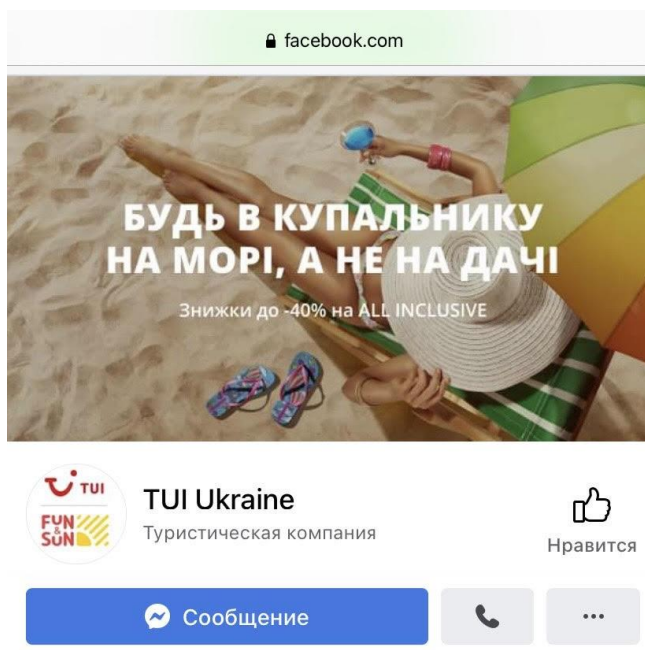


Рис. 4.4. Офіційна сторінка «TUI Ukraine» на «Facebook»

Джерело: офіційна сторінка в мережі [49]



Рис. 4.5. Офіційна сторінка «TUI Ukraine» в мережі «Instagram»

Джерело: офіційна сторінка в мережі [48]

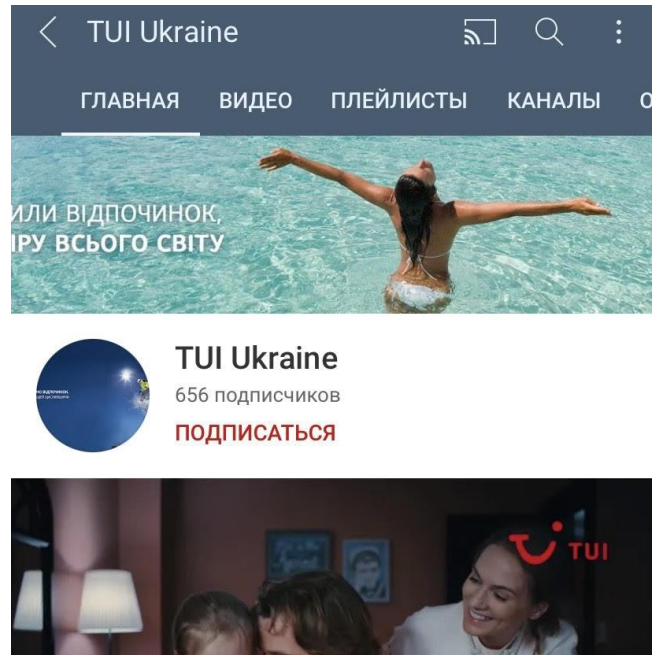


Рис. 4.6. Офіційна сторінка «TUI Ukraine» на каналі «YouTube»

Джерело: офіційна сторінка в мережі [50]

У соціальних мережах компанія присутня, однак веде не досить активну діяльність. Найбільший трафік на сайт йде з FB (Фейсбук). Трафік - це потік відвідувачів на сайт, або простими словами відвідуваність. Отже 72% відвідувачів приносить компанії соціальна мережа FB; 14,49% - YouTube; 7,46% - VK; 2,72% - Instagram; 1,14% - Odnoklassniki; 0,17% - інші соціальні мережі. 43,0% трафіку приходиться з використання комп'ютерів і 56,96% - з смартфонів. Відповідно, дуже важливим є адаптивність сайту для мобільних пристроїв.

Таблиця 4.1

#### Оцінка інтернет-контенту туристичного підприємства

№ з/п	Критерії	Оцінка підприємства
1.	Дизайн сайту	4
2.	Зміна мови користування на сайті та їхня загальна кількість	0
3.	Форма для зворотнього зв'язку із турфірмою або вікно для онлайн виклику	5

4.	Прив`язаність сайту до соціальних мереж	4
5.	Наявність мапи сайту	0
6.	Наявність на сайті контактних даних, адреси чи пошти	5
7.	Наявність мобільного додатку	0
8.	Характеристика турів	5
9.	Галерея	5
10.	Характеристика турфірми, об`єм корисної інформації для гостя	5
11.	Наявність на сайті відеоматеріалів	0
12.	Можливість бронювання авіаквитків	5
13.	Огляд новин	4
14.	Наявність гостьової книги відгуків	0
15.	Аналіз відгуків у гостьовій книзі; на скільки позитивні відгуки переважають негативні	0
16.	Інформація про акції турфірми	5
17.	Опис основних і додаткових послуг	5
18.	Наявність розсилки на e-mail споживачів	5
19.	Графа зустрічей та заходів	5
20.	Інформація про співпрацю або партнерів	5
21.	Наявність віконця курсу валют	0
22.	Вакансії турфірми	5
23.	Зручність сайту	4
24.	Рівень подання інформації	4
25.	Середнє значення	3.2

Джерело: розроблено автором

Таким чином, проаналізувавши інтернет-контент українського сайті туристичного оператора світового масштабу ми маємо безліч недоліків, що впливають на загальну оцінку. Потрібно ретельно опрацювати наявні недоліки для поліпшення іміджу і комфортного використання сайті туристами

### 4.3 Розробка і обґрунтування пропозицій по удосконаленню інформаційної діяльності туристичного підприємства

Одним з важливих досягнень TUI Ukraine стало те, що компанія почала розміщувати на своїх інтернет-сторінках відгуки про готелі від найбільшого в світі сайту про подорожі TripAdvisor.

Для покращення роботи сайту компанії можна дати загальні рекомендації:

- розміщувати розповіді туристів про переваги роботи з компанією у вирішенні їх питань;
- створити чат-бота для відповіді на поширені питання – зараз тільки телефон гарячої лінії;
- зробити «персональний кабінет користувача».

При аналізі інтернет-контенту виявлено, що найбільше число відвідувачів приходить з соціальної мережі FB (Фейсбук) та YouTube.

Інтернет-сервіс Ukr.net приносить найбільше число відвідувачів завдяки рекламі на своїй сторінці. На другому місці стоїть знов YouTube. Для залучення більшої кількості користувачів необхідно більш ретельно працювати з соціальними мережами Instagram та YouTube, адже на сьогодні найбільше число потенційних користувачів знаходяться саме там і саме комунікація між споживачами є однією з найбільш вагомих в новій моделі комунікацій на туристичному ринку.

Також треба оптимізувати показник відмов сайту і середній час знаходження на сайті сторінки.

Давайте розглянемо основні пункти стратегії, яка допоможе при просуванні ресурсів туристичної компанії в інтернеті.

#### **Опір на довгий хвіст**

Багато хто вказує в пошукових запитах важливі для себе умови придбання туру: дати подорожі, тип харчування, кількість відпочиваючих, туроператора і багато інших. Особливий випадок - місто вильоту. Деякі

користувачі при пошуку турів вказують цей момент, але навіть якщо місто не вказано, пошукові системи вважають такі запити гео залежні, тобто ПС приховано підставляють назву регіону користувача в запит.

Завдяки таким формулюванням тематика рясніє рідкісними низькочастотними запитами. Лише мала кількість людей шукає тури по коротким конкурентних запитах. Це також можна помітити, подивившись за останні 30 днів статистику за кількістю слів у запитах, що містять «тур» і назва популярного туристичного напрямку.

Потрібно зібрати якомога ширше семантичне ядро, постійно шукати найменш конкурентні запити і створювати під них сторінки. А також слід враховувати, що на момент створення сторінки запитів може і не бути, якщо вона створювалася в несезон по даному напрямку.

### **Експертний контент**

Медична і фінансова тематики вже пройшли через низку оновлень пошуку Google, пов'язаних з перевіркою експертність авторів статей. Цілком очікувано, що вимоги до експертність в майбутньому поширяться і на інші тематики, зокрема на туризм.

Як би там не було, створення окремої сторінки експерта, пише статті, і вказівка його досягнень в конкретній області не позначиться на сайті в гіршу сторону. Навпаки, користувачі будуть охочіше читати нові статті, знаючи, що їх пишуть знавці своєї справи.

Можна розміщувати інформацію про освіту, місце роботи і країнах, де автор встиг побувати. А також вивести блок з усіма матеріалами автора на сайті.

### **Репутація в Мережі**

Вже давно існують алгоритми, що дозволяють оцінювати тональність висловлювань про бренд в мережі. Це з легкістю роблять сервіси типу Brand Analytics і YouScan, за допомогою яких можна проводити регулярний моніторинг згадок бренду і працювати з негативом.

Туристи не вибирають компанію наосліп, яка надає туристичні послуги. Всі питають поради знайомих і читаємо відгуки в інтернеті про туроператорів, авіакомпаніях і екскурсиводів.

Користувачі шукають відгуки як про компанію, так і про сайтах - в цьому їм допомагають пошукові підказки.

Якщо відгуків немає, потрібно провести роботу по формуванню репутації. Наприклад, просити клієнтів залишати відгуки за знижки на послуги або за інші привілеї. Можливо, такі відгуки вийдуть не особливо дешево, зате в їх природності ніхто не засумнівається. Бажано розміщувати їх в тому числі на сторонніх майданчиках, так як користувачі більше довіряють останнім, та й в результаті пошуку такі майданчики потрапляють частіше. Для кращого результату потрібно супроводжувати відгуки різними фотографіями з подорожей і вказуйте більше фактів.

### **Сезонність попиту**

Одна з ключових особливостей туристичного бізнесу - сезонність. Найбільше залежність від сезону відчули ті фахівці, хто давно просуває сайти в цій тематиці. Пік попиту в туризмі припадає на період з червня по липень. Крім того, є локальні максимуми попиту, пов'язані з новорічними та травневими святами. Причому активним попит залишається аж до свят, а з їх настанням він пропадає. Тому опрацьовувати напрямки потрібно постійно і з особливою ретельністю за кілька місяців до початку сезону.

Слід опрацьовувати напрямки до сезонного піку попиту, щоб встигнути охопити більше попиту і отримати найкращі показники по трафіку і доходу.

### **Регіональність попиту**

У сфері туризму попит по регіонах може значно змінюватися в залежності від напрямку для подорожі. Найбільш вагомий фактор - близькість розташування клієнта до місця відпочинку. Потрібно проаналізувати туристичні напрямки, популярні серед жителів вашого регіону, і переконайтеся, що ці напрямки охоплені вашим сайтом.

## **Графічний контент**

Туристичні сайти балують нас таким графічним контентом вже давно, а тому без нього вже складно складати конкуренцію в результатах пошуку.

При вигляді оформлення і фотографій користувач подумки переноситься до місця відпочинку і мотивований завершити свій візит на сайт придбанням туру. Все, що потрібно зробити, - не злякати відвідувача невдалим ціною пропозицією, занадто складними формами та іншими перешкодами на шляху покупки туру.

Слід розміщувати на сайті красиві і якісні фотографії там, де це доречно.

## **Мобільні пристрої**

Смартфони мають шалену популярність в світі, вони майже повністю замінили нам комп'ютери. Тепер ми робимо покупки в інтернеті прямо через телефон, тому що це зручно і швидко. Значна частина пошукового трафіку в сфері туризму припадає саме на мобільні пристрої. Уже давно відомо, що пошукові системи мають окремий мобільний індекс або окремі фактори ранжирування по запитах, що відправляється з мобільних пристроїв. Тут найбільш важливі зручність перегляду і швидкість завантаження контенту сторінок.

Варто пересвідчитись, як посадочні сторінки вашого сайту виглядають на мобільних пристроях, як виглядає сторінка оформлення замовлення та інші сторінки, на які може потрапити користувач.

## **Зовнішні посилання**

В туризмі існує безліч оригінальних способів отримання природного посилальної маси. Спираючись на лідерів по видимості в Google, слід виділити метод отримання посилань зі спонсорованих заходів - він дозволяє отримати посилання з незаспамлених майданчиків (з блоку спонсорів). Крім цього, про вас дізнаються учасники заходу, що може позитивно позначитися на поведінкових факторах надалі.

В якості заходів можуть виступати тематичні фестивалі, а також туристичні конференції та виставки.

Причому ця схема працює не тільки для компаній, але і для блогерів. Якщо надати інформаційну підтримку заходу, то у відповідь блогери розмістять посилання на ваш ресурс. Також можна відправити співробітників виступити на конференції і поділитися досвідом, натомість ви отримаєте ще більшу впізнаваність і, можливо, посилання на сайт з блоку спікерів.

#### **Висновки до розділу 4**

Туристична сфера є інформаційно насиченою, тому для забезпечення якісного рівня її управління необхідно використовувати сучасні інформаційні технології. Система інформаційних технологій, що використовуються в туризмі, складається з комп'ютерної системи резервування, системи проведення телеконференцій, відеосистем, комп'ютерів, інформаційних систем управління, електронних інформаційних систем авіаліній, електронної пересилки грошей, телефонних мереж, рухливих засобів повідомлення і т.д. Застосування сучасних інформаційних технологій підвищує безпеку та якість туристичних послуг.

Вплив інформаційних технологій на розвиток туризму досить великий, оскільки пов'язаний з ефективністю роботи кожного туристичного оператора окремо, так і усього туристичного бізнесу в цілому. Це впливає на конкурентоспроможність підприємства на ринку. Тому на сьогоднішній день представити діяльність туристичного підприємства без використання мережі Інтернет просто неможливо. Дана мережа використовується практично у всіх бізнес-процесах всередині туристичного підприємства.

Одним з важливих досягнень TUI Ukraine стало те, що компанія почала розміщувати на своїх інтернет-сторінках відгуки про готелі від найбільшого в світі сайту про подорожі TripAdvisor.

Для покращення роботи сайту компанії можна дати загальні рекомендації: розміщувати розповіді туристів про переваги роботи з компанією у вирішенні їх питань; створити чат-бота для відповіді на поширені питання – зараз тільки телефон гарячої лінії; зробити «персональний кабінет користувача». Також слід не забувати про репутацію в мережі, слідкувати за графічним контентом та сезонним попитом.

## ВИСНОВКИ Й РЕКОМЕНДАЦІЇ

Якість обслуговування являє собою комплекс умов, що забезпечують замовнику при отриманні послуг всемірне задоволення при мінімальних затратах часу.

Системний підхід до управління якістю на туристичному підприємстві включає використання таких принципів як: цілеспрямованість, комплексність, безперервність, об'єктивності, оптимальність.

Якісне обслуговування клієнта має бути однією з головних цілей фірм, які надають туристичні послуги. Важлива роль у досягненні цих цілей на туристичному підприємстві належить персоналу фірми, який обслуговує клієнтів, допоміжному персоналу, а також керівництву підприємства. Персонал першої лінії є своєрідною візиткою туристичного підприємства у контактах з клієнтами. Він має добре орієнтуватися у сфері предмета надання послуг.

Проблематику якості у туризмі потрібно аналізувати у двох напрямках: якість послуг і якість обслуговування. Керівний персонал, який здійснює управління туристичним підприємством, має забезпечувати високу відповідність між фактично наданими послугами та сподіваннями клієнтів.

Управління якістю організується одним із двох способів. Перший полягає в чіткому розподілі функцій і задач управління якістю обслуговування між існуючими підрозділами і працівниками, періодичному перегляді як самих функцій і задач, так і їхнього розподілу заради поліпшення діяльності. Другий припускає на додачу до першого варіанта виділення загальної функції координації і створення спеціального органу – відділу управління якістю. На цей відділ і покладається багато спеціальних функцій управління якістю обслуговування.

Кожний з цих двох варіантів має свої переваги і свої недоліки. Зокрема, переваги першого варіанта полягають в тому, що всі учасники виробничого процесу несуть відповідальність за якість. Недолік полягає в тому, що ряд

координуючих функцій ніхто не виконує, ніхто не веде організаційних і методичних питань загального характеру.

Другий варіант позбавлений зазначеного недоліку, проте в працівників підприємства нерідко виникає почуття, що є спеціально виділені люди на підприємстві, які відповідають за якість, отже, вони і повинні вирішувати всі проблеми, пов'язані з якістю.

Ефективним засобом управління якістю є стандартизація, яка включає комплекс норм, правил і вимог до якості продукції. Стандартизація – це встановлення і застосування правил з метою впорядкування діяльності в певній області на користь і за участю всіх зацікавлених сторін, зокрема для досягнення загальної оптимальної економії при дотриманні умов експлуатації і вимог безпеки. Стандартизація, заснована на об'єднаних досягненнях науки, техніки і передового досвіду, визначає основу не тільки сьогодення, але і майбутнього розвитку промисловості.

Сертифікація - це процедура, за допомогою якої визнаний в установленому порядку орган документально засвідчує відповідність продукції, систем якості, систем управління якістю, систем екологічного управління, персоналу встановленим законодавством вимогам.

Філософія стандартів ISO 9000 ґрунтується на економічно ефективному застосуванні "правила довіри", що дозволяє раціонально використовувати ресурси як кожного підприємства окремо, так і економіки в цілому. Можна вважати, що стандарти систем якості ISO 9000 були впроваджені саме для того, щоб дати підприємствам велику упевненість в постачальниках.

Стандарти ISO 9000 визнані в багатьох країнах. Існують перекладені національними мовами і адаптовані версії стандартів, такі як, ДСТУ ISO 9000-2001. В той же час сертифікація по ISO 9000 не є обов'язковою вимогою для виробників. Проте, наявність сертифікату ISO 9000 часто є ключовим чинником успіху на багатьох ринках або навіть виходу на них. Воно свідчить про приналежність компанії до цивілізованого ділового світу. Крім того,

системи якості багатьох компаній вимагають наявності сертифікованих систем якості у їх постачальників.

Опис внутрішнього середовища необхідний для розуміння того, яким чином організація отримує результати, які відповідають або не відповідають очікуванням ключових зацікавлених сторін.

Опис внутрішнього середовища було виконано відносно тих результатів, які не відповідають очікуванням, тому отриманий зріз носить негативний характер, а саме: спадаючий характер потоку іноземних туристів, що свідчить про недостатнє просування українських туристичних продуктів на світовому ринку; зменшення доходів фірми і збільшення витрат; наявність недоліків в бізнес - процесах підприємства. Підприємство ТОВ «TUI Ukraine» є юридичною особою за законодавством України, має своє відособлене майно, має самостійний баланс, рахунки в банках, печатку, штамп, фірмові бланки із своїм найменуванням, а також інші реквізити передбачені законодавством України. Основним узагальнюючим показником фінансових результатів господарської діяльності підприємства є прибуток. Держаний комітет України по туризму надав підприємству «TUI Ukraine» «Ліцензію серія АГ № 580745», ідентифікаційний код платника податків «Ф 326676926559» на право провадження підприємницькою діяльності.

Підприємство, як соціально-економічна та виробнича система, приводить у рух персонал, що є найважливішим фактором його розвитку в сучасному світі ринкових відносин. Отже, основним завданням будь-якого підприємства є побудувати ефективну систему управління цим надважливим ресурсом, на основі окремих напрямків досліджень теорії та практики менеджменту.

Менеджмент в туристичному бізнесі передбачає знання психології клієнтів та працівників Також важливо не забувати, що кожен споживач, чи навіть робітник, це особистів з власними потребами на запити, та для

досягнення успіху організація повинна враховувати кожен думку. Люди є основним фактором будь-якої моделі управління, включаючи і ситуаційний підхід.

Після проведення детального опису зовнішнього середовища компанії ТОВ «TUI Ukraine» виявлено сильні та слабкі сторони, що позиціонують наявність конкурентних переваг підприємства. Туристична фірма відзначилась наявністю значного досвіду, низькими витратами в порівнянні з іншими туроператорами, ефективними зв'язки у зовнішньому середовищі, але серед головних конкурентів, у ході аналізу, виявлено, що туроператор має низьку конкурентоспроможність. Отже здійснювана туристичною фірмою діяльність в цілому оцінена позитивно. Фірма має як сильні, так і слабкі сторони. Це означає, що є над чим працювати, використовуючи наявні можливості і уникаючи ймовірних і реальних загроз.

Менеджери повинні постійно зчитувати сигнали із зовнішнього середовища, щоб виявляти нові можливості та загрози. Зовнішнє середовище представляє можливості для лідерства у зростанні та домінуванні на ринку, а також створює загрозу застарівання продуктів, технологій та ринків.

Туристична сфера є інформаційно насиченою, тому для забезпечення якісного рівня її управління необхідно використовувати сучасні інформаційні технології. Система інформаційних технологій, що використовуються в туризмі, складається з комп'ютерної системи резервування, системи проведення телеконференцій, відеосистем, комп'ютерів, інформаційних систем управління, електронних інформаційних систем авіаліній, електронної пересилки грошей, телефонних мереж, рухливих засобів повідомлення і т.д. Застосування сучасних інформаційних технологій підвищує безпеку та якість туристичних послуг.

Вплив інформаційних технологій на розвиток туризму досить великий, оскільки пов'язаний з ефективністю роботи кожного туристичного оператора окремо, так і усього туристичного бізнесу в цілому. Це впливає на конкурентоспроможність підприємства на ринку. Тому на сьогоднішній день

представити діяльність туристичного підприємства без використання мережі Інтернет просто неможливо. Дана мережа використовується практично у всіх бізнес-процесах всередині туристичного підприємства.

Одним з важливих досягнень TUI Ukraine стало те, що компанія почала розміщувати на своїх інтернет-сторінках відгуки про готелі від найбільшого в світі сайту про подорожі TripAdvisor.

Для покращення роботи сайту компанії можна дати загальні рекомендації: розміщувати розповіді туристів про переваги роботи з компанією у вирішенні їх питань; створити чат-бота для відповіді на поширені питання – зараз тільки телефон гарячої лінії; зробити «персональний кабінет користувача». Також слід не забувати про репутацію в мережі, слідкувати за графічним контентом та сезонним попитом.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про туризм» [Електронний ресурс] : Закон України від 04.06.2011 р. № 324 / 95 – ВР. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.
2. ISO 9001:2008 Quality management systems - Requirements. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=46486](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=46486)
3. ISO 9004:2009 Managing for the sustained success of an organization. A quality management approach. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [www.iso.org/iso/ru/catalogue\\_detail?csnumber=41014](http://www.iso.org/iso/ru/catalogue_detail?csnumber=41014)
4. ДСТУ 9000-2007 “Системи Управління Якістю. Основні положення та словник”. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [document.ua/sistemiupravlinnja-jakistyu.-osnovni-polozhennja-ta-slovnik-nor14237.html](http://document.ua/sistemiupravlinnja-jakistyu.-osnovni-polozhennja-ta-slovnik-nor14237.html)
5. ДСТУ 9001-2009 “Системи Управління Якістю. Вимоги”. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [www.ukrcsm.kiev.ua/index.php/uk/2009-02-12-13-16-36/63-2009-02-12-08-27-01/122-2009-02-19-13-37-47](http://www.ukrcsm.kiev.ua/index.php/uk/2009-02-12-13-16-36/63-2009-02-12-08-27-01/122-2009-02-19-13-37-47)
6. Абрютина, М. С. Экономический анализ торговой деятельности / М. С. Абрютина. – М. : Дело и Сервис, 2000. –280 с., с. 37
7. Агафонова, Л. Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: навч. посіб. / Л. Г. Агафонова, О. Є. Агафонова ; КУТЕП. – К. : Знання України, 2006. – 352 с.
8. Адамчук В.В. Економіка праці: навчальних посібників / В.В. Адамчук, Ю. П.Кокин, Р.А. Яковлев. - М.: Финстатинформ, 2015. – 345-346 с.
9. Адлер, Ю. П. Хороший потребитель –довольный потребитель, или что приходит в голову, когда говорят про удовлетворенность и лояльность / Ю. П. Адлер, С. В Турко. – М. : Стандарты и качество, 2016. –43 с., с.26].
- 10.Анискин Ю. П. Загальний менеджмент: підручник із загальної теорії менеджменту/ Анискин Ю. П. – М.: РМАТ, 2014 р. – 296-297 с.

- 11.Афанасьев І. К. Діловий етикет. Етика ділового спілкування / Афанасьев І. К. - «Аптерпрес», 2003. - 368 с.
- 12.Аширов Д.А. Управління персоналом: навчальних посібників /Д.А.Аширов. – М.:МЭСИ, 2016. –338 с
- 13.Багандова, Л. М. Организация и управление процессом обслуживания клиентов на предприятии сферы услуг / Л. М. Багандова // Транспортное дело России, 2010. –№6. – С. 80-82, с. 80
- 14.Базаров Т.Ю. Управління персоналом: підручник /Т.Ю. Базаров, Еремін Б. Л. – М.: МЭСИ, 2014. – 22 с.
- 15.Балабаниць А.В. Методологічні засади формування стратегічного партнерства в полі маркетингової взаємодії підприємств / Балабаниць А.В. – 2010. – №3. – с. 82-93.
- 16.Богдан Н.М. Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції "Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами"/ Богдан Н.М., Ферлій Р.Ю. - Луцький НТУ, 2016. Ч.3. 656 с. С.50-53.
- 17.Браймер, Р. А. Основы управления в индустрии гостеприимства / Браймер, Р. А. - Аспект-Пресс, 2012. –254 с, с. 27
- 18.Бутко М.П Виробничий менеджмент підручник / Бутко М.П МОН України 2015. – 235-247с.
- 19.Волгин В.В. Управління персоналом малого підприємства (попередження проблем): практичний посібник / В.В.Волгин. – М.: Маркетинг, 2015. – 176 с.
- 20.Виханский О.С. Менеджмент: Підручник / Виханский О.С., Наумов А.І. – М.: Вищу школу, 2014. – 402-403 с.
- 21.Вікіпедія [Електронний ресурс] – Режим доступу:<https://ru.wikipedia.org/wiki/>
- 22.Галлеев, В. И. Качество в сфере обслуживания: два измерения [Электронный ресурс] / В.И. Галлеев. – Режим доступа:<http://quality.eur.ru/MATERIALY14/obsluzhivanie.htm>
- 23.Горбашко Є. А. Управління якістю: навч. посібник / Горбашко Є. А. 2014. – 98с.

- 24.Дурович А.Г. Маркетинг в туризме: уч. пособие / А.Г. Дурович - Мн.: Новое знание, 2004. 432 с.
- 25.Запесоцкий О.С. Стратегічний маркетинг у туризмі: Навчальний посібник / Запесоцкий О.С. - СПб.: СПбГУП, 2013. – 331 с, 331 с.
- 26.Карчевская О.Н. Організація міжнародного туризму: Практичне посібник / О.Н. Карчевская. - Гомель: ГГТУ, 2015. –360 с., 360 с.
- 27.Кибанова А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация / А.Я. Кибанова, И.Б. Дуракова. – М.: Инфра, 2005. – 416 с.
- 28.Козловський Є. В. Правове регулювання туристичної діяльності  
Короткий курс лекцій з дисципліни «Управління якістю» / Козловський Є. В.
- 29.Корпоративні тренінги, тимбілдинг [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.teambuildingpro.ru/teambuildings/>
- 30.Кудла Н.Є. Менеджмент туристичного підприємства: навч. посібник / Кудла Н.Є. МОН України 2012. – 335с.
- 31.Лукьянов В. О., Мунин Г. Б. Організація готельно-ресторанного обслуговування навчальний посібник / В. О. Лук'янов, Г. Б. Мунін. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – К. : Кондор, 2012. – 344 с.
- 32.Магура М.И., Курбатова М.Б. Обучение персонала как конкурентное преимущество/ М.И. Магура, М.Б. Курбатова – М.: Интел-Синтез, 2005. – 216 с.
- 33.Мальська М.П. Туристичний бізнес: теорія та практика / М.П. Мальська, В.В. Худо. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 368 с., с. 240-241
- 34.Мельниченко С. В. Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія, практика / С. В. Мельниченко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – 493 с.
- 35.Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг : навч. посібник / Моргулець О. Б. МОН України, 2017. – 83-86 с.
- 36.Морозова Н. С. // ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ТУРИЗМА / Морозова Н. С., Морозов М. А. - г. Москва 2014 г.
- 37.Нестеренко О.М. Шляхи вдосконалення професійного розвитку персоналу

- на підприємстві / О.М. Нестеренко // Вісник економіки, транспорту і промисловості. – 2010. – № 30. – С. 87–88.]
- 38.Палеха Ю. І. Культура управління та підприємництва: навч.-метод. посібник /Ю.І. Палеха, В. О. Кудін. – К.: МАУП, 2015. – 296 с.
- 39.Понявина, М. Б. Ключевые факторы, влияющие на лояльность потребителей / М. Б. Понявина. 2014. –С. 189 –191.34, с. 191
- 40.Сидоренко І.О. Напрями щодо удосконалення системи управління якістю діяльності туристичних підприємств (організацій, фірм) в сучасних умовах господарювання / І.О. Сидоренко // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. – Вип. 3 (46) / Наук. ред. І. К.Бондар. – К., 2005. – С. 78-80. с. 79-80
- 41.Скопень М.М. Комп'ютерні інформаційні технології в туризмі / М.М.Скопень. – К.: Кондор, 2005. – 301 с.
- 42.Смирнов І.Г. Про привабливість та логістичність рекреаційно-туристичних об'єктів та ресурсів (в контексті логістичної моделі сталого розвитку туризму / І.Г. Смирнов // Географія та туризм. – 2010. – Вип. 4. – С. 106-114., с. 110-112
- 43.Центр исследования региональной экономики - [Електронний ресурс]. // – Режим доступу: [<https://irsup.hse.ru/>]
- 44.Школа І.М. Менеджмент туристичної індустрії: навч. посіб. / за ред. проф. І.М. Школи. Чернівці, 2003. 596 с.
- 45.Шраменко О. В. Стратегічне управління / Шраменко О. В., Токмакова І. В. - Центр учбової літератури 2013. – 272с.
- 46.Щербань, В. М. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / В. М. Щербань. – К. : Центр навч. л-ри, 2006. – 224 с.
- 47.Goeldner C.R. Tourism: Principles, Practices, Philosophies / C.R. Goeldner, J.R. Brent Ritchie. – Ed. 9th. – John Wiley & Sons, Inc, 2002. – 624 p.
- 48.Офіційна сторінка компанії TUI Ukraine в Instagram - [Електронний ресурс]. // – Режим доступу: [<https://www.instagram.com/tuiukraine.official/>]

49.Офіційна сторінка компанії TUI Ukraine на Facebook - [Електронний ресурс]. // – Режим доступу:

<https://www.facebook.com/TUIUkraine>/<https://www.tui.ua>.]

50.Офіційна сторінка компанії TUI Ukraine на YouTube-[Електронний ресурс]. // – Режим доступу: [<https://www.youtube.com/channel/UC-U-LwCw8S8pRMd65D7Xa-g> ]

51.Офіційний сайт компанії TUI Ukraine – [Електронний ресурс]. // – Режим доступу: <http://www.tui.ua/>.

**Удосконалення процесу управління якістю обслуговування  
на туристичному підприємстві**

**Ольга Чеснокова**

*Національний університет харчових технологій, Київ, Україна*

**Вступ.** В даний час в туризмі спостерігається тенденція, при якій такий показник, як якість відіграє одну з ведучих ролей в управлінні виробництвом туристичних послуг і її наступною реалізацією. У розвинутих країнах управлінню якістю на підприємстві приділяється особлива увага всім підрозділам, що впливають на якість туристичних послуг.

**Матеріали і методи.** Матеріалами для написання тез стали наукові статті та посібники з даної тематики. У роботі були застосовані такі методи дослідження як аналізу та синтезу, вивчення наукової літератури; логічного узагальнення – при формулюванні висновків. Використовувались наукові праці Афанасьєв І., Горбашко Є. А., Кудла Н. Є., Бурчакова М. Ф.

**Результати.** Під управлінням якістю розуміють вплив на виробничий процес з метою забезпечення необхідної якості продукції. Таке розуміння управління включає три елементи: суб'єкт управління (хто впливає), об'єкт управління (на що спрямована дія) і сам процес дії. Визначивши об'єкт управління (виробничий процес), зупинимося на самому процесі впливу - на "механізми", "технології" управлінні якістю.

Як всякий процес управління, управління якістю здійснюється шляхом реалізації управлінських функцій. Для побудови концепції управління якістю особливе значення має процесуальний підхід до управління як один з підходів, що розглядаються в теорії менеджменту. Такий підхід дозволяє організувати і представити управління якістю як безперервний ланцюг логічно взаємозв'язаних функцій, що впливають на виробництво з метою забезпечення якості. Визначивши склад функцій, можна сформулювати концепцію і побудувати наочну концептуальну модель управління якістю, а потім, відповідно до неї, викласти методи виконання кожної функції (методологію управління якістю). По аналогії з цими функціями, процес управління якістю логічно почати з взаємодії із зовнішнім середовищем, в першу чергу із замовниками і ринками збуту, внаслідок чого постачальник визначає необхідні властивості і характеристики (якість) своєї продукції. Виходячи з цих вимог, постачальник аналізує свої технологічні можливості і визначає політику в області якості, а також вимоги до своїх субпідрядників - постачальників матеріалів і комплектуючих елементів. На основі цієї політики здійснюється планування якості. Потім, у рамках загальної організації робіт на підприємстві організовується робота з досягнення необхідної якості в процесі виробництва продукції з виділенням необхідних ресурсів, здійснюється підготовка і мотивація, персоналу. Далі, безпосередньо при управлінні процесом виробництва, здійснюється контроль якості продукції і аналізується отримана інформація. За результатами аналізу отриманої інформації розробляють відповідні заходи і керівництво підприємства приймає необхідні рішення.

Сьогодні в управлінні якістю важливе значення має сертифікована система менеджменту якості, що є гарантією високої стабільності та стійкості якості продукції. Сертифікат на систему якості дозволяє фірмі зберегти конкурентні переваги на ринку.

**Висновки.** Все вищенаведене дозволить спрогнозувати наявні зміни і своєчасно відреагувати на них, розробивши якісний конкурентоспроможний туристичний продукт, який буде відповідати запитам споживачів.

## Ліцензія на проведення тур операторської діяльності



Серія АЕ № 272718

**ЛІЦЕНЗІЯ**

**ДЕРЖАВНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ З ТУРИЗМУ ТА КУРОРТІВ**

Вид господарської діяльності **туроператорська діяльність**

Найменування юридичної особи **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТТВК"**

Ідентифікаційний код юридичної особи **36285831**

Місцезнаходження юридичної особи **03680, місто Київ, вулиця Червоноармійська, будинок 72, офіс 7**

Дата прийняття та номер рішення про видачу ліцензії **12.03.2014 №31**

Строк дії ліцензії **з 20.03.2014 необмежений**

Номер в ліцензійному реєстрі - **56/2014**

Голова м.п.  **О. О. Шаповалова**

Дата видачі ліцензії **13.06.2014**





АТ «БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ»  
Україна, 04119, м. Київ, вул. Юрія Ілленка, 83-Д  
тел.: (044) 207-70-20  
call центр: 0 800 50 30 05  
www.bisbank.com.ua  
e-mail: info@bisbank.com.ua

**БАНКІВСЬКА ГАРАНТІЯ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
ЦИВІЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТУРОПЕРАТОРА № 20330/20-Г**

м. Київ

20 жовтня 2020 року

**ПРИНЦИПАЛ: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТТВК", код ЄДРПОУ 36285831, Україна, 03680, місто Київ, вулиця Велика Васильківська, будинок 72, офіс 128.**

**БЕНЕФІЦІАР:** будь-яка особа - турист, яка здійснює подорож по Україні або до іншої країни з не забороненою законом країни перебування метою на термін від 24 годин до одного року без здійснення будь-якої, оплачуваної діяльності та із зобов'язанням залишити країну або місце перебування в зазначений термін, яка уклала Договір на туристичне обслуговування з Принципалом.

**СУМА ГАРАНТІЇ:** 665 598,00 (Шістсот шістдесят п'ять тисяч п'ятсот дев'яносто вісім гривень 00 копійок) (UAH/980), що згідно офіційного валютного курсу НБУ на 09 жовтня 2020 року становить 20 000,00 (Двадцять тисяч Євро 00 євроцентів).

**ГАРАНТ: АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ", код ЄДРПОУ 33695095, Україна, 04119, м. Київ, вул. Юрія Ілленка, 83-Д, код банку 380281.**

**СТРОК ДІЇ ГАРАНТІЇ: до 22 жовтня 2021 року включно.**

З метою покриття цивільної відповідальності Принципала (як Туроператора), Гарант зобов'язується відшкодувати збитки, що можуть бути заподіяні Бенефіціару внаслідок порушення процесу про визнання банкрутом Принципала за умови невиконання Принципалом Договору на туристичне обслуговування, що підтверджено рішенням суду, що набрало законної сили та настання обставин, передбачених ст. 15 Закону України „Про туризм“, лише після отримання від Бенефіціара таких документів:

1. Письмової вимоги Бенефіціара з посиланням на цю Гарантію, яка підписана Бенефіціаром (представником Бенефіціара), за умови, що у вимозі буде вказано, що сума, яку Бенефіціар вимагає сплатити, має бути виплачена Бенефіціару у зв'язку з невиконанням Принципалом своїх зобов'язань у відповідності до Договору на туристичне обслуговування та викладені обставини невиконання Принципалом (як Туроператором) зобов'язань за Договором на туристичне обслуговування.
2. Оригінала Договору на туристичне обслуговування та копії цієї Гарантії, завіреної печаткою Принципала.
3. Оригіналів фінансових документів, які підтверджують оплату Бенефіціаром вартості туристичних послуг у відповідності з Договором на туристичне обслуговування.
4. Оригіналів документів, що підтверджують фінансові витрати Бенефіціара.
5. Документів, які підтверджують ненадання Принципалом послуг, передбачених Договором на туристичне обслуговування, в т.ч. рішення суду.
6. Судове рішення, що набрало законної сили та підтверджує порушення процесу про банкрутство Принципала.
7. Документів, які засвідчують особу Бенефіціара.

Документи, що підтверджують настання будь-якої з подій, що пов'язані зі сплатою Гарантом Бенефіціару Суми гарантії, повинні бути завірені належним чином, підписані уповноваженими особами та доставлені Гаранту або особисто Бенефіціаром (його законним представником), або надіслані рекомендованим листом, або кур'єрською поштою.

При цьому Гарант не несе відповідальності у разі затримки в наданні вищезазначених документів з вини служб засобів зв'язку, а також затримки при оформленні відповідних документів.

Дійсною Гарантією задовольняються виключно вимоги Бенефіціара, що пред'являються в разі порушення процесу про визнання Принципала банкрутом, та при умові, що збитки, відшкодування яких вимагає Бенефіціар за цією гарантією, були заподіяні йому в період строку дії ліцензії Принципала. Вимоги Бенефіціара щодо сплати йому моральної шкоди, а також сум штрафів та пені, Гарантом за цією Гарантією не задовольняються.

З метою уникнення непорозумінь Гарант зазначає, що у якості Бенефіціара за цією гарантією може виступати одночасно декілька туристів, але відповідальність Гаранта обмежується виключно Сумою гарантії (тобто незалежно від кількості Бенефіціарів зобов'язання Гаранта щодо задоволення їх вимог обмежується сумою 665 598,00 (Шістсот шістдесят п'ять тисяч п'ятсот дев'яносто вісім гривень 00 копійок), а вимоги кожного з Бенефіціарів задовольняються у порядку черговості їх звернення до Гаранта.

Ця Гарантія буде автоматично зменшуватись на всі суми, що виплачені Гарантом на користь Бенефіціарів (Бенефіціарів) за цією Гарантією.

Право вимоги за даною Гарантією належить виключно Бенефіціару. Незалежно від тих обставин, які можуть скластися протягом строку дії даної Гарантії, Бенефіціар не може передавати іншій юридичній або фізичній особі право вимоги до Гаранта у повному обсязі або у частині. Передання Бенефіціаром копії даної Гарантії іншій особі не свідчить про передання права вимоги до Гаранта.

Ця Гарантія набуває чинності з **22 жовтня 2020 року та діє до 22 жовтня 2021 року (включно)**. Будь-яка вимога повинна бути отримана Гарантом не пізніше вищевказаної дати, після настання якої ця Гарантія втрачає чинність незалежно від того, чи буде вона повернута для анулювання, чи ні.

Після закінчення строку дії Гарантії відповідальність Гаранта за цією Гарантією припиняється.

Дія Гарантії та зобов'язання Гаранта за нею припиняються у випадках:

- анулювання ліцензії Принципала;
- якщо сума виплат по цій Гарантії досягає 665 598,00 (Шістсот шістдесят п'ять тисяч п'ятсот дев'яносто вісім гривень 00 копійок), що згідно офіційного валютного курсу НБУ на 09 жовтня 2020 року становить **20 000,00 (Двадцять тисяч Євро 00 євроцентів)**,
- сплати Гарантом на користь Бенефіціара передбаченого цією Гарантією платежу;
- відмови Бенефіціара від своїх прав за цією Гарантією шляхом подання письмової заяви про звільнення Гаранта від зобов'язань за цією Гарантією.

Будь-які зміни до тексту цієї Гарантії можуть вноситися лише після їх узгодження між Принципалом та Гарантом.

Ця Гарантія підпадає під дію та тлумачиться у відповідності із законами України.

Підписано у АТ "БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ" у м. Київ 20 жовтня 2020 року.

Начальник Київського відділення № 2  
АТ "БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ"



Беспоясна М. В.