

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

**Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф.Доценка
Кафедра туристичного та готельного бізнесу**

«До захисту в ЕК»

В.о. декана факультету

_____ Віта ЦИРУЛЬНІКОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2022 р.

«До захисту допущено»

В. о. завідувача кафедри

_____ Ірина
МЕЛЬНИК
(підпис) (ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2022
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»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ТУ-4-10а

_____ Шевчук Гордій Сергійович _____
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник _____ Примак Тетяна Юхимівна _____
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент _____ Кравцов С.С. _____
(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

Я як здобувач(ка) Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) незарядженої допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2022 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Факультет готельного-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф.
В.Ф.Доценка

Кафедра туристичного та готельного бізнесу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 242 «Туризм»

(код і назва)

Освітньо-професійна програма Туризм

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувача кафедри _____

Ірина МЕЛЬНИК

“ _____ ” _____ 2022 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Шевчука Гордія Сергійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення процесу управління якістю обслуговування на туристичному підприємстві»

керівник роботи Примак Тетяна Юхимівна, к. е. н., доц. кафедри ТГБ

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від “31” березня 2022 року
№ 165-кс

2. Строк подання здобувачем роботи 06 червня 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи наукова література, фахова література, статистична звітність готельного підприємства

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Вступ

Розділ 1. Теоретичні основи управління якістю послуг на туристичному підприємстві

Розділ 2. Специфіка якості послуг у сфері туризму

Розділ 3. Шляхи удосконалення системи управління якістю туристичного підприємства «Adria Hit»

Висновки

5. Перелік графічного матеріалу рисунків - 3, таблиць - 9, додатків - 0.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Примак Т.Ю., доц. кафедри		
II	Примак Т.Ю., доц. кафедри		
III	Примак Т.Ю., доц. кафедри		

7. Дата видачі завдання 22 березня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	01.02.2022-19.03.2022 рр.	виконано
2	Оформлення і затвердження завдання на роботу	20.03.2022-22.03.2022 рр.	виконано
3	Вступ РОЗДІЛ 1 (теоретичний)	23.03.2022-06.04.2022 рр.	виконано
4	РОЗДІЛ 2 (аналітичний)	07.04.2022-27.04.2022 рр.	виконано
5	РОЗДІЛ 3 (рекомендаційний)	28.04.2022-12.05.2022 рр.	виконано
6	Висновки та пропозиції. Список використаних джерел. Додатки	13.05.2022-25.05.2022 рр.	виконано
7	Оформлення роботи за структурою, представлення кваліфікаційної роботи на кафедру та попередній захист у комісії	26.05.2022-29.05.2022 рр.	виконано
8	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	30.05.2022-03.06.2022 р.	виконано
9	Представлення готової зшитої кваліфікаційної роботи на кафедру	04-06.06.2022 р.	виконано
10	Захист кваліфікаційної роботи в ЕК	14, 15, 16.06.2022 р.	

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Шевчук Г.С.

_____ (прізвище та ініціали)

Примак Т.Ю.

_____ (прізвище та ініціали)

РЕЗЮМЕ

на кваліфікаційну роботу

Шевчука Гордія Сергійовича

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

Кваліфікаційна робота складається з – 64 сторінок. Кількість розділів – 3, рисунків – 3, таблиць – 9, додатків – 0.

Об'єктом дослідження є якість надання послуг на туристичних підприємствах.

Предметом кваліфікаційної роботи є процес управління якістю туристичного підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз особливостей управління якістю туристичного підприємства.

У I розділі розкрито сутність та визначено поняття якості послуг, визначено методи сертифікації та стандартизації послуг, фактори, які на них впливають, наведено приклади світового досвіду управління якістю туристичних послуг.

У II розділі здійснено характеристику діяльності туристичного підприємства «Adria Hit», проведено оцінку основних економічних показників та SWOT-аналіз діяльності готельного підприємства.

У III розділі здійснено аналіз процесу управління якістю обслуговування на туристичному підприємстві «Adria Hit», запропоновано рекомендації з підвищення управління якістю на туристичному підприємстві.

Ключові слова: туристичне підприємство, якість, якість управління туристичним підприємством, туристичне підприємство «Adria Hit».

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1. Сутність та визначення поняття якості послуг.....	9
1.2. Сертифікація та стандартизація послуг як засоби управління якістю.....	16
1.3 Світовий досвід управління якістю туристичних послуг.....	21
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2. СПЕЦИФІКА ЯКОСТІ ПОСЛУГ У СФЕРІ ТУРИЗМУ.....	27
2.1. Загальна характеристика підприємства «Adria Hit».....	27
2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства «Adria Hit».....	32
Висновки до розділу 2.....	41
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ADRIA HIT».....	42
3.1. Аналіз процесу управління якістю обслуговування на туристичному підприємстві «Adria Hit».....	42
3.2. Пропозиції з розвитку та удосконалення управління якістю обслуговування підприємства «Adria Hit».....	53
Висновки до розділу 3.....	58
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогоднішній день туризм є одним з найважливіших соціально-економічних секторів світової економіки. Його очевидний факт впливу на розвиток політичних, соціальних, культурних зв'язків став невід'ємним фактором міжнародних відносин.

Саме минуле ХХ століття стало каталізатором вибухового характеру туризму, завдяки подіям та явищам, які були невід'ємною складовою світової спільноти.

Завдяки покращенню ставлення іноземців до України, наша держава дедалі більше стає сучасником міжнародних відносин, що у тому числі підвищує її економічне, політичне, соціальне та культурне становище.

Питання того, як реалізувати туристичний потенціал держави, в якій ми живемо, а також окремих її регіонів стає на перший план у відповідальних за це структурах.

Дякуючи географічному розташуванню України, потенціалу нашого ринку та іншим факторам, які можуть зацікавити охочих відвідати наш край, важливо виводити на ринок туристичний ринок продукти, привабливі як для іноземців, так і для вітчизняних споживачів.

За останні роки до війни Україна стала значно привабливішою для іноземних інвесторів, що сприяло розвитку національної економіки і появі високоприбуткових верств населення. Це стало однією з головних причин зростання інтересу до підвищення якості туристичних послуг. Туризм, також має значний вплив на розвиток ключових секторів в сфері економіки і є одним з найприбутковіших видів бізнесу у світі.

Завдяки цьому якість надання послуг стала особливим пунктом для клієнтів, які ними користуються. Саме це сприяє конкуренції і відповідно розвитку індустрії туризму. Через вище перелічені факти обрана тема є актуальною на сьогоднішній день

Проблема якості обслуговування є актуальною проблемою для розвитку цієї галузі національної економіки. Якість обслуговування все частіше стає способом конкурентної боротьби. Якісне надання обслуговування в кінцевому рахунку сприяє економічній ефективності туризму взагалі.

Загострення конкуренції в сфері туристичних послуг зростає, тому кожен рік бажаючим зайняти своє місце на ринку залишається все менше простору для дій. Компаніям доводиться винаходити інноваційні продукти, які давали б змогу випередити конкурентів в погоні за споживачем.

Вживання будь-якої туристичної компанії, її стабільне становище на ринку визначається рівнем конкурентоспроможності. У свою чергу, конкурентоспроможність туристичної компанії пов'язана з двома показниками – рівнем цін і рівнем якості туристичного продукту. Більш того, другий фактор поступово виходить на перше місце.

Мета дослідження – аналіз особливостей управління якістю послуг туристичного підприємства.

Завданнями дослідження є:

- аналіз сутності та визначення поняття якості послуг;
- характеристика сертифікації та стандартизації послуг;
- визначення специфіки системи загального управління якістю (Total Quality Management)
- розкриття особливостей якості послуг в туристичній сфері;
- оцінка якості послуг на прикладі туристичного підприємства «Adria Hit»;
- розробка рекомендацій щодо підвищення якості послуг «Adria Hit».

Об'єкт дослідження – якість надання послуг на туристичних підприємствах.

Предмет дослідження – процес управління якістю туристичного підприємства.

Методологія дослідження. Сукупність загальних та спеціальних методів наукового пізнання становлять методологічну основу даної

кваліфікаційної роботи. Зокрема, були використані такі методи, як аналіз, синтез, індукція, дедукція, узагальнення.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що дана кваліфікаційна робота є комплексним дослідженням специфіки управління якістю туристичного підприємства.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що отримані висновки та розроблені рекомендації можуть бути використані в практичній діяльності туристичного підприємства.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до них, загального висновку, списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи склав – 64 сторінки. Загальний обсяг використаної літератури – 50 джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та визначення поняття якості послуг

У наданні туристичних послуг найважливішу роль відіграють питання якості. Без якісного обслуговування туристичне підприємство не здатне досягти своїх головних цілей. Історія розвитку різних туристичних корпорацій і ланцюгів, як правило, свідчить, що отримання прибутку є результатом якості. Перед тим, хто надає послуги стоїть завдання надання та підтримки якості обслуговування на належному рівні, своєчасного усунення недоліків, розробки стратегії поліпшення обслуговування.

Дослідження показують, що головною причиною того, що клієнт ще раз скористається послугами, є якість наданого йому обслуговування. У перший раз гостя можна залучити чудовою рекламою, але у другий раз він прийде лише завдяки професійній роботі персоналу і високій якості обслуговування, отриманого раніше.

Якість обслуговування справляє найбільший вплив на життєздатність в будь-якій сфері послуг. Успішна реалізація якісних послуг гостям є головним джерелом існування.

Якість послуг - це відповідність наданих послуг очікуваним або встановленим стандартам. Таким чином, стандарти, їхня реальна форма і зміст є критерієм якості обслуговування у готелі. Критерій оцінки якості наданої послуги для споживача - це ступінь його задоволення, тобто відповідність отриманого та очікуваного. Критерій ступені задоволення клієнта - це бажання повернутися ще раз і порадити це зробити своїм друзям і знайомим .[1]

Для ефективного забезпечення якості і конкурентоздатності послуг актуальною проблемою є управління проектуванням і контролем їх якості. При цьому ключову роль має не лише виявлення внутрішніх причин, але і

вивчення потреб клієнтів, а також способи задоволення даних потреб.

Підприємство зобов'язане не лише виявити внутрішні фактори, що впливають на якість послуг, але і вивчити весь комплекс запитів і потреб клієнтів, створити і реалізувати методику і технологію, що забезпечать найбільш повне їхнє задоволення. Ефективне управління якістю послуг, що надаються, є найважливішим важелем підвищення рівня обслуговування клієнтів, прибутковості готелю, забезпечення його економічної безпеки.[1]

Концепція якості багатогранна і охоплює всі властивості послуги, а саме: технічні та інші характеристики, рівень передпродажної підготовки, супровід послуги в процесі її надання, просування товарної марки на ринку і забезпечення її престижності в конкурентному середовищі.

Міжнародний досвід свідчить про те, що необхідним інструментом, який гарантує відповідність якості послуг вимогам нормативно-технічної документації, є сертифікація.

У загальноприйнятій міжнародній термінології сертифікація - це комплекс заходів, що проводяться з метою підтвердження відповідності послуг готелю певним вимогам або стандартам, технічним умовам.

Сертифікація з'явилася в зв'язку з необхідністю захисту внутрішнього споживчого ринку від продукції, непридатної до використання. Питання безпеки та захисту споживачів змушують законодавчу владу, з одного боку, встановлювати відповідальність постачальника (виробника, продавця тощо) за введення в обіг недоброякісної продукції або послуг; а з іншого боку - узаконювати обов'язкові до виконання мінімальні вимоги, що стосуються характеристик продукції або послуг, що реалізуються. До першого відносяться такі законодавчі акти, як, наприклад, Закон «Про захист прав споживачів» прийнятий у багатьох країнах світу.

Розвиток сертифікації в економічному просторі різних держав має на меті забезпечення взаємного визнання результатів сертифікації продукції або послуг, що засновується на гармонізації законодавчої бази, використанні єдиних стандартів і взаємно визнаних механізмів встановлення відповідності.

При цьому виробник повинний забезпечити стабільне дотримання необхідних параметрів у припустимих межах, що визначаються вимогами або стандартами, на які він посилається в декларації про відповідність, і контролювати всі види своєї діяльності на всіх етапах виробництва.

Конкурентоздатність надання туристичних послуг визначається рівнем їхньої якості і ціни. Якість - це всебічна характеристика ефективності діяльності, стилю управління та надання послуг. Якість впливає на кінцевий результат (прибуток) і збільшує обсяг продажів. Але підвищення якості пов'язане зі збільшенням витрат на надання послуг. Додаткові витрати на підвищення якості збільшують собівартість, але з цього впливає і збільшення продажів. При цьому збільшується загальна ефективність, що отримується від підвищення якості послуг (підвищення прибутку та ефективності витрат на надання послуг). Дії завжди вимірюються результативністю, а підвищення якості не можна перетворювати на самоціль. [2]

Проблема в тому, що товари, що надходять на ринок, не завжди відповідають тим, які запитують покупці. Купуючи тури, покупець насправді шукає щось зовсім інше, ніж набір послуг. Деякі відправляються у відпустку, купують путівку на курорт, щоб відпочити, розслабитися, позасмагати, поправити здоров'я. Інші відправляються у відрядження, щоб провести ділові переговори і укласти контракти.[3]

Вивчивши особливості сприйняття туристського продукту споживачами, постачальники перебудовують свою роботу відповідно до них, вони пропонують набори послуг і рекламують не стільки товари, скільки їх споживчі якості і властивості. Оскільки туристичний продукт існує в уяві споживача в момент його покупки, дізнатися, що чекає туриста від поїздки, можна тільки за допомогою досліджень.

Проводячи маркетингові дослідження, співробітники служби маркетингу аналізують існуючі та потенційні потреби і бажання покупця, виявляючи однорідні групи покупців. Вони прагнуть отримати відповідь на головні питання: який туристичний продукт шукає споживач і в якій мірі

пропозиція ринку задовольняє його потреби? Що насправді купить споживач? Люди купують на ринку Не товари, а їх здатність задовольнити певну людську потребу. Отже, турист платить не за трансфер чи проживання в готелі, а за нові відчуття і знайомство з незвіданим. Як тільки покупець розуміє, що товар здатний його задовольнити, він стає покупцем. Результати маркетингових досліджень служать основою для комплексу стимулювання і вдосконалення туристичного продукту.

Успіх комерційної діяльності на туристичному ринку визначається, перш за все, привабливим туристичним продуктом. Туристичний продукт – це в той же час набір складних елементів:

- Природні ресурси (повітря, вода, сонце, ландшафт) історичні, культурні, архітектурні пам'ятки, які можуть залучити туристів і спонукати їх здійснити подорож.

- Обладнання (засоби розміщення туристів, Ресторани, обладнання для відпочинку, спорту), яке саме по собі не є фактором, що впливає на мотивацію подорожі, але при його відсутності виникають численні перешкоди для можливої подорожі.

- Можливості пересування, які певною мірою залежать від моди на різні види транспорту, використовувані туристами. Такі можливості оцінюються швидше за все, з точки зору їх економічної доступності, а не з точки зору швидкості пересування [13].

Тому туристичні компанії повинні постійно шукати ефективні способи посилення пропонованих ринку продуктів.

Якість послуги – це набір характеристик послуги, які визначають її здатність задовольняти встановлені або очікувані потреби споживача.

Якість послуг визначається їх споживчими властивостями і є більш складною категорією, ніж якість товарів, оскільки споживач часто є приватним постачальником послуг.

Властивість послуги (сервісу) – це об'єктивна особливість послуги (сервісу), яка проявляється в процесі її надання та споживання.

Показник якості послуги (сервісу) – це кількісна характеристика одного або декількох властивостей послуги, складових її якості.

Контроль якості послуг (послуг) – це комплекс операцій, що включає: вимірювання, тести, оцінку однієї або декількох характеристик послуги і порівняння.

Система контролю якості послуг – це набір процедур, процесів і ресурсів, що забезпечують загальне управління якістю послуг.

Використовуються показники якості обслуговування:

- при формуванні показників якості в стандартах і технічних регламентах

для конкретних груп однорідних послуг, сервісних підприємств, систем менеджменту якості;

- при розробці правил і рекомендацій з оцінки відповідності послуг стандартам, інструкцій з вимірювання параметрів та їх метрологічного забезпечення;

- при розробці правил маркування, упаковки, транспортування і зберігання результатів послуг;

- при розробці правил експлуатації, ремонту, пред'явленні претензій (претензій про відшкодування збитків, заяви однієї сторони про невиконання іншою стороною своїх договірних зобов'язань) за результатами надання послуги. [6]

Якість виконання послуги в першу чергу безпосередньо залежить від професійної майстерності виконавця послуги і, крім того, від якості результату послуги залежить:

- з матеріалів і сировини, що використовуються у виробничому процесі;
- від досконалості технології надання послуги;
- від майстерності фахівців, які обслуговують споживачів;
- від професіоналізму майстрів-технологів [7].

Якість як філософська категорія – це специфічна істота, що відрізняє даний предмет від інших, тобто визначеність предмета, яка є зовнішньою

(представляє форму, властивості і відмінні риси предмета) і внутрішньою (представляє систему, функції, структуру).

Швидкість обслуговування в комплексі визначає ступінь задоволеності кожного клієнта:

- час вибору маршруту;
- терміни оформлення необхідних документів (паспорт, візи, квитки і т.д.);
- умови отримання довідкової інформації.[15]

Незважаючи на те, що інформаційні послуги надаються безкоштовно, саме завдяки їм туристичні компанії багато в чому забезпечують реалізацію свого туристичного продукту.

Також показниками якості є дотримання наступних принципів на туристичних підприємствах:

Перше – це дотримання основних і найважливіших принципів сучасного сервісу для туристичного сектора:

- максимальна відповідність надаваних послуг вимогам споживачів і характеру споживання;
- нерозривний зв'язок сервісу з маркетингом, його основними принципами і цілями;
- гнучкість сервісу, його спрямованість на облік мінливих вимог ринку, переваг споживачів туристичних послуг.

Друге – це створення необхідних умов для персоналу для надання якісного

сервісу. До них відносяться:

- ергономіка робочих місць;
- чітке формулювання правил, обов'язкових для кожного співробітника;
- чітка система оцінки якості роботи кожного співробітника, що дозволяє об'єктивно кількісно і якісно виміряти ефективність обслуговування, особливо таких погано піддаються вимірюванню елементів, як доброзичливість і ввічливість;

- мотивація персоналу, їх щира зацікавленість у процвітанні всього підприємства, бажання і вміння виконувати всю роботу максимально ефективно,

- настрій на самовдосконалення;

- система підвищення кваліфікації персоналу.

Третє – це оптимізація організаційної структури управління підприємством, що надає туристичні послуги.

Чим довше ланцюжок проходження замовлення, тим більша ймовірність зробити помилку: оптимальною організаційною структурою управління є та, в якій кількість елементів вкрай мало (але без шкоди для якості обслуговування).

Необхідною умовою забезпечення безперервності технологічного процесу з однаковим рівнем якості обслуговування також є ефективність взаємодії всіх елементів структури, що дозволяє негайно виправляти виниклі помилки і виключати можливість їх повторення.

Четвертий – всебічний, повний, об'єктивний і безперервний контроль якості послуги, що передбачає:

- участь гостя в оцінці та контролі якості;

- створення методів і критеріїв, що дозволяють співвідносити вимоги стандартів з реальним станом справ;

- створення систем самоконтролю персоналу;

- постійна робота з групами якості;

- застосування чітко визначених кількісних критеріїв для оцінки якості послуг, що надаються;

- участь персоналу у створенні систем і критеріїв якості;

- застосування технічних засобів контролю якості;

- створення служб контролю, до складу яких входили б представники різних служб: дирекції, фінансового департаменту, Департаменту безпеки, кадрової служби, керівники або співробітники всіх функціональних служб.[8]

При створенні системи управління також необхідно дотримуватися

принципу безперервності. Система контролю якості послуг повинна забезпечувати буквально щомиті контроль на всіх етапах технологічного циклу і за всіма параметрами. Крім того, функція контролю, будучи функцією повернення, повинна безпосередньо забезпечувати гнучкість і коригування всіх інших дій для забезпечення якості послуг.

Таким чином, можна виділити два основних критерії системи якості вони повинні забезпечувати високий рівень якості, його відповідність стандартам і потребам туриста, а також служити інструментом створення спеціальних технологій для раціонального управління підприємством.

1.2. Сертифікація та стандартизація послуг як засоби управління якістю

Сьогодні туризм виступає однією з високодохідних галузей господарювання, яка в сучасних умовах глобалізації безперервно та динамічно розвивається, сприяючи вирішенню цілого комплексу соціально-економічних проблем. Розвиток туризму відіграє важливу роль у вирішенні соціальних проблем.[9]

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 знаходять відображення у запровадженні процедур стандартизації та сертифікації туристичних послуг, ліцензування туристичної діяльності, використання яких залежить від певної моделі державного регулювання в галузі туризму.

В Україні існують всі передумови для розвитку туристичної сфери. Зручне географічне розташування, сприятливий клімат, різноманітний рельєф, унікальне поєднання природно-рекреаційних ресурсів, культурно-історичної спадщини, розгалужена санаторно-курортна база - всі ці фактори зумовлюють конкурентні переваги України в пропозиції туристичного продукту.[11]

Основними перепонами, що перешкоджають розвитку туристичного сектору в Україні, сьогодні є переважно чинники військово-політичного, управлінського, економічного, екологічного та культурного характеру та пандемія. [13]

У сучасних умовах господарювання на розвиток туризму в Україні негативно впливає також напружена політична ситуація. На наш погляд, анексія Криму та події на Сході та Півдні України вже сьогодні вплинули на зниження розмірів в'їзних і внутрішніх туристичних потоків та на обсяги виїзного туризму. Адже частина українських туристів, яка надавала перевагу відпочинку біля моря, змушена їхати за кордон або відмовитися від такого виду відпочинку. Також великої шкоди для туризму завдала пандемія COVID-19. Адже, через неї багато туристів відмовилося від туризму навіть на території України.

Сертифікація, як і стандартизація, і ліцензування є способом державного регулювання туристичної діяльності. У нашій країні перші спроби проведення сертифікації продукції здійснювались ще за часи Радянського Союзу.

Світові та європейські структури у сфері стандартизації та сертифікації сприяють приведенню якості вітчизняних туристичних послуг до міжнародних стандартів, гармонізації системи стандартизації й сертифікації підприємств туристичної галузі України з відповідними Директивами ЄС.

Робота з іноземними компаніями засвідчила, що довіра до підприємства виникає тоді, коли в нього є документи, що підтверджують загальноприйняті, міжнародні критерії якості. Звичайно, можна ще якийсь термін працювати без сертифіката ISO (Міжнародна організація по стандартизації), але якщо туристичне або готельне підприємство має намір досягти більшого та

динамічно розвиватися, то саме життя змусить його намагатися одержати цей сертифікат. Відсутність такого документа свідчить про те, що якість послуг підприємство не гарантує на зовнішньому ринку. І якщо наші українські замовники до наявності стандарту ISO ставляться поки стримано, то західні партнери - пунктуальні у даному питанні. При відсутності сертифіката, що підтверджує відповідність міжнародним стандартам якості, останні можуть відмовитися від спільних проєктів. Не випадково, що сьогодні дуже велика кількість українських підприємств прагнуть його одержати. [12]

Комплексність туристичних послуг розкривається через їхню класифікацію. Існує кілька класифікаційних підходів, що ґрунтуються на різних групувальних ознаках.

З метою класифікації сучасного туризму необхідно встановити його найістотніші класифікаційні ознаки. Доцільна класифікація за географічною ознакою, напрямом туристичного потоку, метою поїздки, способом пересування, засобам розміщення туристів, кількістю учасників, організаційно-правовими формами і т. п.

Згідно зі ст. 4 Закону України "Про внесення змін до Закону України "Про туризм", залежно від категорій осіб, які здійснюють туристичні подорожі (поїздки, відвідування), їхніх цілей, об'єктів, що використовуються або відвідуються, чи інших ознак існують такі види туризму:

- дитячий;
- молодіжний;
- сімейний;
- для осіб похилого віку;
- для інвалідів;
- культурно-пізнавальний;
- лікувально-оздоровчий;
- спортивний;
- релігійний;
- екологічний (зелений);

- сільський;
- підводний;
- гірський;
- пригодницький;
- мисливський;
- автомобільний;
- самодіяльний тощо.

Головним є поділ туризму на внутрішній і міжнародний.

1. Внутрішній туризм — це міграційні потоки людей в межах регіону постійного проживання з туристичними цілями. Національна грошова одиниця, якою турист користується кожен день, залишається засобом сплати, а рідна мова – засобом спілкування. Такі подорожі легкі за організацією. За активними оцінками, на внутрішній туризм припадає 80-90% відвідувачів туристичних поїздок, а суцільний обсяг витрат на подорож більший за внутрішній туризм у 5-10 разів. [13]

2. Міжнародний туризм охоплює поїздки осіб, що подорожують з туристичними цілями за межі країни постійного проживання. Перетин державного кордону для них пов'язаний з певними формальностями: оформленням закордонних паспортів і віз, проходженням митних процедур, валютним і медичним контролем. Ці правила вводяться державою в цілях боротьби з незаконною міграцією, міжнародним тероризмом, торгівлею наркотиками, проституцією і т. д. і забезпечують установлений порядок в'їзду в країну і виїзду з неї. Спеціальні служби перевіряють дотримання туристами паспортно-візового режиму, вимог щодо вакцинації (щеплень), правил і умов провезення через кордон речей, товарів, валютних коштів і проведення операцій по обміну валюти.

У даний час в Україні підлягають ліцензуванню 45 видів господарської діяльності, серед яких з туризмом пов'язана тільки туроператорська, що значиться за № 30, у той час як ліцензування турагентської діяльності скасовано згідно з Законом України № 2608-VI від 19 жовтня 2010 року.

Основні функції органу ліцензування у сфері туризму:

- забезпечення виконання законодавства у сфері ліцензування;
- затвердження спільно із спеціально уповноваженим органом з питань ліцензування «Ліцензійних умов провадження туроператорської та турагентської діяльності» та порядку контролю за їх додержанням;
- видання та переоформлення ліцензій, видання дублікатів ліцензій на туроператорську та турагентську діяльність, приймання рішень про визнання ліцензій недійсними;
- здійснення у межах своєї компетенції контролю за додержанням ліцензіатами Ліцензійних умов;
- видання розпорядження про усунення порушень Ліцензійних умов;
- анулювання ліцензії на туроператорську чи турагентську діяльність;
- формування і ведення Ліцензійного реєстру туроператорів і турагентів.

Варто зазначити, що перелік видів діяльності та умов ліцензування відрізняються по країнах світу, але існують деякі закономірності: Діяльність засобів розміщення, звичайно, не ліцензується.

Діяльність фахівців туристичного супроводу – екскурсоводів, гідівперекладачів, спортивних інструкторів, провідників тощо – також звичайно не ліцензується. Найчастіше вони виконують свої професійні обов'язки на підставі дозволу на право здійснення туристичного супроводу, який видається за результатами атестації.

Послуги готелів, як і ресторанів, найчастіше стають об'єктами стандартизації та сертифікації у різних видах (атестація, класифікація, категоризація), ніж ліцензування. Така практика є наслідком специфіки діяльності даних суб'єктів туристичної індустрії. Діяльність туристичних фірм, що організують подорожі, звичайно, підлягає ліцензуванню, але не завжди стає об'єктом сертифікації.

1.3 Світовий досвід управління якістю туристичних послуг

Якість послуг у сучасних умовах розвитку сфери туризму є одним із найважливіших складників ефективності та рентабельності суб'єктів туристичної індустрії. Система управління якістю у сфері туризму має стати постійним процесом діяльності, спрямованим на підвищення рівня послуг, удосконалення елементів виробництва та впровадження системи якості. Усі процеси із проектування, забезпечення та збереження якості туристичного продукту мають бути об'єднані в систему управління якістю.

Під час управління якістю комплексної туристичної послуги безпосередніми об'єктами управління виступають процеси, що зумовлюють якість кожної послуги. Розроблення управлінських рішень щодо визначення показників, які зумовлюють надання якісного туристичного продукту, розглядається як важлива складова частина програми управління якістю туристичних послуг.

Управління якістю туристичного обслуговування має проводитися системно. На підприємствах має бути система управління якістю туристичних послуг. Така система являє собою організаційну структуру з чітким розподілом відповідальності, процедури, процесів та ресурсів, які необхідні для управління якістю туристичного продукту. Світовий досвід сформував не тільки загальні ознаки систем управління якістю, а й принципи та методи, які можуть застосовуватись у кожній із них. [14]

Виокремлюють три типи систем управління якістю, що мають концептуальні розходження: системи, що відповідають вимогам стандартам ISO серії 9000; загальнофірмові системи управління якістю (TQM – загальне управління якістю – Total Quality Management); системи, що відповідають критеріям національних або міжнародних (регіональних) премій, дипломів з якості. Життєвий цикл послуг включає всі стадії її існування: від первісного визначення вимог і потреб споживача до кінцевого їх задоволення. Життєвий

цикл за стандартом ISO 9004:2009 схематично подається спіраллю якості.

Отже, в управлінні якістю туристичних послуг доцільно розрізняти поняття «забезпечення якості», «управління якістю», «поліпшення якості» відповідно до ISO 9001:2008.

Забезпечення якості – сукупність запланованих і систематично здійснюваних заходів, необхідних для створення впевненості в тому, що послуга задовольняє певні вимоги щодо якості. Управління якістю (Quality Control) – скоординовані дії щодо спрямування та контролю діяльності організації стосовно якості. [17]

У межах системи управління якістю розробляються методики, що встановлюють вимоги до виконання всіх пов'язаних із наданням послуги процесів, включаючи три основоположні процеси (маркетинг, проектування і безпосередньо надання послуги), які функціонують в структурі системи управління якістю туристичних послуг.

Зазвичай управління якістю представлено системою методів та заходів, що здійснюються для задоволення вимог до якості.

Зазначимо, що це поняття рекомендується застосовувати з уточнюючими визначеннями на зразок управління якістю в процесі виробництва (Manufacturing Quality Control) або управління якістю на рівні фірми (Company – Wide Quality Control).

Управління якістю містить у собі методи та види діяльності оперативного характеру, спрямовані одночасно на управління процесом і усунення причин незадовільного функціонування на відповідних стадіях спіралі якості. Поліпшення якості (Quality Improvement) – постійна діяльність, спрямована на підвищення технічного рівня продукції, якості її виготовлення, удосконалення елементів виробництва і системи якості.

Призначення постійного поліпшення системи управління якістю – підвищення ймовірності задоволеності замовників та інших зацікавлених сторін. [19]

Відповідно до національного державного стандарту ДСТУ 9000-2007

«дії щодо поліпшення охоплюють: встановлення цілей поліпшення; аналіз та оцінку наявного стану для визначення сфер поліпшення; пошук можливих рішень для досягнення цілей; оцінку цих рішень та обрання одного з них; упровадження обраного рішення; вимірювання, перевірку, аналіз та оцінку результатів упровадження для визначення того, чи досягнуто цілі; оформлення змін». Поєднання та координація забезпечення, управління і поліпшення якості являє собою діяльність у системі якості.

Загальне управління якістю (Quality Management) – складник загальної функції управління, що визначає та забезпечує політику з якості. Ця функція управління включає: оперативне планування, розподіл ресурсів та інші систематичні дії у сфері якості, такі як планування якості, проведення робіт і оцінка результатів.

Система управління якістю обслуговування у процесі впровадження й удосконалення органічно взаємодіє з іншими соціальними і виробничими системами підприємств туристичної індустрії. Насамперед це управління розробленням туристичного продукту (маршрути, тури), плануванням виробництва, технологічною підготовкою, матеріальними та фінансовими ресурсами, якістю праці, підготовкою кадрів тощо. Сукупно ці системи охоплюють усі сфери діяльності трудового колективу туристичного підприємства: виробничу, економічну, соціальну, технологічну та ін.

Споживач, оцінюючи якість туристичної послуги, порівнює деякі фактичні значення параметрів якості з очікуваними ним величинами, і якщо ці очікування збігаються/перевищують, то якість визначається задо вільною чи перевершеною. Більшість споживачів не знають про якість вхідних даних послуги з функціонального погляду (тобто їх не цікавить те, як туристична послуга була вироблена). Вони судять про якість за вихідними даними – вигодами, які отримані ними від наданої послуги. Різницю між цими двома величинами становить розходження, за яким оцінюють ступінь задоволеності споживача якістю туристичної послуги (поняття споживчої цінності послуги).

Під час розроблення 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 [19]:

- 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 туристичної галузі не може бути забезпечено без використання варіативних видів специфічної участі та активного впливу обслуговуючого та управлінського персоналу на підвищення якості обслуговування туристів, турагентів та підрядників. Провідним заходом у тотальному управлінні якістю на туристичних підприємствах є створення групи якостей як форми змістовної участі відповідних працівників у вирішенні поставлених перед ними завдань щодо підвищення якості туристичних послуг. Можна виділити групи якості на туристично-рекреаційних підприємствах, які мають два основних напрями діяльності:

- перший – підвищення якісного рівня процесів обслуговування клієнтів;
- другий – поліпшення умов праці. Обидва напрями взаємозалежні, тому мають органічно поєднуватися.

Отже під час розроблення системи управління якістю обслуговування на туристичному підприємстві має бути забезпечено органічну, планову взаємодію усіх її підсистем на всіх етапах функціонування.

Досягнення ефективності системи управління якістю туристичної галузі неможливе без задіяння різних видів специфічної участі та активного впливу персоналу різного виду та рангу на підвищення якості обслуговування. Під час розроблення системи управління якістю обслуговування на туристичному підприємстві має бути забезпечена органічна, взаємодія усіх її підсистем на всіх етапах функціонування.

Висновки до розділу 1

Питання якості у наданні туристичних послуг відіграє найважливішу роль . Без якісного обслуговування туристичне підприємство не здатне досягти своїх головних цілей.

Якість обслуговування справляє найбільший вплив на життєздатність в будь-якій сфері послуг. Успішна реалізація якісних послуг гостям є головним джерелом існування.

Якість послуг - це відповідність наданих послуг очікуваним або встановленим стандартам.

Дослідження показують, що головною причиною того, що клієнт ще раз скористається послугами, є якість наданого йому обслуговування. У перший раз гостя можна залучити чудовою рекламою, але у другий раз він прийде лише завдяки професійній роботі персоналу і високій якості обслуговування, отриманого раніше.

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.

Сертифікація, як і стандартизація, і ліцензування є способом державного регулювання туристичної діяльності. У нашій країні перші спроби проведення сертифікації продукції здійснювались ще за часи Радянського Союзу.

Світові та європейські структури у сфері стандартизації та сертифікації сприяють приведенню якості вітчизняних туристичних послуг до міжнародних стандартів, гармонізації системи стандартизації й сертифікації підприємств туристичної галузі України з відповідними Директивами ЄС.

Виокремлюють три типи систем управління якістю, що мають концептуальні розходження: системи, що відповідають вимогам стандартам ISO серії 9000; загальнофірмові системи управління якістю (TQM – загальне управління якістю – Total Quality Management); системи, що відповідають критеріям національних або міжнародних (регіональних) премій, дипломів з якості. Життєвий цикл послуг включає всі стадії її існування: від первісного визначення вимог і потреб споживача до кінцевого їх задоволення. Життєвий цикл за стандартом ISO 9004:2009 схематично подається спіраллю якості.

Отже, в управлінні якістю туристичних послуг доцільно розрізняти поняття «забезпечення якості», «управління якістю», «поліпшення якості» відповідно до ISO 9001:2008.

РОЗДІЛ 2. СПЕЦИФІКА ЯКОСТІ ПОСЛУГ У СФЕРІ ТУРИЗМУ

2.1. Загальна характеристика підприємства

Організація ТОВ "АДРІЯ ХІТ" зареєстрована 24.06.2014 за юридичною адресою 03035, м.Київ, Солом'янський район, вулиця Василя Липківського, будинок 43. Керівником організації є Швець Володимир Павлович. Розмір статутного капіталу складає 100,00 грн. На момент останнього оновлення даних 17.05.2022 статус організації:

- Не перебуває в процесі припинення;
- Не є державною власністю.

Фактичне місце розташування туристичної фірми - вулиця Василя Липківського, 43, Київ, 02000.

Туристичний оператор «ADRIA HIT» - це порівняно нова компанія на українському туристичному ринку, лозунгом якої є «Адріатика з перших рук». Компанія є представництвом в Україні словенської компанії «ADRİJA HIT» d.o.o., яка займається прийомом українських туристів у Словенії, Хорватії та Чорногорії.

Так як «Adria Hit» є комерційна організація, метою її діяльності є отримання прибутку від туризму. Туроператор розробляє тури та реалізує їх через широку мережу туристичних агентств. Розмір надбавок на тури визначається туроператором, турагенти працюють з комісією 10%.

Компанія веде постійне вдосконалення сервісу, відкриває нові напрямки для подорожі, організовує одинокі та групові тури, також одним із напрямків туристичного оператора є спортивний туризм.

Компанія «Adria Hit» (Словенія, Чорногоря, Хорватія, Сербія) є офіційним представником словенської компанії «ADRİJA HIT». Бізнес всіх учасників групи ОТІ розвивається швидкими темпами завдяки використанню сучасних високих технологій, професійному підходу до справи і постійному контролю якості. «Adria Hit» реалізує свій турпродукт спільно з компанією

Odeon Tours, що також належить OTI Holding і отримала міжнародний сертифікат ISO 9001: 2000 міжнародної організації по сертифікації BVQI за якість управління.

Місія «Adria Hit» полягає в тому, щоб максимально сприяти створенню цивілізованого туристичного ринку, де відносини в ланцюжку клієнт - агент - оператор засновані на взаємній довірі і повазі. Кінцева мета діяльності компанії – зробити якісний відпочинок доступним для всіх українців.

Основна мета «Adria Hit» – подальше підвищення ефективності діяльності компанії і її конкурентоспроможності на ринку, що передбачає цілеспрямовану роботу по чотирьох напрямках:

- управління очікуваннями ринку за допомогою зміцнення лояльності до продукту компанії і проведення ефективних заходів щодо подальшого підвищення впізнаваності бренду «Adria Hit»;

- поліпшення показників діяльності компанії за рахунок більш високих обсягів продажів і диференціації турпродукту, постійного моніторингу поточного стану справ на ринку і оперативного коректування планів;

- підвищення якості управління компанією шляхом ефективного планування та підвищення точності прогнозів результатів діяльності;

- робота за найвищими світовими стандартами, впровадження інноваційних туристських технологій, без яких неможливий поступальний рух вперед.

Подальші плани Adria Hit – збільшення частки компанії на ринку, розширення бізнесу за рахунок підвищення якості, розвитку нових напрямків та розширення спектру послуг, що надаються. Фахівці компанії ретельно вивчають ринок і прогнозують подальші напрямки розвитку попиту. Довгострокові плани та плани на найближчі 3, 5 та 10 років встановлюються та доповнюються з урахуванням аналізу ринкових тенденцій світовий туризм і міжнародної політики. З метою «Адрія Хіт» - закріпити лідерські позиції як провідного українського туроператора та підвищити якості пропонованого турпродукту, а також подальше впровадження інноваційних технологій, без

яких неможливо динамічний розвиток сучасного турбізнесу.

В даний час зовнішнє середовище організації має досить сприятливу тенденцію розвитку. Це дозволить нам залучити більше клієнтів у майбутньому, і, отже, компанія продає більше послуг. Аналіз спектру послуг та якості туристичних послуг «Adria Hit» надає різні види послуг та робіт відповідно до побажань клієнтів, підтримуючи їх, змінюючи елементи туру, з метою набуття нового досвіду у наданні туристичних послуг.

Слід зазначити, що досліджувана туристична компанія не надає послуги з розміщення та організації харчування туристів, але при бажанні клієнта можливо організувати ці послуги у співпраці з туристичними базами, з якими укладені договори. З першого дня роботи організація почала пропонувати великий перелік послуг, так як всі маршрути були вивчені ще до початку роботи компанії. Надалі організація поки не планує збільшувати кількість туристичних послуг, передбачені тільки можливі способи надання послуг, зі збільшенням кількості часу, що витрачається на маршрут з використанням додаткової точки показу або наданням додаткових послуг на маршруті, наприклад, таких як організація пікніка.

Для того, щоб проаналізувати діяльність туристичної фірми «Adria Hit», потрібно провести аналіз динаміки та структури доходів, аналіз динаміки та структури фінансових показників, аналіз напрямків туристичних потоків та характеристики туристичних споживачів. Туристичне підприємство «Adria Hit» пропонує послуги виїзного туризму в країни Європи, Єгипет, Туреччину тощо. Кількість клієнтів туристичної фірми «Adria Hit» за країнами у 2018 – 2020 роках представлено в таблиці 2.1.

Таким чином, кількість клієнтів туристичного підприємства за останні 2 роки зменшилась, на 867 особи у 2020 році в порівнянні з 2018 р., та на 1236 особи у 2020 році, в порівнянні з 2019 роком. [7]

Таблиця 2.1

**Кількість клієнтів туристичного підприємства «Adria Hit» за
країнами, 2018 – 2020 рр.**

Країни	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення	
				2020-2018	2020-2019
Хорватія	567	613	254	-313	-359
Чорногорія	1270	1436	965	-305	-471
Словенія	1568	1669	1475	-93	-214
Туреччина	1754	1790	1598	-156	-192
Всього	5159	5528	4292	-867	-1236

Джерело: складено автором

Якщо розглядати вподобання клієнтів, то найбільшим попитом користуються країни напрямку – Словенія, Хорватія та Чорногорія. Так кількість клієнтів туристичної фірми «Adria Hit» за напрямом Словенія складає 4732 особи (2018 – 2020 рр.), за напрямом Хорватія – 5142 особи (2018 – 2020 рр.), та 4292 особи (2019 – 2020 рр.), за напрямом Чорногорія.

Проведемо аналіз споживчих сегментів туристичної фірми «Adria Hit» для того щоб визначити, в якому напрямку фірмі далі працювати, на яких споживачів орієнтуватися в першу чергу, розберемося в питанні про розширення або звуження асортименту послуг, що надаються.

Кінцевими споживачами послуг турфірми є:

- індивідуальні клієнти;
- корпоративні клієнти;
- клієнти VIP.

Структура доходів, одержуваних від кожного сегменту клієнтів представлена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Структура доходів, одержуваних від кожного сегменту клієнтів

Сегменти	Доля доходів за 2019 р., %	Доля доходів за 2020 р., %
1. Корпоративні клієнти	36	40
А) відрядження	22	20
Б) організація семінарів	5	7
В) організація виставок	9	13
2. Приватні клієнти	55	55
А) туристи, які подорожують на внутрішніх маршрутах	10	9
Б) туристи, які вирушають за кордон	45	46
3. Клієнти VIP	9	5
Всього:	100	100

Джерело: складено автором

Таким чином, бачимо динаміку за наступними показниками: збільшилося число корпоративних туристів, де 20% з них купують путівки з метою відрядження, 7% з метою відвідування семінарів, 10% з метою відвідування виставок. На 5% зменшилось число приватних клієнтів, де найбільшу частку займають поїздки закордон. І на 1% збільшилося число VIP туристів.

При калькуляції туру, основного продукту туристичної фірми, враховуються такі статті як сума цін, розцінок та тарифів на послуги, що надаються туристам. Це витрати, які несе підприємство у зв'язку з організацією своєї діяльності. За допомогою загальні цілі підприємства найбільш будуть визначені правильно і точно будуть визначені загальні цілі.

2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

Ефективність туристичного підприємства багато в чому залежить від його організаційної структури, принципів її побудови та постійного вдосконалення.

Організаційна структура займає особливе місце у внутрішньому середовищі туристичного підприємства.

Організаційна структура туристичного підприємства впорядкована сукупності взаємопов'язаних елементів та взаємопов'язаних відносин, що забезпечують їх функціонування та розвиток у цілому. Елементами структури є окремі працівники, служби та інші підрозділи, які беруть участь у діяльності фірми, а зв'язок між ними підтримується за допомогою ланок, які поділяються на горизонтальні та вертикальні.

Горизонтальні зв'язки мають характер погодження і є, як правило, однорівневимп, Вертикальні зв'язки - це зв'язки підпорядку вання, необхідність в них виникає при ієрархічності управління, тобто за наявності декількох рівнів управління.

Таким чином, у загальному характеризуючи організаційну структуру, можна виділити декілька положень, що визначають її значимість:

- організаційна структура фірми забезпечує координацію всіх функцій управління;
- структура організації визначає права і обов'язки (повноваження і відповідальність) на управлінських рівнях;
- від організаційної структури залежить ефективність діяльності фірми, її виживання і процвітання;
- структура ще склалась у конкретній фірмі, визначає організаційну поведінку її співробітників, тобто стиль управління та якість праці колективу.

Основні вимоги, що пред'являються до формування сучасної організаційної структури туристичного підприємства, такі:

- відповідність організаційної структури цілям та завданням під

приємства;

- охоплення всіх функцій менеджменту на підприємстві;
- чіткий розподіл функцій і обсяг робіт за рівнями управління;
- раціональне поєднання централізації і децентралізації кожної функції;
- наявність на кожному рівні управління системи організації робіт,

інструкцій, нормативів та норм виконання робіт;

- визначення прав та обов'язків кожного рівня управління;
- розмежування повноважень і кола відповідальності.

Таким чином, для формування правильної організаційної структури необхідно здійснити поділ підприємства по горизонталі на блоки, які відповідали б найважливішим напрямам діяльності з реалізації стратегії:

- встановити співвідношення повноважень різних посад (що було передбачено посадовими інструкціями), при цьому керівник регіонального відділу не заперечує діяльність кожного відділу;

- визначити посадові обов'язки як сукупність певних завдань і функцій, які також передбачені інструкцією на кожному посадову особу.

Кожна посадова особа приймає рішення в межах нашої компетенції та функціональні обов'язки, вона може проявляти ініціативу, хоча й безпосередньо ініціатива визначається посадовою інструкцією. [8]

Організаційна структура головного офісу виглядає відповідно до рисунку 2.1.

Туристичне підприємство «Adria Hit» підпорядковується вимогам Держкомтуризму і має право на здійснення діяльності, пов'язаної з наданням туристичних послуг, підприємство може здійснювати наступні види діяльності:

- організація іноземного туризму;
- організація внутрішнього туризму;
- організація зарубіжного туризму;
- екскурсійна діяльність.

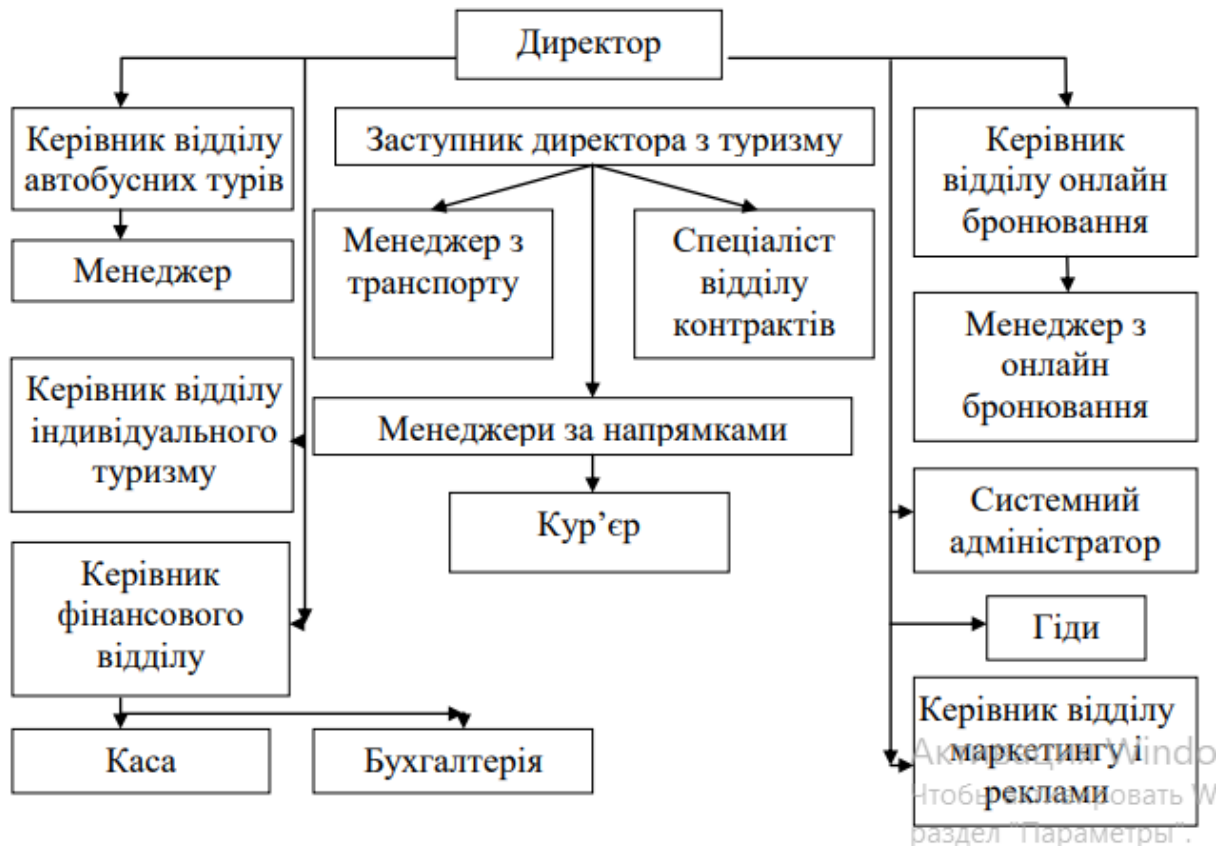


Рис. 2.1. Організаційна структура туристичного оператора «Adria Hit».

Предметом діяльності компанії «Adria Hit», зафіксованим в засновницьких документах, є:

- виробництво товарів і послуг як приватним громадянам, так і колективним підприємствам України та ін. держав;
- комерційна, торгово-закупівельна, посередницька діяльність;
- маркетингові та рекламні послуги підприємствам, організаціям і приватним особам;
- здійснення туристичного та екскурсійного обслуговування, як в Україні, так і в країнах СНД, а також за кордоном;
- організація виставок, аукціонів, торгів, ярмарків, симпозіумів, культурно-видовищних та благодійних заходів;
- здійснення експортних та імпорتنих заходів у сфері реалізацій новітніх технологій, обладнання, товарів, у встановленому законом порядку;

- здійснення іншої зовнішньоекономічної діяльності, керуючись при цьому чинним законодавством;
- інші види діяльності, не заборонені законодавством України і відповідають цілям Статуту підприємства.



Рис. 2.2. – Організаційна структура запорізької філії туристичної фірми «Adria Hit»

Персонал туристичної фірми складається з 4 чоловік: директор, менеджери з туризму.

- Трудовий потенціал організації складається з наступних характеристик: структури персоналу по категоріям (керівники, фахівці, робітники, службовці), освітнього рівня (структури персоналу за освітою),
- вікового складу, структурі по полу, за стажем роботи та рівнем професійної підготовки. [11]

1. Структура персоналу по категоріям.

До складу персоналу туристичного підприємства «Adria Hit» входять тільки дві категорії: керівники та фахівці. Протягом 2018 – 2020 рр. частка працюючих змінювалась лише одного разу у 2020 р.

Можна відзначити позитивний момент – високий коефіцієнт сталості кадрів організації і зробити висновок, що працівникам туристичної фірми «Adria Hit» подобається працювати, їх влаштовує заробітна плата, атмосфера в колективі організації тощо.

Таблиця 2.3

Кадровий склад туристичної фірми «Adria Hit» 2018 –2020 рр.

Посада	2018	2019	2020
Директор	1	1	1
Менеджер з туризму	3	4	4
Керівник підрозділу	3	5	5
Спеціаліст	5	5	5
Всього	12	15	15

Джерело: складено автором

2. Освітній рівень.

Основна частина кадрового складу підприємства має вищу спеціалізовану освіту.

3. Статеві-вікова структура.

З моменту заснування підприємства на ньому працюють переважно жінки. Середній вік кадрового складу туристичної фірми «Adria Hit» 25 років, тобто персонал можна назвати молодим.

4. Розподіл персоналу за стажем.

Аналіз персоналу за стажем показав, що основну частину займають працівники, які почали працювати в організації з моменту її відкриття. Але незначну частину займають також працівники з невеликим стажем роботи по спеціальності (2 – 3 роки), але їх частка знижується, так як згодом вони переходять до іншої категорії працівників.

Таким чином, на туристичному підприємстві «Adria Hit» персонал складається з більшою чисельністю спеціалістів, ніж керівників; на туристичній фірмі працюють лише жінки; працює молодий персонал, середній вік якого становить 25 років, але це не заважає йому мати достатній досвід роботи та рівень професійної підготовки в сфері наданні туристичних послуг.

Структура активів та пасивів туристичної фірми “ Adria Hit ”, показує,

що компанія має значний приріст в період з 2018-2019 рр.

Проаналізуємо зміни величин статей балансу за 2018-2019 рр..

Розділ необоротні активи в 2019 р. зріс на 116 тис.грн. або на 100%. Це відбулося за рахунок придбання основних засобів на 116 тис.грн.

Розділ оборотні активи збільшився в 2019 р. на 1332 тис.грн. або 122%. Запаси організації знизилися на 334 тис.грн. або 64%. Негативним є зростання дебіторської заборгованості в 2019 р. на 5402 тис.грн. або 444%. За рахунок цього зростає відволікання коштів з обороту підприємства і воно зазнає збитків від знецінення даної форми дебіторської заборгованості. У подальшому необхідно приділити зростання дебіторської заборгованості особливу увагу. Аналіз основних економічних показників діяльності підприємства подано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз основних економічних показників діяльності підприємства

Показники, тис. грн.	Попередній період, 2018	Звітний період, 2019	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	47 184	48 756	1 572	3,33
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	44 339	45 083	744	1,6
Валовий прибуток	2 845	3673	828	29,1
Інші операційні доходи	103	141	38	36,8
Адміністративні витрати	1 011	1 215	204	20,1
Інші операційні витрати	113	708	595	526
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток / збиток	1824	1891	67	3,6
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток / збиток	1824	1891	67	3,6

Продовження таблиці 2.4

Податок на прибуток	328,3	340,4	12,06	3,6
Чистий прибуток / збиток	1495,7	1550,6	54,9	3,6

Джерело: складено автором

Завдяки детальному аналізу фінансових результатів бачимо, що підприємство значний приріст, який присутній як у валовому так і чистому прибутковому значенні.

Завдяки отриманим даним компанія має змогу прогнозувати майбутні кроки та ставити цілі на певні періоди

Для з'ясування конкурентного статусу обраного підприємства потрібно оцінити в балах його позицію серед конкурентів – тобто підприємств, які надають аналогічні послуги в даному сегменті ринку на даній території (табл. 2.5, рис. 2.3).

Таблиця 2.5

Бальна оцінка позицій підприємства серед головних конкурентів

Показники	Адрія Хіт	Андреоллі – тур	Адріатік тревел
Місце розташування	7	8	9
Середній рівень завантаженості	9	6	8
Популярність серед населення	9	5	6
Рівень професіоналізму персоналу	6	6	8
Якість основних послуг	6	7	8
Асортимент додаткових послуг	<u>7</u>	<u>8</u>	<u>8</u>
Якість рекламних засобів	8	7	6
Цінова політика	7	5	8
Разом:	59	52	61

Джерело: створено автором

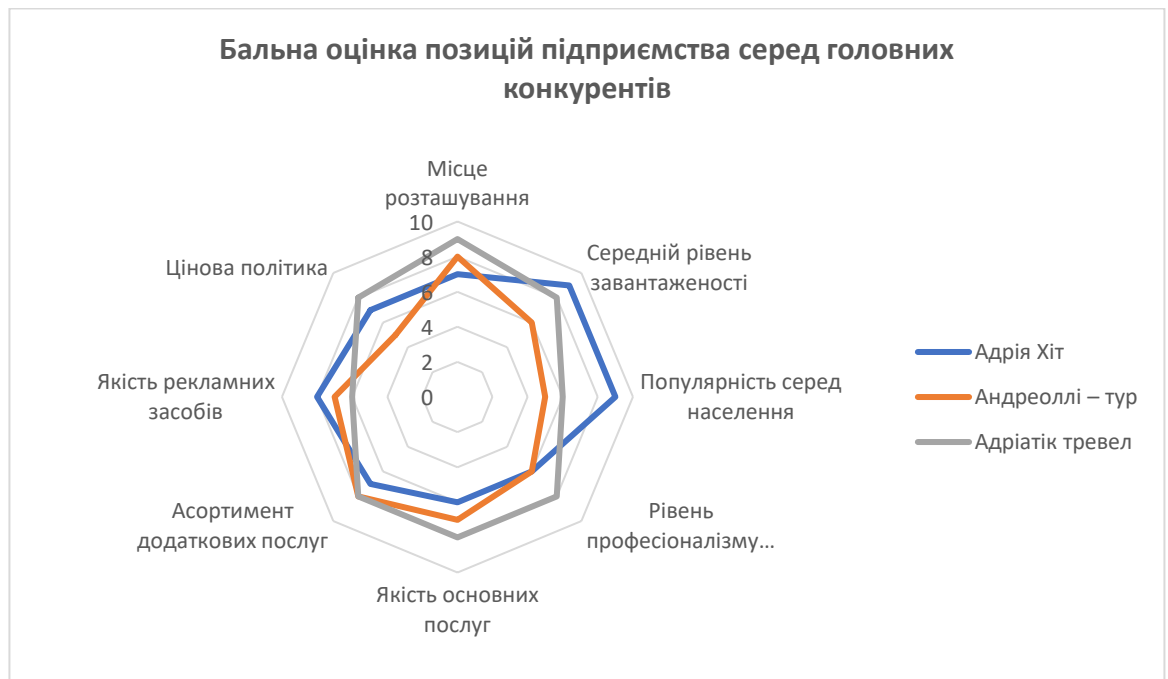


Рис. 2.3. Бальна оцінка позицій підприємства серед головних конкурентів

Джерело: створено автором

На першому етапі процесу встановлення загальних цілей, варто приділити значну увагу аналізу внутрішнього оточення туристичного підприємства.

Скористаємося SWOT-аналізом. SWOT-аналіз – це один з найпоширеніших видів аналізу в стратегічному управлінні на сьогодні.

SWOT-аналіз дає змогу виявити ті сильні і слабкі сторони, які потребують найбільшої уваги і зусиль з боку підприємства.

Методологія SWOT-аналізу дозволяє первинно ідентифікувати переваги та слабкості, а також загрози та можливості, а потім – встановлення ланцюгів і зв'язки між ними, які можна надалі використовувати для формування стратегії підприємства. Ця методологія аналізу базується на теорії М. Портера про конкурентоспроможність організації у власній галузі.

При проведенні SWOT-аналізу необхідно визначити не тільки можливості та загрози зовнішнього середовища організації, але й виявити ймовірність використання та вплив обраних можливостей та загроз на результати діяльності організації (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз туристичної фірми «Adria Hit»

ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ	
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ul style="list-style-type: none"> - Стабілізація та розвиток економіки країни. - Доступність дистанційної форми роботи. - Доступність інвестицій та кредитів. - Обслуговування додаткових груп споживачів. - Вихід на новий сегмент ринку. - Підвищення прибутку за рахунок збільшення реалізованих путівок. 	<ul style="list-style-type: none"> - Високі темпи інфляції. - Імовірність виникнення нових конкурентів. - Зміни смаків споживачів. - Зменшення доходів населення. - Входження на ринок сильного конкурента. - Зниження темпів росту ринку. - Непередбачувані зміни в обмінних курсах валют. - Спад в економіці. - Негативні демографічні зміни. - Введення нових законів про туристичну діяльність. - Пандемія.
ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ	
СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ul style="list-style-type: none"> - Унікальність в умінні адаптації до змін зовнішнього середовища за рахунок диверсифікації діяльності; - Наявність достатніх фінансових ресурсів; - Обґрунтована диверсифікація 	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність деяких новітніх технологій в просуванні тупродукту; - Недостатня прибутковість; - Відсутність специфічних навичок в галузі менеджменту; - Недосконалість стратегії

Джерело: складено автором

Для покращення ділової активності та уникнення ризику не доотримання прибутку доцільним буде розширення асортименту послуг, зважена цінова політика, зростанню якості наданих послуг та кваліфікації кадрів

Висновки до розділу 2

Туристичний оператор «ADRIA HIT» - це порівняно нова компанія на українському туристичному ринку, лозунгом якої є «Адріатика з перших рук». Компанія є представництвом в Україні словенської компанії «ADRIJA HIT» d.o.o., яка займається прийомом українських туристів у Словенії, Хорватії та Чорногорії.

Для того, щоб проаналізувати діяльність туристичної фірми «Adria Hit», було проведено аналіз динаміки та структури доходів, аналіз динаміки та структури фінансових показників, аналіз напрямків туристичних потоків та характеристики туристичних споживачів.

Туристична фірма «Adria Hit» займаючи вузьку нішу напрямку подорожей, має значні успіхи як в обороті клієнтів так і в прибутковості відповідно. Але, я при проведенні SWOT-аналізу було виявлено чи малий лист недоліків, які є в організаційній структурі компанії. Якщо, звернути увагу та опрацювати отримані структурні помарки і звести їх до мінімуму «Adria Hit» отримає новий поштовх в рзвитку компанії.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Аналіз процесу управління якістю обслуговування на туристичному підприємстві «Adria Hit».

Попередньо ми розібрали, що якість обслуговування є найпомітнішим та одним з найважливіших аспектів в наданні туристичних послуг.

Проблема якості обслуговування в туризмі – одна з найактуальніших у розвитку цієї галузі економіки. На міжнародному туристичному ринку якість обслуговування – найсильніша зброя в конкурентній боротьбі. Туристи, які задоволені обслуговуванням в готелях, ресторанах, бюро послуг, туристичних комплексах певних країн, стають їх активними пропагандистами. Вони часто відвідують ці місця, сприяючи збільшенню потоків туристів, створюючи високу репутацію вподобаним їм туристичним районам. Якість обслуговування в кінцевому рахунку сприяє підвищенню економічної ефективності туризму.

Якість послуг у сучасних умовах розвитку сфери туризму є однією з найважливіших складових ефективності та рентабельності суб'єктів туристичної індустрії. Система управління якістю у сфері туризму має стати постійним процесом діяльності, спрямованим на підвищення рівня послуг, удосконалення елементів виробництва та впровадження системи якості. Усі процеси із проектування, забезпечення та збереження якості туристичного продукту мають бути об'єднані в систему управління якістю.

При управлінні якістю комплексної туристичної послуги безпосередніми об'єктами управління виступають процеси, що зумовлюють якість кожної послуги. Розробка управлінських рішень щодо визначення показників, які обумовлюють надання якісного туристичного продукту, розглядається як важлива складова програми управління якістю туристичних послуг.[21]

Якість – це побічна обставина, що вказує, якою є річ (її змістовні якості та форми) і як річ діє (її здатності та навички).

На підприємствах різного об'єму питанням якості зазвичай займається окремий суб'єкт організаційної діяльності.

Під створенням системи управління якістю розуміють їх розробку і впровадження у процесі діяльності підприємства. Міжнародний досвід показує, що для побудови систем якості найкращим рішенням є використання стандартів

ISO 9000. Розробка системи якості в основному полягає в тому, щоб з урахуванням рекомендацій ISO 9000 визначити склад необхідних функцій системи якості, а отім визначити структури, що виконують або будуть виконувати ці функції. Для впровадження вимог ISO 9000 необхідне виконання наступного:

- a) документація системи повинна відповідати вимогам даного стандарту;
- b) практична діяльність підприємства повинна відповідати документації (а отже і вимогам стандарту).

Завдяки універсальній природі ці стандарти знайшли використання в усіх без винятку галузях виробництва і сфери послуг.

Системне управління якістю базується на 8 принципах менеджменту:

1. Орієнтація на споживача. Організація залежить від споживачів, а отже повинна розуміти їхні поточні та майбутні потреби, задовольняти їхні вимоги й намагатися перевищувати очікування споживачів.

2. Лідерство. Особи, які очолюють організацію, встановлюють єдність її мети і напрямку. Їм належить створювати та підтримувати такий внутрішній клімат, за якого можливе повне залучення працівників до виконання завдань організації.

3. Залучення працівників. Працівники будь-якого рівня становлять єдність, а повне залучення їх дає змогу використовувати їхнє уміння на користь організації.

4. Підхід з позицій процесу. Бажаний результат досягається більш ефективно, якщо діяльністю та пов'язаними з нею ресурсами управляють як процесом.

5. Системний підхід до менеджменту. Встановлення, розуміння та управління взаємопов'язаними процесами як системою сприяє підвищенню ефективності та результативності роботи організації у виконанні її завдань.

6. Постійне поліпшення. Незмінним завданням організації має бути постійне поліпшення загальних показників її роботи.

7. Прийняття рішень на підставі фактів. Ефективні рішення ґрунтуються на аналізі даних та інформації.

8. Взаємовигідні стосунки з постачальниками. Організація та її постачальники є взаємозалежними; взаємовигідні стосунки між ними підвищують спроможність обох сторін створювати цінності.

Визначальною й найбільш характерною для фірми-туроператора вважається функція організації виробництва і продажу власних групових або індивідуальних туристичних подорожей, які уявляють собою пакет основних і додаткових туристичних послуг.

Продукт туроператора пропонується на туристичному ринку як певна цілісність, а не звичайний набір окремих послуг. Він включає компетенції, можливості туроператора, його досвід (know how) у вирішенні різних проблем, які виникають у процесі організації і проведенні туристичної подорожі. І це є додатковим аргументом на користь того, щоб вважати виробничу функцію основною у туроператорській діяльності. Проте, окремі автори називають її організаційною. [18]

Якість у сфері послуг, до якої належать усі об'єкти, що належать усі види туристичних підприємств, істотно відрізняється від якості на підприємствах матеріального виробництва. Як вже було зазначено в попередніх розділах турист лише один раз може звернутися за послугою побачивши рекламу продукту, наступного разу він вже прийде тільки, якщо його попередній досвід був вдалим тому досягнення якості у сфері обслуговування – найважливіше

завдання, рішення якого забезпечує успішний розвиток бізнесу.

Вирішуючи ці завдання, «Adria Hit» одночасно вирішує і життєво важливу для неї проблему – завоювання нових клієнтів і утримання старих.

Ураховуючи, що на завоювання нових клієнтів у середньому потрібно приблизно в 6 разів більше коштів, ніж на утримання одного старого, висновок очевидний: робота із вже існуючими клієнтами (поліпшення сервісу, пропозиція нових послуг, розробка гнучкої цінової політики) повинна стати пріоритетним напрямом діяльності для будь-якої компанії, орієнтованої на споживача.

Уся система починається з визнання вищим керівництвом «Adria Hit» якості як життєво важливого елементу його діяльності. Потім потрібно усвідомити, що розроблення системи якості є дуже важливим фактором для зростання та довгострокової рентабельності організації.

Наступний крок – це розгляд значення системи якості для організації на раді керівників та рішення про вкладення необхідних коштів в її реалізацію.

Далі потрібно провести консультації з представниками персоналу «Adria Hit» для пояснення концепції стандартів на системи якості, їхньої ролі для організації та персоналу.

Заходи щодо підвищення якості обслуговування туристичного підприємства «Adria Hit» повинні враховувати необхідність як короткострокового, так і довгострокового підвищення якості і містити в собі:

- визначення даних для збирання та аналізу даних і пріоритетний розгляд тих операцій, що справляють найбільш несприятливий вплив на якість послуг;
- передачу результатів аналізів за зворотним зв'язком оперативному керівництву з рекомендацією щодо негайного підвищення якості послуг;
- періодична доповідь вищому керівництву для аналізу рекомендацій щодо довгострокового підвищення якості послуг.

Співробітники різних підрозділів «Adria Hit», працюючи разом, можуть запропонувати корисні ідеї щодо підвищення якості і зниження витрат.

Керівництво «Adria Hit» повинне спонукати персонал на всіх рівнях до

внесення свого внеску до програм підвищення якості, заохочуючи їхні зусилля та участь.

Найбільш важливий ресурс у «Adria Hit» - його кадри, оскільки поведінка і робота кожного співробітника впливають на якість надання послуг.

Заходи, які належить проводити керівництву «Adria Hit» з метою стимулювання персоналу, його зростання, встановлення необхідних взаємин і виконання роботи наведено нижче:

- Підбір персоналу виключно за їх кваліфікаційних навичок в дивній сфері;
- Надання таким фахівцям робочих умов, що сприяють належному виконанню поставлених задач;
- Звертати увагу персоналу на їх причетність у якості послуг;
- Заохочення персоналу, спрямоване на підвищення мотивації до роботи;
- Планове просування по службі;
- Проведення певних кваліфікаційних навчань, для підвищення рівня компетентності персоналу.

Освіта дозволяє усвідомити необхідність змін і забезпечує засоби, за допомогою яких можна здійснити зміни і професійне зростання.[7]

Спільні заходи, наприклад, форуми з підвищення якості, можуть виявитися ефективними для поліпшення взаємин між персоналом і надати можливість для активної участі і співробітництва у вирішенні проблем. Фахівці в області управління якістю відзначають, що невпинне удосконалення процесу управління якістю готельних послуг може бути досягнуте в першу чергу за рахунок оптимізації схем їх проектування, що перешкоджають виникненню проблем на етапі їх надання.

Налагоджена система якості є джерелом залучення на підприємство «Adria Hit» великої кількості інвестицій, оскільки на підприємствах з високим рівнем якості вони приносять високі результати.

Розглянемо проблеми з якими стикаються підприємства готельного господарства при впровадженні системи управління якістю:

1. Застосування функціонального підходу до управління, який характеризується чіткою чіткою спеціалізацією праці. (через те, що працівники не бачать усіх аспектів праці підприємства, може проявлятися незацікавленість у досягненні якості);
2. Відсутність конкретної, структурованої бази або системи надання послуг;
3. Відсутність досвіду, що до впровадження систем управління якістю;
4. Нестача кваліфікованих працівників у сфері впровадження та сертифікації якості;
5. Впровадження систем управління якістю лише для отримання сертифікатів та нагород, а не для реального контролю надання послуг.

Експертним шляхом було встановлено такий склад показників, які характеризують якість обслуговування: зовнішній вигляд фірми, оформлення і оснащення підприємства, якість зустрічі клієнта, уміння персоналу надавати кваліфіковану інформацію про туристичний продукт, середній час надання послуг, якість документації, що надається клієнту після купівлі туру, уміння працівників фірми завершати бесіду і спонукати клієнтів до повторного звернення. Всі зазначені показники наведені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Аналіз задоволеності клієнтів рівнем обслуговування в туристичній фірмі “ Adria Hit ”

Показники якості обслуговування	Вага показника		Оцінка якості					Загальна сума	Оцінка середнього значення задоволеності	Оцінка індексу задоволеності клієнтів
	бали	%	5	4	3	2	1			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Зовнішній вигляд (екстер'єр) фірми	2,5	10	40	31	25	4	0	100	4,1	76,7

Продовження таблиці 3.1

2.Оформлення (інтер'єр) і оснащення підприємства	2,7	12	38	32	23	7	0	100	4,0	75,2
3.Якість зустрічі клієнтів	3,5	14	30	42	21	7	0	100	3,9	73,7
4.Уміння персоналу надавати кваліфіковану інформацію про туристичний продукт	4,8	20	24	40	29	7	0	100	3,8	70,2
5.Середній час надавання послуг (резервування, оформлення договору)	4,6	19	52	37	10	1	0	100	4,4	85,0
6.Якість документації, що надається клієнту після купівлі туру	4,3	17	26	47	27	0	0	100	3,9	74,7
7.Уміння працівників фірми завершати бесіду і спонукати до повторного звернення	1,8	8	53	27	20	0	0	100	4,3	83,2
Сума (абсолютне значення суми чисел, які знаходяться в графі)	24,2	100	263	256	155	26	0	700	28,4	538,7

Джерело: розроблено автором

В ході дослідження було опитано 100 відвідувачів фірми і кожному з них запропоновано оцінити вагу (значущість) кожного обраного показника з використанням 5-ти бальної шкали. Кожний бал від 1 до 5 відповідав певній якісній оцінці. Вони наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Шкала оцінки значущості показників якості обслуговування
для клієнтів фірми**

Якісна оцінка	Кількісна оцінка
Неважливо	1
Мало важливо	2
Недостатньо важливо	3
Важливо	4
Дуже важливо	5

Джерело: розроблено автором

Середні значення ваги (значущості). даних показників наведені у табл. 3.1. Як видно з таблиці, вони знаходяться в діапазоні від 1,8 до 4,8 балів. Отримані значення ваги були нормовані. Для цього визначалась сума всіх показників ваги. В даному випадку вона дорівнює 24,2 (табл. 2.1). Для отримання нормованої ваги необхідно значення кожного коефіцієнта ваги розділити на 24,2 і помножити на 100. Наприклад, для показника «якість зустрічі клієнта» нормована вага становить 14 ($3,5 : 24,2 \times 100$).

На наступному етапі дослідження відвідувачі фірми оцінювали якість обслуговування по кожному показнику з використанням п'ятибальної шкали, яка показана у таблиці 3.2.

При підсумуванні результатів опитування окремо підраховувалась кількість респондентів, які поставили оцінки 5,4,3,2,1. Результати їх опитування надані в таблиці 3.1., графі 4-8.

Далі на основі даних, отриманих на попередньому етапі (таблиці 3.1., графі 4-8), визначались середні оцінки задоволеності клієнтів якістю обслуговування по кожному із обраних показників. Наприклад, для показника «якість зустрічі клієнта» середня оцінка задоволеності споживачів склала 3,9.

Таблиця 3.3

Шкала оцінки задоволеності клієнтів якістю обслуговування

Оцінка задоволеності		
Якісна оцінка	Кількісна оцінка, бали	Оцінка з використанням індексів
Погано	1	0
Незадовільно	2	25
Задовільно	3	50
Добре	4	75
Відмінно	5	100

Джерело: розроблено автором

Вона отримана таким чином: загальна сума балів всіх 100 опитаних поділена на 100, тобто

$$30 \times 5 + 42 \times 4 + 21 \times 3 + 7 \times 2 = 390 : 100 = 3,9$$

Результати розрахунку даного показника наведені в таблиці 3.1, графі 10.

З таблиці видно, що найбільша задоволеність клієнтів якістю обслуговування спостерігається за показниками «середній час надання послуг»- 4,4, «уміння працівників фірми завершати бесіду і спонукати до повторного звернення» - 4,3.

Найгірший стан справ спостерігається за показником «уміння персоналу надавати кваліфіковану інформацію про туристичний продукт».

Для отримання більш повної картини рівня задоволеності клієнтів якістю обслуговування можна встановити також середні значення індексів задоволеності споживачів по кожному із обраних показників з використанням даних, наведених у таблиці 3.1., графі 4-8, таблиці 3.2.

Наприклад, для показника «якість зустрічі клієнта» індекс задоволеності клієнта складатиме

$$73,7 (100 \times 30 + 75 \times 42 + 50 \times 21 + 25 \times 7 + 0 \times 0 = 7375 : 100 = 73,7)$$

Порівнювання індексів задоволеності клієнтів і середнього значення задоволеності свідчить про те, що обидва показники надають дослідникам зіставні оцінки. Так, наприклад, середні значення задоволеності споживачів з «оформленням і оснащенням підприємства» і «зовнішнім виглядом фірми» складають відповідно 4,0 і 4,1, а індекси задоволеності цими показниками 75,2 і 76,7, тобто і перший і другий показники в однаковій мірі об'єктивно відображають рівень задоволеності клієнтів даної фірми. Отже, можна з успіхом користуватись будь-яким із розглянутих способів.

Аналізуючи отримані дані можна також зробити такий висновок:

Найбільш важливим для клієнтів є показник «уміння персоналу надавати кваліфіковану інформацію про туристичний продукт» (4,8 балів). В той же час по цьому показнику оцінка задоволеності споживачів виявляється самою низькою – (3,8 балів). І навпаки, «умінню працівників фірми завершувати бесіду і спонукати для повторного звернення» клієнти фірми не надають особливого значення (вага показника лише 1,8 бала), але рівень їх задоволеності цим показником є одним із самих високих – 4,3 бала.

Проведені дослідження якості обслуговування клієнтів, в основу якого покладено метод аналізу ключових інцидентів або точок стикання, надають дослідникам цього процесу багато цінної інформації, яка може і повинна бути використана з метою подальшого удосконалення якості роботи туристичної фірми. Запропонований метод не потребує надто складних розрахунків чи володіння особливими інструментами дослідження і тому може мати застосування в кожній туристичній фірмі.

Перспективи подальших досліджень в цієї галузі пов'язані, на думку авторів, з розробкою цілісної системи якісного обслуговування клієнтів у туристичних підприємствах та їх партнерах. Загальна зацікавленість у поліпшенні якості туристичних послуг є передумовою для створення і розвитку ефективних систем якості, заснованих на сучасних міжнародних стандартах.

На сьогодні основними проблемами запровадження системи управління якістю на підприємстві «Adria Hit» є: застосування функціонального підходу до управління, відсутність необхідної теоретичної та методологічної бази у сфері управління якістю, ментальне сприйняття поняття якості з боку керівників підприємств, відсутність практичного досвіду щодо впровадження систем управління якістю, нестача кваліфікованих спеціалістів у сфері якості продукції і фінансових ресурсів на підприємствах для розроблення, впровадження та сертифікації систем управління якістю, впровадження систем управління якістю в основному з метою отримання сертифікатів.

Вирішення наведених проблем потребує об'єднання зусиль професійних організацій у сфері якості з метою вироблення стратегії спільних дій для розвитку ринку послуг у сфері якості, створення висококваліфікованого фахівця з управління якістю, який буде відповідати сучасним потребам.[21]

Також варто зазначити, що «Adria Hit» є постачальником туристичних послуг в будь-яких напрямках, проте робить акцент саме на подорожах в балканському напрямку, що, як було зазначено в таблиці 2.5, може розглядатися і як позитивний, і як негативний аспект.

Туристичний ринок в Україні в своїй більшості зосереджений на якісний відпочинок за прийнятні гроші. Саме тому основними напрямками для українців є Турція та Єгипет, через це такі компанії, які мають непоганий арсенал напрямків, але для яких основним прибутком є певний географічний регіон можуть мати такі труднощі, як:

- відсутність деяких новітніх технологій в просуванні тупродукту;
- недостатня прибутковість;
- відсутність специфічних навичок в галузі менеджменту;
- недосконалість стратегії.

Саме тому, аби вийти на новий рівень обслуговування та надати споживачам обраного ринку більш розгорнутий спектр вибору туристичного напрямку.

3.2. Пропозиції з розвитку та удосконалення управління якістю обслуговування підприємства.

В туристичній сфері, як і в будь – якому просторі, де надання якісних послуг є найголовнішим показником професійності і компетентності підприємства, першим на що звертають увагу, як роботодавці так і клієнти – це працівники, які супроводжують того, хто отримує послуги на усіх етапах. Персонал такого підприємства має бути кваліфікованим.

Існує безліч способів підвищення кваліфікації персоналу будь-якого підприємства. В даній роботі було обрано – тренінг « Курс прямих продаж».

Ціль цього тренінгу - вироблення практичних навичок у досягненні результатів по кожному з факторів ефективності у прямих продажах:

- Ефективні прийоми встановлення довіри до себе, фірми, товару, відпрацювання фраз «прибудови» до клієнта, ефективних на початку зустрічі.
- Якісна презентація товару/послуги ("продаж не товару/послуги, а переваги, що він/вона приносить клієнту")
- Висока техніка продажів ("техніки переконання, навіювання та непрямого впливу на потенційного покупця").
- Якісна самопрезентація (реклама товару/послуги зовнішньою та поведінковою привабливістю продавця з використанням зображення або опис товару та його ціни, а також технологій мобільних продажів через додаток у смартфоні).
- Висока мотивація у роботі.

Основні напрямки роботи на тренінгу:

Ефективне встановлення контакту, зняття захисних бар'єрів. Створення інтересу до товару/послуги та переведення інтересу у готовність до покупки. Якісна презентація під конкретного клієнта.

Створення емоційної атмосфери, що сприяє покупці. Використання можливості переконання та навіювання у роботі з клієнтом. Робота із складними клієнтами.

Програма курсу:

Модуль 1

Підготовка до зустрічі з клієнтом;

- Визначення переваг товару/послуги.

Вигоди та переваги (або чому треба купувати саме ваш продукт);

- Створення "особистого міфу" товару/послуги.

Самопоширююча реклама;

- Робота з прайс-листами або каталогами;

Робота з паперовими носіями інформації;

Робота через програму в смартфоні з можливістю зробити замовлення;

- Самопрезентація.

Ідея самопрезентації. Продавець як реклама свого товару/послуги.

Модуль 2:

Взаємодія із клієнтом

- Встановлення контакту із клієнтом. Побудова "Ми-простору", створення довірчих відносин.

Як привернути до себе представника клієнта;

Що впливає встановлення довіри;

Що ще можна використовувати, крім усмішки та компліменту;

Що сказати на самому початку - обов'язкові фрази побудови.

- Фіксація позитивної уваги.

Подолання опору, техніка "розрив шаблону". Створення симпатії.

- Експрес діагностика.

Чутливість до поведінки клієнтів.

- Психологічні особливості клієнта та їхній вплив на прийняття рішення про покупку.

Приєднання до очікувань та переваг клієнта.

- Управління емоціями клієнта.

Створення позитивного емоційного фону продажу. Використання ефекту емоційного зараження.

- Робота зі складними клієнтами (зняття захисних бар'єрів, вирішення конфліктних ситуацій).

Модуль 3:

Техніки продажу (продаж однієї зустрічі)

- Класична стратегія продажів.

Створення ланцюжка: байдужість – сумнів – інтерес – бажання купити.

Звертання цінностей клієнта.

- Мовні техніки.

Використання логіки та псевдо логіки у мотивації до покупки.

"Створення логіки покупки". Використання наведених питань.

- Приховані навіювання у продажу.

Стратегія використання навіювань у роботі з клієнтом. Попередження заперечень із використанням випереджаючих навіянь.

- Універсальна техніка презентації товару.

Мотивація клієнта лише на рівні підсвідомості.

Побудова продажу з урахуванням єдиної структури впливу.

На що наголошувати у презентації товару;

Як зробити пропозицію, спираючись на виявлені потреби

- Робота з запереченнями.

Відпрацювання основних заперечень із практики слухачів: "Немає місця на полиці", "У мене зараз немає часу вникати", "Немає можливості збільшити асортимент", "Ми самі знаходимо в Інтернеті" і т.д.

Перетворення заперечень клієнта на свою користь. "Фокус мови".

- Завершення продажу.

Стимулювання покупця прийняття рішення про купівлю.

Розлучення з покупцем, формування позитивної думки про себе.

- Допродаж як спосіб збільшення замовлення.

Способи пропозиції аналогічного товару. Продаж супутніх товарів.

МЕТОДИ І ФОРМИ РОБОТИ

Заняття проводяться в інтерактивній формі з використанням

ситуаційних завдань та рольових ігор.

Доступне викладення матеріалу, приклади з практики, наочні демонстрації технік та професійні рекомендації тренера, вправи та практичні завдання – дозволяють розвинути в учасників практичні навички до рівня ефективного використання у роботі відразу після завершення курсу. Групова та міжгрупова робота.

Вартість такого тренінгу – 2300 гривень з особи. У вартість входить оплата методичного та роздавального матеріалу, кава-паузи. Після закінчення семінару всім учасникам вручаються ламіновані іменні сертифікати. Вартість корпоративного тренінгу – 19000 з групи до 15 осіб.

Завдяки проведенню такого виду підвищення кваліфікації користь отримає не лише роботодавець, а й робітник, адже після проходження персонал отримає нові навички у комунікації з людьми, отримає стимул до праці, адже за використання нових знань можна отримати підвищення заробітної плати, а також підвищення по кар'єрному сходах.

З точки зору роботодавця надання своїм працівникам такого виду навчальних та мотиваційних робіт підвищить рівень лояльності працівника, його зацікавленість в роботі, а також здорову конкуренцію в колективі, що позитивно відбиватиметься на загальному матеріальному стані підприємства.

Річний економічний ефект розраховуємо, виходячи з того, що завдяки підвищенню якості обслуговування і проходженню тренінгу з продажів фахівці туристичної компанії зможуть обслуговувати на 5% більше туристів.

Для порівняння візьмемо звітний період 2019 року, адже наступні роки були не надто стабільні через пандемію.

В звітному 2019 році загалом було обслуговано 5528 туристів.

Отже: $5528 + 5\% (277) = 5805$ - туристів на рік.

Валовий прибуток становив 3673 тис. грн., тож прогнозне збільшення валового прибутку з урахуванням збільшення кількості клієнтів на 5% за рахунок навчання персоналу і відповідного підвищення якості обслуговування буде становити 183,65 тис. грн. Витрати на проведення тренінгу складуть 19

тис., тож додатковий прибуток від 5% нових туристів компанії з урахуванням цих витрат становитиме 164,65 тис. грн., а з урахуванням податку на прибуток 18% додатковий чистий прибуток складе 135,01 тис. грн.

Розрахунок показує, що валовий прибуток за одного туриста складає у звітному році $3673/5528 = 0,664$ тис. грн. Таким чином, щоб окупити витрати підприємства на навчання персоналу на спеціалізованому тренінгу, потрібно обслужити додатково $19000/664 = 29$ осіб. Очевидно, що цей показник є доволі невеликим, досяжним для колективу компанії з урахуванням підвищення якості обслуговування і покращення техніки продажів. Зведені показники економічної ефективності запропонованих заходів подано у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Зведені показники економічної ефективності запропонованих заходів

Назва показника	Прогнозна величина показника
Вартість тренінгу для підвищення якості обслуговування, грн.	19000
Кількість учасників тренінгу, осіб	15
Чистий прибуток з 1 туриста, грн.	664
Окупність заходів з підвищення якості у натуральному виразі, турів	29
Річний економічний ефект, грн.	135013

Джерело: розроблено автором

З точки зору роботодавця надання своїм працівникам такого виду навчальних та мотиваційних робіт підвищить рівень вірності працівника, його зацікавленість в роботі, а також здорову конкуренцію в колективі, що позитивно вилватиметься в загальний та матеріальний стан підприємства.

З точки зору керівника компанії, такий вид підвищення кваліфікаційних вмінь, зважаючи на результати розрахунків, виглядає дуже прибутковим.

Клієнти, знаючи, що саме і цій компанії їм можуть запропонувати і поради кращій варіант для відпочинку, будуть частіше звертатися саме до

цієї туристичної фірми, і приводити друзів. Для отримання максимального ефекту від підвищення кваліфікації персоналу можна також запропонувати ввести програми лояльності для постійних клієнтів, в тому числі реферальні програми «Приведи друга» та бонусні програми для найвідданіших туристів.

Висновки до розділу 3

Проблема якості обслуговування в туризмі – одна з найактуальніших у розвитку цієї галузі економіки. На міжнародному туристичному ринку якість обслуговування – найсильніша зброя в конкурентній боротьбі. Туристи, які задоволені обслуговуванням в готелях, ресторанах, бюро послуг, туристичних комплексах певних країн, стають їх активними пропагандистами.

При управлінні якістю комплексної туристичної послуги об'єктами управління виступають безпосередньо процеси, що зумовлюють якість кожної послуги. Розробка управлінських рішень, які визначають показники, які обумовлюють надання якісного туристичного продукту, розглядається як важлива складова програми управління якістю туристичних послуг.

Розглянуто проблеми, які підприємства готельного господарства зустрічають при впровадженні системи управління якістю:

- Застосування функціонального підходу до управління, який характеризується чіткою чіткою спеціалізацією праці. (через те, що працівники не бачать усіх аспектів праці підприємства, може проявлятися незацікавленість у досягненні якості);
- Відсутність конкретної, структурованої бази або системи надання послуг;
- Відсутність досвіду, що до впровадження систем управління якістю;

- Нестача кваліфікованих працівників у сфері впровадження та сертифікації якості;
- Впровадження систем управління якістю лише для отримання сертифікатів та нагород, а не для реального контролю надання послуг.

Експертним шляхом було встановлено такий склад показників, які характеризують якість обслуговування: зовнішній вигляд фірми, оформлення і оснащення підприємства, якість зустрічі клієнта, уміння персоналу надавати кваліфіковану інформацію про туристичний продукт, середній час надання послуг, якість документації, що надається клієнту після купівлі туру, уміння працівників фірми завершати бесіду і спонукати клієнтів до повторного звернення. Всі зазначені показники наведені у таблиці 3.1.

На сьогодні основними проблемами запровадження системи управління якістю на підприємстві «Adria Hit» є: застосування функціонального підходу до управління, відсутність необхідної теоретичної та методологічної бази у сфері управління якістю, ментальне сприйняття поняття якості з боку керівників підприємств, відсутність практичного досвіду щодо впровадження систем управління якістю, нестача кваліфікованих спеціалістів у сфері якості продукції і фінансових ресурсів на підприємствах для розроблення, впровадження та сертифікації систем управління якістю, впровадження систем управління якістю в основному з метою отримання сертифікатів.

В розділі 3.2 був запропонований шлях щодо покращення якості надання послуг підприємством, завдяки якому підвищиться не тільки особисті навички персоналу підприємства, а й річний прибуток підприємства в цілому.

ВИСНОВКИ

В роботі проведено аналіз теоретичних та методологічних засад управління якістю у сфері послуг, а саме вивчено всі підходи до понять «якість», «якість послуг», вивчено структуру якості, проаналізовано найбільш розвинені моделі управління якістю, а саме американська та японська моделі.

Було використано теоретичні та методологічні засади управління якістю у сфері туристичних послуг та розглянути різні підходи до визначення якості. Також було визначено, що дуже важливо використовувати регламентовані поняття якості та якості послуг в міжнародних і державних стандартах якості.

В роботі проаналізовано поняття «якість послуг». Завдяки цьому рівень якості надаваних послуг можна оцінити досить об'єктивно. Послуга відрізняється від продукту тим, що вона в першу чергу нематеріальна, тому проблема надання дійсно якісних послуг дуже актуальна. Також структура якості включає технічні, функціональні та етичні аспекти якості, які допомагають аналізувати рівень якості послуг.

Виявлено таку закономірність - якщо співробітники компанії володіють новітньою інформацією в сфері туризму, це значно підвищує систему обслуговування, відповідно, покращує якість послуг, що надаються, залучає нових потенційних споживачів, збільшує прибуток. Крім того, участь у виставках сприяє встановленню відносин між діловими партнерами.

При виконанні роботи було досліджено, що механізм управління якістю послуг повинен бути спрямований на вироблення управлінських рішень і здійснення комплексу управлінських дій щодо планування, надання та реалізації послуг високого рівня якості. При розрахунках економічної ефективності було виявлено, що при регулярному виконанні такого виду робіт робочий потенціал підприємства зростатиме.

Аналіз діяльності підприємства «Adria Hit» показав, що підприємство було прибутковим, показники діяльності зростали. Аналіз зовнішнього середовища підприємства показав, що конкурентна позиція підприємства є

стійкою.

Розроблено систему заходів щодо підвищення якості надання послуг на туристичному підприємстві. Методом підвищення кваліфікаційного рівня працівників та підвищення якості послуг, які вони надають, було обрано тренінг « Курс прямих продаж».

Курс складається з трьох модулів, в яких поетапно буде розглянуто кожний етап в контакті між тим, хто надає послугу, та тим, хто її отримує.

Завдяки такому типу підвищення професійної підготовки було визначено, що кожен, хто стоїть в ланцюзі між керівництвом компанії та клієнтом, отримає користь від участі в тренінгу.

При належній реалізації розроблених заходів, а також при правильному аналізі та вивченні їх ефективності можна очікувати зростання прибутку компанії, підвищення її конкурентоспроможності, а також створення сприятливого іміджу підприємства туристичного сервісу. Досвід, отриманий в ході тренінгу, неодмінно сприятиме підвищенню якості послуг на підприємстві туристичного сервісу. Проведені детальні розрахунки показали, що для отримання окупності запропонованих заходів достатньо збільшити кількість обслугованих туристів на 29 осіб, а за умови зростання туристичного потоку всього на 5% чистий прибуток згідно з прогностичними розрахунками складе 135013 грн.

На сьогоднішній день можна сказати, що немає ліпшого способу знайти та вилучити недоліки, ніж опитування безпосередньо користувачів, адже це надійний спосіб отримати прямий відгук від тих, хто користується продуктом, який виробляє компанія. Також це непоганий хід з точки зору маркетингу, адже так користувач відчуває, що безпосередньо від нього залежить кінцевий продукт компанії. Для отримання максимального ефекту від підвищення кваліфікації персоналу можна також запропонувати ввести програми лояльності для постійних клієнтів, в тому числі реферальні програми «Приведи друга» та бонусні програми для найвідданіших туристів.

Таким чином, можна зробити висновок, що, по-перше, виробництво і

продаж туристичних послуг вимагає особливої уваги до аспектів взаємовідносин між підприємством, що надає послуги, і споживачем, який їх отримує; по-друге, туристичну послугу як специфічний ринковий продукт досить складно кількісно оцінити і оцінити кінцевий результат.

В рамках системи менеджменту якості туристичних послуг система виробництва послуг не просто функціонує, а взаємодіє з системою споживання послуг, вони взаємно впливають один на одного, формуючи загальне уявлення про концепцію управління якістю туристичних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андренко І. Б. Діловий туризм: навч. Посібник, с. 249
2. Актуальні питання туризмології та туристичної практики: Збірник матеріалів науково-практичної конференції, присвяченої 25-річчю Інституту туризму Федерації професійних спілок України (м. Київ, 18 квітня 2019 р.) [За ред.: Т. Сокол, Т. Семигіної]. Київ: АПСВТ, 2019.133 с.
3. Брич. В. Я. Т 86. Туроперейтинг: підруч. / за заг. ред. д.е.н., проф. В. Я. Брича. – Тернопіль : Екон. думка ТНЕУ, 2017. – 440 с.
4. Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В.Я. Брич, О.Я. Гугул / Вісник Хмельницького національного університету. - № 5. – 2016. – Т.2. – С. 13-16
5. Гавкалова Н. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу // Україна: аспекти праці.- 2018.- № 3.- С.31-37.
6. Гавкалова Н.Л. Інноваційна роль менеджменту персоналом в процесі формування стратегії підприємства // Проблеми науки.- 2019.- № 4.- С.16-23.
7. Галасюк С.С. Стандартизація, сертифікація туристичних послуг та ліцензування туристичної діяльності: навч. посіб. Одеса: Астропринт, 2011.
8. Грицай А. М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2019. № 1. С. 148–155.
9. Денисенко М.П., Терещенко Н.М. Формування системи управління якістю послуг у сфері туризму // Наукові праці МАУП. 2014. Вип. 1. С. 134–138.
10. Етика ділових відносин Автори: О. Й. Лесько, М. Д. Прищак, О. Б. Залюбівська, Г. Г. Рузакова № 1/11-10703 від 23.11.2010 р.
11. Ставська Юлія Вацлавівна. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2017. №2. С.42-49.
12. Л. В. Марценюк. Визначення Оптимальних Організаційних Структур Управління Туристичними Перевезеннями. 2018. – С. 214-224.

13. Мамотенко Д.Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2019. Вип. 14. – Ч.3. – С.49-52.
14. Мица В.П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи // Актуальні проблеми економіки. – 2017. – № 6. – С. 165–168.
15. Нешков М., Пътнически агенции и транспорт в туризма, Варна, УИ, 2007
16. Отряжа М.А. Дослідження туристичних потоків: методика і аналіз [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ggf-dnu.org.ua/publ/sbornik_konferencii_2007/doslidzhennja_turistichnikh_potokiv_metodika_i_analiz/10-1-0-427.
17. Петрова І. Л. Стратегічне управління персоналом : реалії та перспективи // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. – Т. 2: Управління персоналом в організаціях. – К. : Вид-во КНЕУ, 2018. – С. 214-223.
18. Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту Глава 12. Управління і проектування. Навчальний посібник. - К.: Кондор, 2005. - 408 с.
19. Телетов О.С., Зубенко М.Г. Застосування маркетингу в умовах вирішення господарсько-екологічної проблеми регіону / О.С. Телетов, М.Г. Зубенко // Механізм регулювання економіки. – 2008. – №1. – С. 89-102.
20. Чорненька Н. В. Організація туристичної індустрії: Навчальний посібник,- К.: Атіка, 2006.- 264 с.
21. Шиманська В.В. Стратегічне управління якістю туристичних послуг в межах розвитку туристичного комплексу України: теоретичні аспекти / В.В. Шиманська. // Економіка. Управління. Інновації. 2015. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_1_44.