

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

**Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу  
Кафедра туристичного та готельного бізнесу**

«До захисту в ЕК»

В.о. декана факультету

\_\_\_\_\_ Цирульнікова В. В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

«До захисту допущено»

В. о. завідувача кафедри

\_\_\_\_\_ Мельник І. Л.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 242 «Туризм»  
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Туризм»

на тему: «Розробка системи управління якістю послуг туристичного підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ТУ- 4 - 12

\_\_\_\_\_ Кланя Руслана Олександрівна  
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник Басв Вадим Вікторович  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис)

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

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2021 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельного-ресторанного та туристичного бізнесу

Кафедра туристичного та готельного бізнесу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 242 «Туризм»

(код і назва)

Освітньо-професійна програма Туризм

(назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**В. о. завідувача кафедри** \_\_\_\_\_

**Мельник І. Л.**

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2021 року

## З А В Д А Н Н Я

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Кланя Руслана Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Розробка системи управління якістю послуг туристичного підприємства»

керівник роботи Баєв Вадим Вікторович, к.е.н., доцент

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від “12” травня 2021 року №256-кв

2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2021 р.

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

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

Теоретичні основи організації туристичного підприємства.

Аналіз фінансово-економічної діяльності туристичного підприємства ТОВ «А-ПРІОРИ».

Розробка заходів туристичного підприємства ТОВ «А-ПРІОРИ».

Впровадження сучасних інформаційних технологій на підприємстві ТОВ «А-ПРІОРИ»

5. Перелік графічного матеріалу

рисуноків – 25, таблиць - 29 додатків- 2.

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 01 жовтня 2020 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	18.01.2021-26.02.2021	виконано
2	Оформлення і затвердження завдання на роботу	01.03.2021-12.03.2021	виконано
3	Вступ РОЗДІЛ 1 (теоретичний)	15.03.2021-31.03.2021	виконано
4	РОЗДІЛ 2 (аналітичний)	01.04.2021-16.04.2021	виконано
5	РОЗДІЛ 3(рекомендаційний)	19.04.2021-30.04.2021	виконано
6	РОЗДІЛ 4 (інформаційні технології)	03.05.2021-14.05.2021	виконано
7	Висновки та пропозиції. Список використаних джерел. Додатки	17.05.2021-21.05.2021	виконано
8	Оформлення роботи за структурою, представлення кваліфікаційної роботи на кафедру та попередній захист у комісії	24.05.2020-26.05.2021	виконано
9	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	27.05.2021-31.05.2021	виконано
10	Представлення готової зшитої кваліфікаційної роботи на кафедру	01.06.2021	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи в ЕК	15-18.06.2021	

Здобувач

(підпис)

Керівник роботи

(підпис)

Кланя Р.О

(прізвище та ініціали)

Баєв В.В.

(прізвище та ініціали)

## РЕЗЮМЕ

на кваліфікаційну роботу

Кланя Руслана Олександрівна

на тему: «Розробка системи управління якістю послуг

туристичного підприємства »

Кваліфікаційна робота складається з – 110 сторінок. Кількість розділів – 4, рисунків – 25, таблиць – 29, додатків – 2.

**Об’єктом дослідження** є туристична діяльність ТОВ «А-ПРІОРІ».

**Предметом кваліфікаційної роботи** є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування системи управління якістю послуг в туристичних фірмах.

**Метою кваліфікаційної роботи** є розробка організаційно-економічних засад формування системи управління якістю послуг на туристичному підприємстві, орієнтованої на задоволення вимог споживачів.

У I розділі теоретичні аспекти системи управління якістю надання послуг на туристичному підприємстві.

У II розділі дослідження стану управління туристичним підприємством ТОВ «А-ПРІОРІ».

У III розділі шляхи вдосконалення системи управління якістю надання послуг в туристичному підприємстві ТОВ «А-ПРІОРІ».

У IV розділі впровадження сучасних інформаційних технологій на підприємстві ТОВ «А-ПРІОРІ».

**Ключові слова:** професійна компетентність, туристичне підприємство, процес управління.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ПОСЛУГ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....</b>	<b>10</b>
1.1. Поняття та правове регулювання якості в туризмі.....	10
1.2. Система управління якістю послуг на туристичному підприємстві та інноваційні підходи до управління якістю.....	17
1.3. Оцінювання якості туристичних послуг.....	26
Висновок до розділу 1.....	34
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «А-ПРІОРИ».....</b>	<b>36</b>
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «А-пріорі».....	36
2.2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства ТОВ «А-пріорі».....	39
2.3. Аналіз зовнішнього середовища підприємства ТОВ «А-пріорі».....	56
Висновок до розділу 2.....	62
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ПОСЛУГ В ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «А-ПРІОРИ».....</b>	<b>64</b>
3.1. Аналіз надання послуг і підвищення їх якості .....	64
3.2. Перспективні напрямки вдосконалення системи управління якістю послуг.....	76
3.3. Економічна ефективність від внесених пропозицій.....	82
Висновок до розділу 3.....	85
<b>РОЗДІЛ 4. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «А-ПРІОРИ».....</b>	<b>87</b>
4.1. Характеристика технічного та програмного забезпечення ТОВ «А-пріорі».....	87
4.2. Аналіз контенту власних інформаційних ресурсів підприємства.....	92

4.3. Обґрунтування пропозицій по удосконаленню інформаційної складової діяльності підприємства.....	97
Висновок до розділу 4.....	101
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>102</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....</b>	<b>105</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Проблеми ефективності управління туристичною фірмою в умовах ринкових відносин набувають особливої актуальності з появою нових вимог, що пред'являються ринком до формування туристичних послуг.

Ефективне функціонування туристичного підприємства в сучасних умовах передбачає адекватне реагування на зміни ситуації на ринку. Цим і зумовлена необхідність створення системи управління якістю послуг на турфірмі, основною метою якої є виявлення вимог споживачів і оцінка ступеня відповідності якості туристичного продукту цим вимогам.

Система управління якістю, ґрунтуючись на системному підході до управління, дозволяє домагатися постійного вдосконалення процесу надання туристичних послуг, забезпечувати високий рівень підготовки фахівців туристичного підприємства, а також більш ефективно використовувати наявний кадровий, матеріально-технічний, інформаційний і фінансовий потенціал туристичної фірми.

Процес створення таких систем в туристичній галузі йде вкрай повільно в порівнянні з швидко розвиваються ринком туристичних послуг, посиленням конкуренції між туристичними організаціями різних форм власності, зростаючими запитами споживачів і необхідністю надання гарантії якості на туристичні послуги.

Стримуючими факторами впровадження системи управління якістю послуг на турфірмах, є: відсутність методології її створення, дефіцит фахівців – розробників, недолік фінансових коштів і знань в області теорії управління якістю і недооцінка практичної віддачі від впровадження цієї системи в туристичних організаціях.

Отже, теоретичні, методологічні та практичні розробки в області формування систем управління якістю туристичного продукту є актуальними в даний час, що і визначило вибір теми дослідження.

Проблематиці розвитку туристичної індустрії у контексті підвищення якості життя населення приділяли увагу зарубіжні вчені, зокрема, Л. Баумгартен, Дж. Еванс, Дж. Харингтон. У вітчизняній науковій літературі питання ефективності поліпшення менеджменту якості, управління якістю туристичних послуг, у тому числі й послуг готелів, досліджували такі вчені, як О. Баклан, О. Давидова, Т. Ткаченко, С. Мельниченко, М. Босовська, О. Полтавська.

**Метою роботи** є розробка організаційно-економічних засад формування системи управління якістю послуг на туристичному підприємстві, орієнтованої на задоволення вимог споживачів.

**Основні завдання** визначені метою роботи:

1. Розкрити поняття та правове регулювання якості в туризмі.
2. Охарактеризувати систему управління якістю послуг на туристичному підприємстві та інноваційні підходи до управління якістю.
3. Дослідити можливості оцінювання якості туристичних послуг.
4. Дослідити стан управління туристичним підприємством ТОВ «А-пріорі».
5. Окреслити шляхи вдосконалення системи управління якістю надання послуг в туристичному підприємстві ТОВ «А-пріорі».
6. Проаналізувати можливості впровадження сучасних інформаційних технологій на підприємстві ТОВ «А-пріорі».

**Об'єктом дослідження** є туристична діяльність ТОВ «А-пріорі».

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування системи управління якістю послуг в туристичних фірмах.

В ході дослідження відповідно до його цілей і завдань було використано наступні **методи дослідження** теоретичні, так і емпіричні методи: теоретичні, моделювання, узагальнення, порівняння; емпіричні, анкетування, спостереження, співбесіда, експертна оцінка, тестування.

**Практичне значення** дослідження полягає в тому, що його результати розширюють і поглиблюють теоретичну і методичну базу щодо формування системи управління якістю туристичного продукту. Практичні рекомендації

застосовні в практиці діяльності туристичних фірм при створенні системи управління якістю послуг, орієнтованої на переваги споживачів.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів та висновків до них, загального висновку, списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи склав - 110 сторінок. Загальний обсяг використаної літератури – 46 джерел.

# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ПОСЛУГ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

## 1.1. Поняття та правове регулювання якості в туризмі

Незважаючи на те що слово «якість» не є вузькоспеціалізованим терміном, який потребує пояснення, він більш багатозначний, ніж, можливо, будь-який інший термін в економічній науці. А. В. Глічев виявив понад сто різних понять, позначених терміном «якість». У той же час такі слова, як «надійність» і «довговічність», часто сприймаються як синоніми терміна «якість», хоча по суті є лише його об'єктивними складовими. Для вирішення цієї проблеми, а також у зв'язку з надзвичайним збільшенням актуальності тематики якості в умовах глобальної економіки 1986 р. Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO) була створена термінологія якості. Останнє стандартизоване визначення якості виглядає наступним чином: «Якість – здатність сукупності власних характеристик продукції, системи або процесу задовольнити вимоги споживачів та інших зацікавлених сторін». При аналізі сутності поняття «якість» важливо відповісти на питання, чому саме таке визначення було стандартизовано на міжнародному рівні. Одна з основних проблем у визначенні поняття «якість» була відмічена ще в 1920-х рр. американським фізиком з компанії Bell Telephone Laboratories В. Шухартом. Вчений виділив два аспекти якості: об'єктивний (ті технічні характеристики продукту, якими в будь-якому випадку повинен володіти продукт) і суб'єктивний (ті властивості, які пов'язані відповідати вимогам споживачів). Оскільки об'єктивні характеристики продукту стабільні і піддаються вимірюванню, таку «об'єктивна» якість необхідно стандартизувати. Більш складно виявити і оцінити «суб'єктивну» якість, хоча саме від неї, на думку В. Шухарта, залежить комерційний успіх підприємства. Відповідно до наведеної класифікації розглянемо визначення

поняття «якість», запропоновані дослідниками, які внесли найбільш значний внесок у розвиток науки управління якістю [19,с.66].

Е. Демінг, один з так званих «гуру менеджменту якості», в своїй найбільш відомій праці «Вихід з кризи» не дає чіткого визначення поняття «якість». Але основні положення, які він захищає, незмінно пов'язані з задоволенням потреб споживача:

- якість має бути визначено виходячи з потреб споживача, при цьому важливо не тільки їм відповідати, а й вміти їх прогнозувати;
- якість багатомірна, їй фактично неможливо дати визначення, ґрунтуючись на якійсь одній властивості або споживачеві [16,с.94].

Ідеї іншого всесвітньо відомого американського фахівця в області якості, А. Фейгенбаума (A. Feigenbaum), автора концепції контролю комплексної якості, співзвучні з підходом до визначення якості Е. Демінга: якість має «комплексний» характер, так як відповідно А. Фейгенбаума «якість – це загальна сукупність споживчих, технічних, технологічних і експлуатаційних характеристик виробу або послуги, за допомогою яких виріб або послуга буде відповідати вимогам споживача при їх експлуатації»; якість динамічна, так як вимоги та очікування споживачів змінюються [45,с.64].

Узагальнюючи всі перераховані характеристики, властиві якості, можна виділити ті, які мають, на нашу думку, найбільш критичне значення для розуміння сучасних поглядів на управління якістю.

1. Якість визначається виходячи з вимог і очікувань споживача. Ця характеристика ускладнює процес вимірювання якості, так як носить надзвичайно суб'єктивний характер, але при цьому лежить в основі концепції управління якістю і є ядром «нової парадигми якості».

2. Якість багатомірна. У цій властивості відображено той факт, що абсолютної якості не існує; а у одного і того ж продукту може бути кілька ступенів якості.

3. Якість комплексна. Дана характеристика вказує на важливість якості на кожному етапі життєвого циклу продукту, а також відображає необхідність уваги до якості всіх співробітників компанії.

4. Якість динамічна. Найважливіша властивість, що показує, що якість не статичний, а динамічний показник, полягає в тому, що якість змінюється від споживача до споживача, від продукту до продукту, а також з часом.

Крім філософського тлумачення якості, є також вужче значення слова «якість»: якість продукції, якість праці, ділові якості, якість виконавчої майстерності, якість життя тощо. Якість являє собою складну категорію, яку можна розглядати з різних позицій: філософської, соціальної, технічної, правової, економічної (табл. 1.1) [13,с.9].

*Таблиця 1.1*

#### **Поняття категорії якості**

Позиції	Поняття категорії якості
Філософські	Суттєва визначеність об'єкта, відповідно до якої він відрізняється від іншого об'єкта. У свою чергу, визначеність об'єкта формується на основі окремих властивостей або їх сукупності. Властивість при цьому розуміється як спосіб прояву якості об'єкта стосовно інших об'єктів, з якими він може взаємодіяти
Соціальні	Ставлення окремих суб'єктів та/або усього суспільства до об'єкта. При цьому якість може розглядатись як категорія, яка залежить від рівня культури, релігійних та демографічних особливостей індивідуумів та суспільства у цілому (наприклад, сприйняття споживачами модних тенденцій в одязі)
Технічні (інженерні)	Технічні закономірності в утворенні та прояві фізичних, електромеханічних та інших технічних характеристик об'єктів однакового призначення
Правові	Сукупність властивостей об'єкта, що відповідає вимогам, які встановлені у нормативно-правових документах
Економічні	Результат задоволення потреб

Якість послуги визначається вимогами статті 12 Закону України «Про захист прав споживачів» [5], згідно з яким «Продавець (виготівник, виконавець) зобов'язаний передати споживачеві товар (роботу, послугу), який за якістю відповідає вимогам нормативних документів, умовам договору, а також інформації про товар (роботу, послугу), що надається продавцем (виготівником, виконавцем)».

У відповідності до міжнародних стандартів будь-яка система, спрямована на забезпечення якості сервісних послуг, повинна відповідати комплексу взаємодіючих і взаємодоповнюючих вимог.

Одним із первинних принципів створення концепції управління якістю у сфері туризму є коректне визначення суті якості туристичного продукту (послуги). Стосовно сфери туризму правомірне наступне формулювання:

Якість туристичного обслуговування – це сукупність властивостей туристичних послуг, процесів і умов комплексного обслуговування по задоволенню обумовлених або передбачуваних потреб туристів під час їх відпочинку, подорожей та інших складових туристичного продукту.

Якість обслуговування туристів є складним економічним об'єктом управління, що складається з сукупності незалежно функціонуючих підсистем та вимагає від туристичної фірми застосування специфічних навичок, пов'язаних з аналізом і вибором виконавців, що безпосередньо реалізують туристичний тур на збалансованому рівні якості по усіх його складових [7,с.88].

Для задоволення потреб споживачів комплексна туристична послуга має передбачати якісне надання її основних складових (рис. 1.1) [6,с.68].

Основною проблемою якісного обслуговування туристів є вибір туроператором виконавців послуг, що утворюють тур продукт.

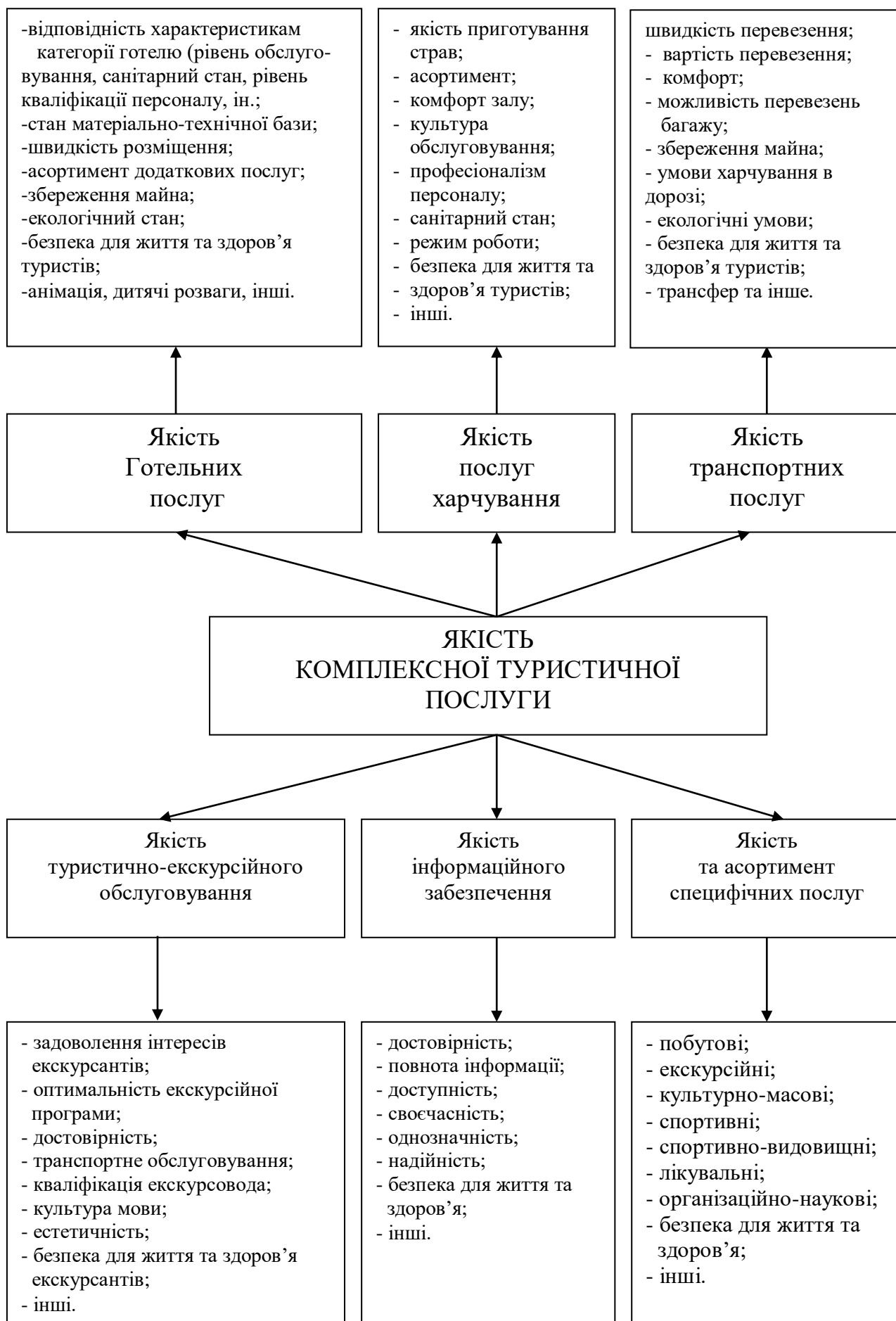


Рис.1.1 Основні критерії якості комплексної туристичної послуги

Практично жодне туристичне підприємство не в змозі самостійно організувати тур, забезпечити клієнтів усіма необхідними транспортними засобами, надати житло, організувати харчування, тощо. Для цього зазвичай укладаються відповідні угоди з спеціалізованими підприємствами, які забезпечують наступні бракуючі ланки в комплексному обслуговуванні:

- засоби розміщення;
- транспортні засоби;
- екскурсійні бюро і інші фірми, що надають послуги супроводу і інформаційного забезпечення туристів;
- посередницькі туристичні підприємства;
- торгові підприємства;
- підприємства громадського харчування;
- надання специфічних послуг, тощо [12,с.88].

Поняття «туристична послуга» має різне трактування з точки зору турагента і туроператора, що обумовлено різними функціями цих суб'єктів бізнесу.

Так, основні функції туроператорів є в укладанні договорів на надання туристичних послуг, оплаті заявки на бронювання турів, формуванні пакет-турів, в які входить бронювання, оформлення документів, всі види перевезень, розміщення, харчування, екскурсії та атракції, медичний супровід і страхування, послуги гідів-перекладачів та інше забезпечення. Перелік послуг кожного туру завжди різний і визначається програмою перебування.

Функції турагентів реалізуються в ув'язненні агентських договорів з клієнтами, реалізації готових пакет-турів, реалізації індивідуальних турів з урахуванням потреб клієнта, коригування заявки на бронювання туристичної послуги.

Звідси туристська послуга для туроператорів – це послідовне формування туристичного пакету з урахуванням пропозицій, розрахунок вартості і висновок агентського договору.

Туристська послуга для турагента – це вибір конкретного туроператора, підбір туристичного пакету відповідно до доручення клієнта або складання турів по індивідуальним вимогам клієнта і укладення договору на надання туристичних послуг. Складові якості туристичних послуг є основою для управління якістю цих послуг.

Поняття якості туристичної послуги можна розглядати як відповідність рівня обслуговування вимогам клієнта. Високий рівень обслуговування досягається не лише зусиллями кваліфікованих фахівців, але і правильно побудованої системи управління якістю [29,с.101].

Висловах постіндустріального суспільства якість є ключовим фактором успіху, забезпечуючи задоволеність споживача наданої послугою, повернення його для здійснення повторних покупок, і, як наслідок, економічного зростання що надає дану послугу компанії.

Отже, сучасне поняття якості включає чотири компонента, що доповнюють один одного: відповідність технічним умовам; конкурентоспроможність продукції; системне якість конструкції; відповідність вимогам споживача. Це визначає якість як комплексне поняття, що характеризує ефективність усіх боків підприємницької діяльності: стратегічного планування, організації виробництва, маркетингу та ін. Зводити поняття якості до однієї з перерахованих його складових неприпустимо. Це веде до зниження якості послуг або продуктів. Поліпшення якості – постійна діяльність протягом усього життєвого циклу підприємства, спрямована на підвищення технічного рівня продукції, якості її виготовлення, вдосконалення елементів виробництва і системи якості. При цьому повинні бути заплановані ресурси і план з управління якістю.

## **1.2. Система управління якістю послуг на туристичному підприємстві та інноваційні підходи до управління якістю**

Ефективне функціонування туристичного підприємства в сучасних умовах передбачає адекватне реагування на зміни ситуації на ринку. Цим і

зумовлена необхідність створення системи управління якістю послуг на турфірмі, основною метою якої є виявлення вимог споживачів і оцінка ступеня відповідності якості туристичного продукту цим вимогам.

Система управління якістю, ґрунтуючись на системному підході до управління, дозволяє домагатися постійного вдосконалення процесу надання туристичних послуг, забезпечувати високий рівень підготовки фахівців туристичного підприємства, а також більш ефективно використовувати наявний кадровий, матеріально-технічний, інформаційний та фінансовий потенціал туристичної фірми [21,с.58].

Якість послуг, що надаються орієнтується дією випадкових, місцевих і суб'єктивних факторів. Для попередження впливу цих факторів на рівень якості важлива система управління якістю.

Управління якістю – незмінний, планомірний, цілеспрямований процес впливу на всіх рівнях на фактори та умови, що приводить до створення продукції чи послуг раціональної якості.

Система управління якістю – цілісність управлінських органів і об'єктів управління, подій, способів і засобів, орієнтованих на встановлення, забезпечення і підтримку високого рівня якості продукції.

Управління якістю використовує контроль якості, контроль процесів, а також засоби підвищення якості. Сучасне управління якістю являє собою комплекс технологій і методів, тісно пов'язаних з технологіями і системами управління та міжнародними стандартами. Сучасне управління якістю широко застосовує інформаційні технології та інформаційні моделі:

Міжнародний стандарт управління якістю (ISO 9001: 2015) містить ряд принципів управління якістю [3]:

- орієнтація на клієнта (QMP 1 - Customer focus);
- лідерство (QMP 2 - Leadership);
- залучення людей (QMP 3 - Engagement of people);
- процесний підхід (QMP 4 - Process approach);
- безперервне поліпшення якості (QMP 5 - Improvement);

- управління на основі фактичних даних (QMP 6 - Evidence-based decision making);
  - управління відносинами (QMP 7 - Relationship management).
- Розглянемо ці принципи.

Орієнтація на клієнта. Основна увага менеджменту якості направлена на задоволення потреб клієнтів. Стійкий успіх досягається, коли організація залучає і зберігає довіру клієнтів та інших зацікавлених сторін.

Кожен процес взаємодії з клієнтами дає можливість створити велику цінність для клієнта. Розуміння поточних і майбутніх потреб клієнтів та інших зацікавлених сторін сприяє сталому успіху організації.

Лідерство. Лідери на всіх рівнях встановлюють єдність мети та створюють умови, в яких співробітники об'єднуються в області якості організації. Створення єдності мети і залучення співробітників дозволяють організації узгодити свої стратегії, політику, процеси і ресурси для досягнення поставлених цілей.

Залучення співробітників. Грамотні, наділені широкими можливостями співробітники на всіх рівнях в рамках всієї організації відіграють важливу роль в підвищенні її можливостей управління якістю та конкурентоспроможності. Для ефективного управління організацією необхідно залучити всіх співробітників на всіх рівнях на основі інституціональних, а не адміністративних відносин. Визнання, розширення можливостей і підвищення компетенції сприяє залученню людей до досягнення цілей у сфері якості організації [46,с.66].

Процесний підхід. Послідовні і передбачувані результати досягаються більш ефективно і раціонально, коли діяльність розуміється і управляється як взаємопов'язані процеси, які функціонують як цілісна система. Опис управління якістю включає дескриптивний і прескриптивний моделі. Процесний підхід заснований на використанні прескриптивних моделей. Система управління якістю передбачає взаємопов'язані процеси. Розуміння

того, як результати отримані за допомогою цієї системи, дозволяє організації оптимізувати систему і її продуктивність.

Поліпшення. Стратегія управління якістю і збереження конкурентоспроможності організації вимагають безперервної діяльності, спрямованої на поліпшення управління якістю. Тут можна провести аналогію з політикою безпеки, яка існує завжди і постійно спрямована на поліпшення. Тенденція поліпшення має важливе значення для організації для підтримки поточного рівня продуктивності, щоб реагувати на зміни своїх внутрішніх і зовнішніх умов і створювати нові можливості.

Управління на основі фактичних даних (EBMgt, або EBM) можна розглядати як напрямок розвитку управління якістю, який орієнтований на застосування наукового методу до оцінки практики. Важливою частиною EBMgt є навчання нинішніх і майбутніх менеджерів на фактичних даних практики. На сайті EBMgt, підтримуваному Стенфордським університетом, створено сховище навчальних планів, прикладів і інструментів, які можуть допомогти в навчанні управлінню на основі фактичних даних [46,с.48].

Управління відносинами є стратегією, в якій безперервний рівень взаємодії зберігається між організацією і її сферою впливу. Управління відносинами може бути між бізнесом і клієнтами (управління відносинами з клієнтами) або між бізнесом та іншими підприємствами (управління діловими відносинами). Управління відносинами є центром фінансової та інвестиційної областей як спосіб виявлення потенційних перехресних продажів продуктів і послуг. Управління відносинами направлено на створення партнерських відносин між організацією і її партнерами, а не розглядається тільки як сукупність транзакцій.

У XX столітті витрати праці були найбільш дорогими, тому фокус системи управління якістю перемістився на співпрацю, динаміку ранньої сигналізації проблем за допомогою безперервного вдосконалення виробничого циклу. У XXI столітті система управління якістю має тенденцію до інвестицій і задоволеності клієнтів і поняття якості все більше пов'язане з

цими чинниками. З нормативів стандарт ISO 9000 найбільш широко застосовуються у всьому світі [4].

Системи менеджменту якості мають різні реалізації стосовно типу і структури організації. Однак вони мають загальні елементи, які включають:

- навчання і підвищення кваліфікації персоналу;
- контроль дизайну продукту та послуги;
- контроль документації;
- ідентифікація та простежуваність;
- виробництво і процес;
- визначення та управління для контролю, вимірювання та випробувального обладнання;
- валідація процесу;
- коригувальні та запобіжні дії і засоби контролю;
- контроль маркування і пакування;
- обробка, зберігання, поширення і установка;
- технічне обслуговування;
- статистичні методи [4].

Всі компоненти системи функціонують під контролем управління та перевірки якості. Слід також підкреслити відмінність між системою якості і управлінням якістю. Система менеджменту якості є системою, яка має властивість цілісності, високої керованості і адаптивності. Управління якістю як технологія не має цілісності і високої адаптивності. Відповідно, технологія управління якістю має високу керованість.

Робота з управлінням Якість управління та і якістю управління є найважливішим видом діяльності будь-якої організації. Якість можна представити у вигляді тринітарної системи (рис. 1.2) [46,с.66]

Слід підкреслити відмінність тринітарній системи від лінійних ланцюжків. У тринітарній системі існує три види сутностей і три види різних відносин. Тринітарна система виражає відношення «одного до багатьох». Лінійний ланцюжок може включати багато сутностей і відносин, але вони

побудовані послідовно за принципом відносин «один до одного». Тринітарна система в принципі є нелінійною і може відображати зворотний зв'язок, що є основою самоорганізації і саморозвитку. Лінійний ланцюжок такими властивостями не володіє.



Рис.1.2. Трикутник якості

Для ілюстрації основних складових якості в різні періоди еволюції і етапів розвитку систем якості може бути використана фігура, що включає ряд параметрів якості. Контур цієї фігури називають «зіркою якості» (рис. 1.3) [46,с.67].

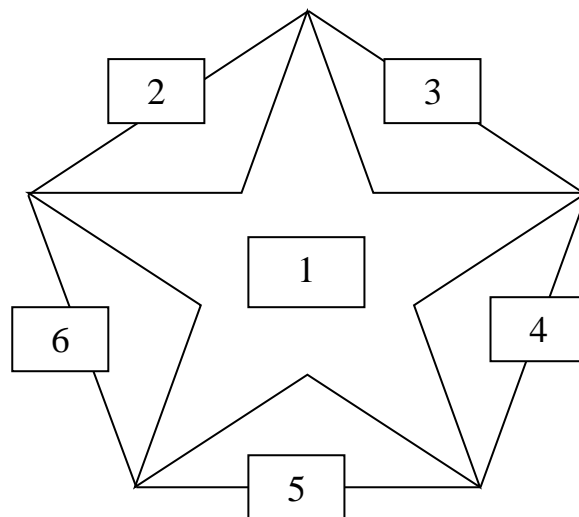


Рис.1.3. Узагальнена модель «зірки» якості

Така модель обумовлена наявністю п'яти основних чинників, що визначають якість. З плином часу чинників стає більше, але стереотипність

людського мислення і бажання отримувати порівнянні результати вперто штовхає людей на збереження однієї моделі в різні часи.

Ця пентаграма має два трактування. Існуюча пентаграма сутностей якості моделює вершини. У цій моделі верхня вершина описує «виробничу систему». Далі за годинниковою стрілкою слідує: послуги та обладнання, системи лабораторного контролю, системи матеріального забезпечення, системи упаковки і маркування.

Перше трактування «зірки якості» (рис. 1.3), що описується системою відносин, трактується наступним чином:

- 1) Домінуючий принцип забезпечення якості.
- 2) Система мотивацій.
- 3) Система навчання.
- 4) Система відносин зі споживачами.
- 5) Система управління якістю.
- 6) Система взаємин з постачальниками.

Для іншого трактування характерним є системність підходу до чинників якості. Ця зірка якості відповідає появі системи Тейлора (1905 р). Її девіз - «Якість продукції як відповідність стандартам». Позначення схеми для цієї моделі мали такі трактування:

- 1) Реалізація принципу роботи по документам.
- 2) Штрафи.
- 3) Професійне навчання.
- 4) Приймальний вихідний контроль.
- 5) Технічна документація.
- 6) Вхідний контроль.

Для забезпечення успішного функціонування системи Тейлора були введені перші професіонали в області якості - інспектори (технічні контролери). Особливості системи Тейлора робили її системою керування якістю виробів.

Друга зірка якості пов'язана з впровадженням статистичних методів. В 1924 році в BELL Telephone Laboratories (корпорація AT & T) була створена група під керівництвом Р. Л. Джонса, яка розробила основи статистичного управління якістю. Оскільки в той час не було обчислювальних систем, для оцінки якості були запропоновані контрольні карти, розроблені В. Шухартом, перші поняття і таблиці вибіркового контролю якості, розроблені Х. Доджем і Х. Роміг. Ці роботи послужили початком статистичних методів управління якістю, які завдяки Е. Демінга, набули широкого поширення в Японії, а пізніше і в інших країнах.

Девіз другої зірки якості – «Якість продукції як відповідність стандартам і стабільність процесів». Позначення схеми рис. 1.3 для цієї моделі мали такі трактування:

- 1) Стабільність процесів + зниження витрат.
- 2) Матеріальне стимулювання.
- 3) Навчання статистичних методів.
- 4) Статистичний приймальний контроль.
- 5) Статистичне управління якістю.
- 6) Статистичний вхідний контроль.

Третя зірка якості відповідала концепції тотального управління якістю – TQC (Total Quality Control), яка була висунута в 50-і роки. Її автором став американський вчений А. Фейгенбаум. Системи TQC розвивалися в Японії з великим акцентом на застосування статистичних методів і залучення персоналу в роботу гуртків якості. Самі японці довгий час підкреслювали, що вони використовують підхід TQSC, де S – Statistical (статистичний).

Девіз третин зірки якості – «Якість продукції, процесів, діяльності як відповідність ринковим вимогам». Позначення схеми для цієї моделі мали такі трактування:

- 1) Якість продукції + зниження витрат.
- 2) Мотивація до впровадження TQC.
- 3) Навчання TQC.

4) Приймальний вхідний контроль + інспекції + аудит споживача.

5) Загальне управління якістю TQC.

6) Вхідний контроль + інспекція + сертифікація продукції [46,с.69].

Четверта зірка якості (70-80-і рр.) відображає перехід від тотального управління якістю (TQC) до тотального менеджменту якості (TQM). Узагальнення досвіду роботи в сфері нормативів і документів за якістю привело до появи серії міжнародних стандартів на системи якості. Це стандарти ISO 9000 (1987 р.), що зробили істотний вплив на менеджмент і забезпечення якості:

- ISO 9000 «Загальне керівництво якістю і стандарти по забезпеченню якості»;
- ISO 9001 «Системи якості. Модель для забезпечення якості при проектуванні і/або розробці, виробництві, монтажі та обслуговуванні»;
- ISO 9002 «Системи якості. Модель для забезпечення якості при виробництві і монтажі»;
- ISO 9003 «Системи якості. Модель для забезпечення якості при остаточному контролі і випробуваннях»;
- ISO 9004 «Загальне керівництво якістю й елементи системи якості. Настанови », а також термінологічний стандарт ISO 8402 «Управління якістю і забезпечення якості - Словник».

У 1994 р. вийшла версія цих стандартів, що розширила в основному стандарт ISO 9004-1, -2, -3, -4, більшу увагу, приділивши в ньому питанням забезпечення якості програмних продуктів, оброблюваним матеріалам, послугам. Перехід від TQC до TQM означав і розширення сфери управління. Якщо TQC – це управління якістю з метою виконання встановлених вимог, то TQM – це додаткове управління цілями і самими вимогами. У TQM включається також і забезпечення якості, яке трактується як система заходів, що забезпечує впевненість споживача в якості продукції.

Девіз четвертої зірки якості – «Якість як задоволення вимог і потреб споживачів і службовців». Позначення схеми для цієї моделі мали такі трактування:

- 1) Якість діяльності + оптимізація.
- 2) Мотивація до загального менеджменту якості.
- 3) Тотальне навчання TQM, ISO 9000.
- 4) Сертифікат + аудит споживача.
- 5) TQM.
- 6) Співпраця + сертифікат ISO 9000 + оцінка постачальників.

Головна цільова установка систем якості, побудованих на основі стандартів ISO серії 9000, – забезпечення якості продукції, необхідного замовником, і надання йому доказів здатності підприємства зробити це. Відповідно, механізм системи, застосовувані методи і засоби орієнтовані на цю мету. Разом з тим в стандартах ISO серії 9000 цільова установка на економічну ефективність виражена дуже слабо, а на своєчасність поставок – просто відсутня.

Але, не дивлячись на те що система не вирішує всіх задач, необхідних для забезпечення конкурентоспроможності, популярність системи лавиноподібно зростає, і сьогодні вона займає міцне в ринковому механізмі. Зовнішньою ж ознакою того, чи є на підприємстві система якості по стандартах ISO серії 9000, є сертифікат на систему.

П'ята зірка якості стала відображенням зростаючого впливу екології на існування людської цивілізації і появи стандартів ISO 14000 [3]. Ці стандарти встановлювали вимоги до систем менеджменту з точки зору захисту довкілля і безпеки продукції.

Девіз п'ятої зірки якості – «Якість як задоволення вимог і потреб суспільства, власників (акціонерів), споживачів і службовців». Позначення схеми цієї моделі мають такі трактування:

- 1) Якість фірми.
- 2) Мотивація до загального менеджменту якості.

- 3) Тотальне навчання TQM, ISO 9000, QS 9000, ISO 14000.
- 4) Сертифікат QS 9000 + самооцінка.
- 5) TQM.
- 6) Взаємодія + сертифікати ISO 9000, QS 9000, ISO 14000 [5,с.84].

Таким чином, системи якості і саме поняття якості еволюціонують. На першому етапі якість означає той ступінь, в якій товари або послуги фірми відповідають її внутрішнім технічним умовам виробництва або ТЗ. Цей аспект якості називають якістю відповідності технічним умовам. І, нарешті, якість означає той ступінь, в якій робота або функціонування послуг (товарів) корпорації задовольняє реальні запити споживачів, включаючи екологічні питання. Цей аспект якості називають якістю відповідності вимогам споживача.

### **1.3. Оцінювання якості туристичних послуг**

Показники і методи оцінки якості послуг представлені в національних стандартах, а вимоги до якості послуг дані в законодавчих документах. Проте, інтерес представляє подальше вивчення особливостей визначення рівня якості послуг з урахуванням вимог споживачів і положень нормативних і законодавчих документів.

В умовах ринкових відносин управління якістю на підприємствах сфери послуг стає важливим фактором, що забезпечує високий рівень сервісу і задоволеність споживача. Якість послуг визначає конкурентоспроможність організації та сприяє в умовах конкуренції отримання стійкого прибутку.

Під якістю послуги будемо розуміти сукупність характеристик або показників якості послуги, що визначають її здатність задовольняти потреби споживача. Це міра того, наскільки рівень послуг, що надаються відповідає очікуванням споживача.

Виходячи з положень стандарту ДСТУ ISO 9000:2015, будемо мати на увазі, що переважаючим елементом послуги зазвичай є нематеріальний вихід

і послуга включає в себе взаємодію зі споживачем. Для оцінки якості використовуються різні показники, що представляють собою характеристики одного (декількох) властивостей послуги, що визначають її здатність задовольняти потреби споживача [3].

До кількісних характеристик показників якості послуг відносять тривалість і точність виконання послуги, характеристики обладнання і матеріалів, показники безпеки та ін.

Якісними характеристиками показників послуг є санітарно-гігієнічні та ергономічні умови обслуговування споживачів, професійний рівень і кваліфікація персоналу, уважність і запобігливість у відносинах із споживачами, доступність персоналу.

Таким чином, якість послуги - це інтеграція таких показників, як якість використовуються для виконання послуги технічних засобів і матеріалів, а також рівень пропонованого споживачеві сервісу. Причому другий показник є найбільш важливим при виборі послуги споживачем. Показники якості послуг класифікуються за трьома ознаками (табл. 1.2) [42,с.73].

*Таблиця 1.2*

### **Класифікація показників якості послуг**

Ознака класифікації	Види показників якості
За кількістю властивостей	Поодинокі (характеризують одну з властивостей послуги) Комплексні (одночасно характеризують кілька властивостей послуги)
За формою представлення даних	Абсолютні (являють собою фактичне значення показника якості і виражаються в натуральних одиницях) Відносні (представляють відношення абсолютного показника Оцінюваної послуги до абсолютних показників послуги-аналога)
По виду властивостей	Показники призначення Показники безпеки Показники надійності Показники професійного рівня персоналу

Для забезпечення стійкої діяльності організаціям, крім впровадження нових маркетингових ідей і оригінальних рекламних рішень, необхідно

організувати управління процесами обслуговування і оцінку якості послуги.

Оцінка якості послуги – це визначення показників якості послуги з урахуванням достовірності та / або точності кількісних значень. Оцінка якості необхідна в наступних випадках:

- розробка заходів щодо підвищення якості або конкурентоспроможності послуги;
- складання програми виходу підприємства на нові ринки збуту;
- підготовка інформації для аналізу з боку керівництва;
- здійснення інвестиційної діяльності;
- складання плану забезпечення якості та ін.

Для аналізу якості послуг існують різні методи і моделі. Нижче розглянуті деякі з них.

Модель, розроблена вченими М. Брейді і Дж. Кронін. Дана модель базується на трьох складових: якість взаємодії, якість фізичного середовища і якість результату послуги, кожна з яких має три підскладові, важливі для формування у споживача уявлення про роботу організації. Ці уявлення є основою сприйманої якості послуги.

Структура параметрів оцінки якості послуг організації згрупована за трьома основними напрямками сприйняття споживачами послуги:

1. Ефективність взаємодії з персоналом визначається здатністю персоналу бути компетентним щодо відмінних характеристик послуги, що надається, технології, вміння пропонувати супутні послуги, а також бути ввічливим по відношенню до споживача.
2. Ефективність зовнішнього оточення послуги визначається зручністю розміщення організації щодо транспортних потоків, інших супутніх організацій, соціальною спрямованістю організації, комфортністю сприйняття оформлення офісу та ін.

3. Ефективність виходу послуги визначається якістю послуг і рівнем цін, наявністю додаткових послуг і дисконтних програм, часом надання послуги.

Кваліметричні методи оцінки (кваліметрія – наукова дисципліна, що вивчає методологію і проблематику комплексного кількісного оцінювання якості будь-яких об'єктів):

- Диференціальний метод оцінки якості об'єктів заснований на використанні одиничних показників якості. За допомогою цього методу визначають рівень досягнення показників базового значення. Вибір номенклатури одиничних показників для оцінки якості оцінюваних послуг проводиться з урахуванням вимог споживача, умов надання послуги і т.п. Метод застосовується на етапах проектування, надання послуги та післяпродажної діяльності.
- Комплексний метод оцінки якості послуг заснований на використанні одиничних показників якості. Алгоритм розрахунку комплексних показників якості послуги наступний: визначення вимог споживачів до якості послуги; вибір номенклатури показників якості; визначення значень одиничних показників якості; вибір базових значень і розрахунок відносних показників якості; розрахунок комплексного показника якості послуги.
- Змішаний метод оцінки якості послуги заснований на одночасному використанні одиничних і комплексних показників якості. Даний метод передбачає порівняння найбільш важливих одиничних показників і групових показників з базовими одиничними і груповими показниками [33,с.94].

4. Методи контролю і оцінки якості послуг, регламентовані національними стандартами, класифіковані за такими ознаками:

- Цілі застосування. За цією ознакою методи підрозділяють на три групи: визначення відповідності якості послуг вимогам документації та / або

вимогам споживача; встановлення факторів, що впливають на рівень якості послуг; рейтинг аналогічних послуг різних організацій.

- Фізико-статистичні ознаки і процедури. За цією ознакою методи підрозділяють на п'ять груп: органолептичний; інструментальний; розрахунковий; експертний, соціологічний.
- Методи формування результатів. За цією ознакою відбувається визначення відмінностей одиничних показників якості та розрахунок узагальнених показників.

Якість туристичних послуг характеризуються сукупністю взаємопов'язаних показників. До них відносять такі показники: призначення, естетичності, комфортності, технологічності, надійності, уніфікованості, ексклюзивності, екологічності, безпечності і тому подібне.

Усю сукупність показників якості туристичної послуги можна згрупувати в наступні основні групи (рис. 1.4) [5,с.30]:

Методика визначення рівня якості туристкою послуги (на прикладі послуги туроператорів з організації та складання турів).

Розглянувши та проаналізувавши вищенаведені методи, пропонується методика оцінки якості послуг, що враховує значимі принципи і технології.

#### Етап 1 - Встановлення номенклатури показників якості послуги

Для встановлення номенклатури показників якості необхідно визначити групу (вид) однорідних послуг. Це можна зробити за допомогою класифікаторів. Так відповідно до Класифікації продукції за видами економічної діяльності і Класифікації видів економічної діяльності туристична послуга відноситься до виду: «Послуги туроператорів з організації і складання турів (організація, складання і продаж туристичних поїздок з повним обслуговуванням: покупка і перепродаж послуг з перевезення пасажирів та багажу, розміщення, харчування та огляд визначних пам'яток, відвідування музеїв, історичних або культурних установ, театральних, музичних або спортивних заходів) ».

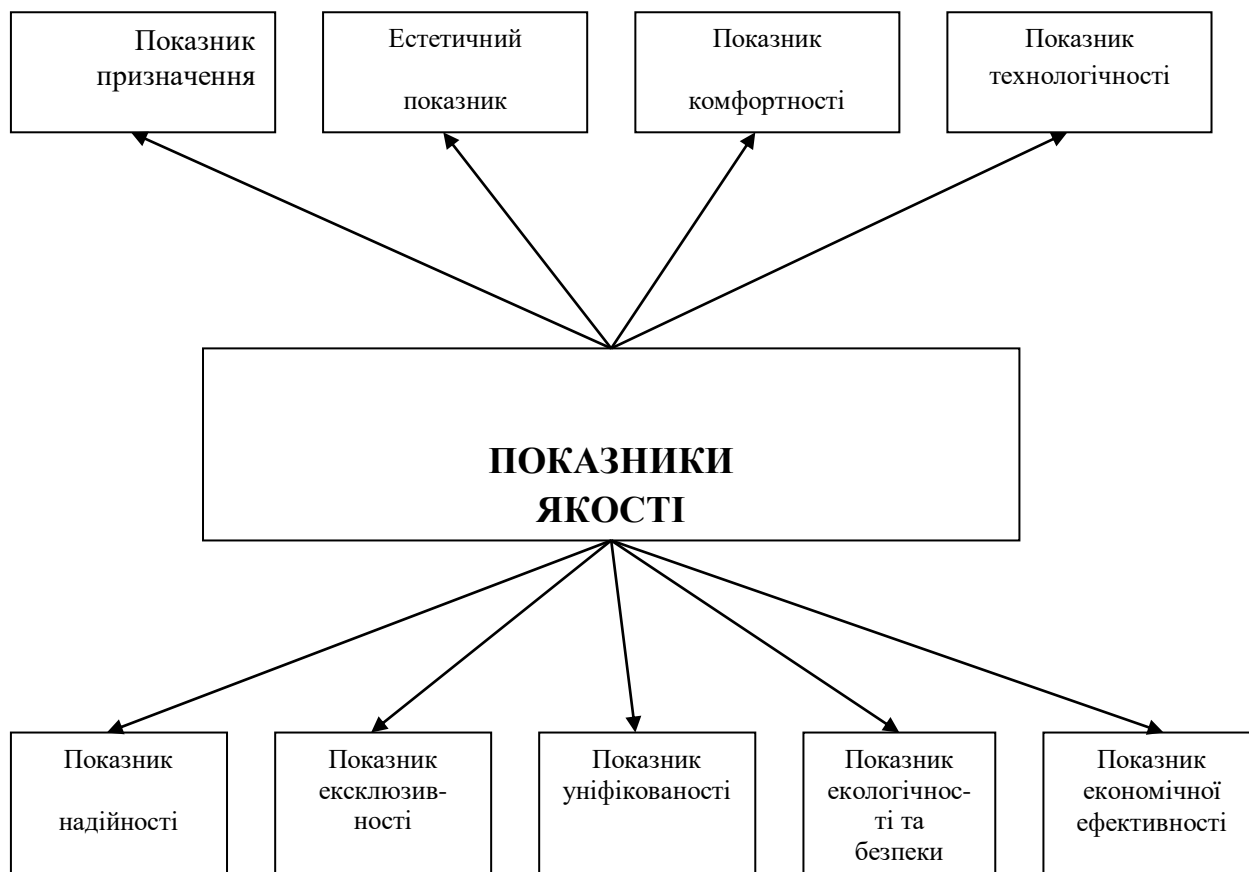


Рис.1.4 Показники якості туристичної послуги

## Етап 2 - Визначення базових показників оцінки

Процес встановлення рівня якості об'єктів передбачає зіставлення фактичних значень показників якості з базовими показниками. Оцінка якості туристичних послуг може проводитися в порівнянні з наступними аналогами: щодо планових показників якості послуг, прийнятих в організації. В цьому випадку по кожному показнику повинні бути встановлені планові значення на певний період часу. Ухвалою планових значень показників займаються провідні фахівці організації, які враховують попередній досвід, вимоги споживачів, тенденції розвитку галузі та ринків збуту, щодо показників якості послуг, наведених у відповідних нормативно-технічних документах. Для цього розглядаються і аналізуються як внутрішні, так і зовнішні документи, в яких відображені вимоги і показники якості до послуг, що надаються організації [28,с.74].

Щодо показників якості послуг організацій-конкурентів. В даному випадку при виборі послуг-аналогів необхідно враховувати наступні принципи: послуги повинні бути призначені для одного сегмента ринку; послуги повинні бути ідентичні за функціональним призначенням; наявність необхідної інформації про показниках якості. Також необхідними аспектами при виборі організацій для порівняння є значна частка на ринку і позитивний імідж організації.

### Етап 3 - Визначення значень показників якості послуги

Представлені в таблиці 1.3 показники якості відображають призначення, безпеку, надійність і професійний рівень персоналу туристичної послуги, що характеризують специфіку даної групи послуг і дозволяють провести їх оцінку. Визначення значень показників якості послуг здійснюють за допомогою експертного та соціологічного методів [26,с.68].

Таблиця 1.3

### Вимоги та показники якості туристичних послуг

Стандарт	Вимоги стандарту	
ДСТУ 28681.2-95	1. Надання інформації про реалізовані туристські послуги, які входять в туристський продукт	1.1. Ступінь повноти інформації 1.2. Ступінь достовірності інформації
	2. Прийняття замовлення і бронювання туристичних послуг	2.1. Наявність прийнятого в письмовій формі замовлення на придбання туристичного продукту від споживачів 2.2. Наявність оформленого попереднього договору
	3. Укладення договору про реалізацію туристського продукту	3.1. Ступінь відповідності умов договору чинному законодавству про захист прав споживачів 3.2. Ступінь відповідності умов договору чинним Правилам надання послуг з реалізації туристського продукту
	4. Страхування туристів	4.1. Наявність медичної страховки
	5. Надання туристичних послуг відповідно до укладеного договору	5.1. Ступінь виконання умов договору

ДСТУ 28681.3-95 “Вимоги щодо забезпечення безпеки туристів і екскурсантів”	6. Проведення аналізу можливих ризиків для туристів	6.1. Наявність документованої інформації про можливі ризики
	7. Визначення заходів для зниження можливих ризиків до прийняттого рівня	7.1. Наявність документованої інформації про заходи і дії для зниження ризиків
	8. Створення необхідних умов для забезпечення особистої безпеки туристів, збереження їх майна	8.1. Ступінь відповідності умов обслуговування законодавчим і нормативним вимогам 8.2. Ступінь збереження майна туристів
ДСТУ 28681.1-95	9. Персонал повинен мати професійну освіту і / або професійну підготовку в сфері туризму	9.1. Наявність професійної освіти або додаткової підготовки в сфері туризму
	10. Персонал не рідше одного разу на три роки повинен підвищувати свою кваліфікацію	10.1. Наявність свідчень про підвищення кваліфікації персоналу
	11. Персонал повинен знати: законодавство про захист прав споживачів; санітарно-гігієнічні вимоги; правила охорони праці і техніки безпеки, вимоги пожежної безпеки; правила забезпечення безпеки життя і здоров'я туристів, збереження їх майна; потреби і очікування туристів і методи роботи з претензіями та скаргами та ін.	11.1. Рівень знань персоналом законодавства про захист прав споживачів 11.2. Рівень знань персоналом санітарно-гігієнічних вимог 11.3. Рівень знань персоналом правил охорони праці і техніки безпеки 11.4. Рівень знань персоналом правил забезпечення безпеки життя і здоров'я туристів 11.5. Рівень знань персоналом правил збереження майна туристів 11.6. Рівень знань персоналом потреб туристів 11.7. Рівень знань персоналом методів роботи з претензіями та скаргами

Таким чином, оцінка якості послуг є найважливішим елементом системи управління організацією, так як дозволяє своєчасно надавати інформацію для

аналізу і прийняття управлінських рішень. Проблема оцінки та підвищення якості займає провідне місце і є пріоритетним напрямком при забезпеченні конкурентоспроможності послуг, побудові довірчих відносин між виконавцем і споживачем. Правильно організований процес оцінки якості послуг дозволяє:

- визначати недоліки в організації і технології туристських послуг;
- перевіряти, чи дійсно можливості туристської організації відповідають договірним зобов'язанням;
- забезпечувати своєчасне застосування коригувальних і попереджуючих заходів при виявленні невідповідностей;
- мотивувати співробітників організації до досягнення високого рівня якості послуг, що надаються.

### **Висновок до розділу 1**

Якість туристичного продукту як економічна категорія виражає суспільні відносини, що виникають при створенні та використанні корисних властивостей предметів і послуг, і можливості задоволення суспільних потреб в рекреації. Якщо продукти і послуги не є суспільно необхідними, то якість не проявляється. Іншими словами, якість є економічна категорія, що виявляється в безпосередньому зв'язку з корисністю товарів і послуг.

Туристичне обслуговування – це складний, комплексний, тривалий і різний за часом і місцем процес виробництва, пропозиції і продажу різних послуг і товарів. Це не просто сукупність, комплекс діяльностей, а багатоплановий процес, в якому створюється новий продукт, що відрізняється за своєю специфічною споживчої вартості і задовольняє особливий рід потреб.

Проблема якості обслуговування в туризмі – одна з найактуальніших у розвитку цієї галузі народного господарства. На ринку туристичних послуг якість обслуговування – найсильніша зброя в конкурентній боротьбі.

Туристи, задоволені обслуговуванням в готелях, ресторанах, бюро послуг, санаторіях, туристських комплексах тих чи інших регіонів, стають їх активними пропагандистами. Вони багато разів відвідують ці місця, сприяючи збільшенню потоків і створюючи високу репутацію вподобаним їм районам. Якість обслуговування в значній мірі сприяє підвищенню економічної ефективності діяльності туристичних підприємств.

При розкритті змісту категорії якості туристичного продукту необхідно брати до уваги безпосередній зв'язок якості і конкретної праці. Взаємовідносини між ними виражаються в тому, що якість знаходиться в прямій залежності від конкретної праці, здатної зробити дану корисність, і можливості задовольнити певну суспільну потребу. Наскільки висока кваліфікація конкретної праці, настільки велика корисність і (відповідно) якість.

## **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «А-ПРІОРИ»**

### **2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «А-пріорі»**

Компанія ТОВ «А-пріорі» є товариством з обмеженою відповідальністю.

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «А-пріорі» є юридичною особою - комерційною організацією, статутний капітал якого розділений на частки визначених установчими документами розмірів, створеним з метою отримання прибутку. ТОВ «А-пріорі» діє на підставі Цивільного кодексу України, закону «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», іншого діючого законодавства, Статуту, установчого договору.

Організаційно-правова форма ТОВ «А-пріорі» була обрана в силу ряду причин, серед яких характер основної діяльності; склад і чисельність персоналу (менше 50 чоловік); обсяг і номенклатура (асортимент) продукції, що випускається.

ТОВ «А-пріорі» знаходиться в Центральному районі міста за адресою м. Київ, вул. М.Грушевського, 10, офіс 313, має хороший під'їзд і місце для парковки автомобілів клієнтів.

Підприємство орендує приміщення під офіс в п'ятиповерховій будівлі, по сусідству з різними організаціями.

В офісі розташовуються спеціальні місця для відпочинку відвідувачів, надаються різні брошури, проспекти і фотографії пропонованих маршрутів; за бажанням клієнта може бути відеопоказ маршруту. Клієнту в першу чергу розповідають про послуги, що надаються, як ними скористатися, а також гарантії і зобов'язання туроператора і свої права.

Пропонований комплекс послуг:

- організація групових та індивідуальних турів;
- бізнес-туризм;

- екскурсійні тури;
- паломницькі поїздки;
- морські круїзи;
- освітні тури;
- бронювання та продаж авіаквитків на регулярні рейси вітчизняних і зарубіжних компаній;
- бронювання готелів будь-якої категорії в різних точках світу;
- оформлення страхових полісів.

Місія ТОВ «А-пріорі» - надання високоякісних послуг та підняття престижу і цінності роботи фірми, не тільки як продавця турів, але і як висококваліфікованого фахівця і туроператора внутрішнього туризму.

Цілі і завдання ТОВ «А-пріорі»:

- підбір оптимальних маршрутів згідно з побажаннями клієнтів і можливостями фірми:
- надання послуг очікуваного або понад очікуваної якості;
- отримання прибутку;
- стабільна, гідна заробітна плата у працівників фірми.

Принципи роботи ТОВ «А-пріорі» - надійність, високий рівень обслуговування, відповідальність, індивідуальний підхід до кожного з клієнтів. Для компанії абсолютно не важливо: чи є клієнт VIP-замовником або це простий службовець або робочий. І в тому, і в іншому випадку фірма робить все від них залежне, щоб цей відпочинок виявився одним з найприємніших в житті клієнта.

ТОВ «А-пріорі» проводить наступні заходи по стимулювання збуту для кінцевих споживачів:

1. Заохочення більш інтенсивного споживача турів або окремих турпослуг.
2. Спонування до придбання нових турів або послуг, якими споживач раніше не користувався.
3. Формування лояльності до компанії.

4. Нагадування про поїздку (сувеніри, подарунки).

5. Залучення клієнтів конкурентів.

Турфірма використовує такі способи стимулювання потенційних клієнтів як:

- знижки з ціни туру. ТОВ «А-пріорі»кожен сезон проводить різні акції;

- при корпоративному замовленні понад 25 чол. дві путівки надаються за рахунок фірми;

- роздача постійним клієнтам фірмових сувенірів (ручок, запальничок, бейсбол, футболок);

- надання особливої уваги при обслуговування клієнтів турфірми.

Також компанія ТОВ «А-пріорі» ретельно відстежує всі зміни на туристичному ринку, вивчає діяльність фірм - конкурентів, розробляє нові туристичні маршрути для внутрішнього туризму; проводить численні опитування на своїх сайтах в Інтернеті і серед населення.

Для проведення опитування фірма так само запрошує тимчасових працівників. Іноді запрошуються старшокласники або студенти, оскільки виконання цієї роботи не вимагає особливої кваліфікації. Все це допомагає працівникам в розробці нових туристичних маршрутів, які будуть користуватися попитом.

ТОВ «А-пріорі» надає послуги, які дозволяють задовольнити природний інтерес людей. Надані послуги орієнтовані, головним чином, на індивідуальних туристів або групи, які зацікавлені в тому, щоб отримати більш глибоке уявлення про достоїнства сибірських природних потенціалах.

Для інформування споживачів про діяльність компанії використовується сайт фірми <https://a-priori.com.ua/>, на якому відбувається постійне оновлення інформації.

ТОВ «А-пріорі» розміщує свою рекламу в різних друкованих виданнях. Також фірмою використовується різна друкована продукція (барвисті буклети, презентації в PowerPoint) для стимулювання продажів безпосередньо в офісі, так як клієнт може наочно побачити місце відпочинку.

ТОВ «А-пріорі» співпрацює з різними авіакомпаніями по можливості бронюванню квитків, а саме: Lufthansa ®, LOT, Air Arabia, Wizz Air, МАУ, Alitalia, KLM, Air Baltik, BRITISH AIRLINES, EL AL, Роза Вітрів).

Приміщення турфірми «ДІЯ» просторі та добре освітлені. В кольоровій гамі переважають спокійні пастельні тони. На полицях знаходяться статуетки-сувеніри з відвіданих країни (напр. з Тунісу та Єгипту тощо). В залах розміщені брошури із спеціальними відомими пропозиціями, проспекти маршрутів, які пропонує фірма та різна туристична література, яка надає інформацію про ті чи інші туристичні центри, готелі, визначні місця тощо, про послуги та основні організаційні моменти майбутньої подорожі.

Позитивне враження справляє не тільки інтер'єр приміщення, а й ввічливе та люб'язне ставлення працівників туристичного агентства, що говорить про високий рівень комунікативних можливостей персоналу. Досвід та широкі знання в галузі туристичних подорожей персоналу дають можливість клієнтам отримати влучно та вигідно підібрану пропозицію чи пораду щодо вибору тої чи іншої послуги.

Головний принцип роботи персоналу з клієнтами полягає в індивідуальному підході до замовника, спрямованого на отримання клієнтом максимально можливого задоволення всіх його вимог до відпочинку. Тому, в першу чергу, усе починається з обговорення побажань клієнта.

Для того, щоб в подальшому робота з клієнтами мала ще кращі результати, працівники туристичної фірми намагаються підтримувати зв'язки з клієнтами і після подорожі, що обов'язково включає обговорення позитивних та негативних моментів подорожі.

## **2.2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства ТОВ «А-пріорі»**

Внутрішнє середовище організації - це та частина загального середовища, яке знаходиться в рамках організації. Воно надає сталий розвиток і саме безпосередній вплив на функціонування - організації.

Внутрішнє середовище має декілька зрізів, кожен з яких включає набір ключових процесів і елементів організації, стан яких в сукупності визначає той потенціал і ті можливості, якими володіє організація.

Розглянемо детальніше організаційну структуру підприємства, рис.2.1



Рис.2.1 Організаційна структура підприємства ТОВ «А-пріорі»

Відповідно до лінійно-функціональної організаційної структури туристичне підприємство ТОВ «А-пріорі» має керівника, який здійснює загальне керівництво і розробляє стратегію підприємства, а також відділи посередницьких операцій, маркетингу, бухгалтерію. Управління підприємством здійснюють директор у формі видання рішень (наказів, розпоряджень і т. ін.), які є обов'язковими для виконання співробітниками підприємства. Проведемо аналіз функцій управління всередині підприємства, табл.2.1.

### Аналіз розподілу функцій управління всередині підприємства

№	Назва посадової особи, підрозділу	Основні функції, посадової особи, підрозділу	Кількість працівників відділу
1	Директор	Керує відповідно до чинного законодавства господарською і фінансово-економічною діяльністю тур агентства, несучи всю повноту відповідальності за наслідки прийнятих рішень, схоронність і ефективне використання майна тур агентства, а також фінансово-господарські результати його діяльності. Керує діяльністю структурних підрозділів турпідприємства	1
2	Керівник фінансового відділу	Організовує роботу і ефективну взаємодію всіх структурних підрозділів, цехів та виробничих одиниць, підвищує рентабельність фірми. Розробляє і погоджує з директором фірми плани: - Розвитку виробництва на рік; - Бюджетування фірми (на квартал, рік). Вирішує питання, що стосуються фінансово-економічної та виробничо-господарської діяльності фірми. Доручає ведення окремих напрямків діяльності іншим посадовим особам - керівникам виробничих одиниць і філій підприємств, а також функціональних і виробничих підрозділів	1
2	Менеджер з туризму	Здійснює пошук клієнтів на покупку туристського продукту, у т.ч. через Інтернет, поштою, по телефону й ін. Організує проведення заходів щодо просування туристичного продукту (рекламних кампаній, презентацій, включаючи роботу на спеціалізованих виставках, поширення рекламних матеріалів, ін.). Вивчає вимоги клієнтів до туристського продукту, пропонує послуги, що відповідають заявленим вимогам. Консультує клієнтів Забезпечує клієнтів роздруківками, фотокопіями, каталогами й іншими рекламними матеріалами по цікавлячому їх туристичному продукту Веде переддоговірні переговори з клієнтами і погоджує наступні умови договорів (контрактів)	9

## Продовження табл.2.1

3	Менеджер індивідуального туризму	<p>Аналіз ринку туристичних послуг.</p> <p>Пошук туроператорів з урахуванням вартості, строків, якості та обсягу наданих ними послуг, а також побажань клієнтів.</p> <p>Підтримка контактів з готелями, пасажирськими перевізниками і компаніями, що займаються розміщенням і екскурсійним обслуговуванням.</p> <p>Менеджер з туризму зобов'язаний знати про наявність таких організацій в конкретній країні і місті, обсязі послуг, що надаються, їх вартості. З урахуванням наявної інформації менеджер узгоджує умови і спільно з юридичним підрозділом забезпечує підготовку проектів договорів (при наявності відповідних повноважень від керівництва своєї компанії - укладає договори).</p> <p>Визначення вартості туристичного пакету, придбаного клієнтом, з урахуванням як основних витрат, так і плати за обслуговування в туристичній компанії, де працює менеджер.</p>	4
4	Бухгалтер	<p>Організовує управління рухом фінансових ресурсів підприємства і регулювання фінансових відносин, що виникають між суб'єктами господарювання в умовах ринку з метою найбільш ефективного використання усіх видів ресурсів у процесі виробництва і реалізації продукції (робіт, послуг) і одержання максимального прибутку. Забезпечує розроблення фінансової стратегії підприємства і його фінансову стійкість</p>	1
5	Економіст	<p>Вивчає кон'юнктуру і тенденції розвитку ринку туристичних послуг. Бере участь у розробці методики пошуку клієнтів.</p> <p>Вивчає й аналізує мотивацію попиту на реалізовані туристичні продукти, потреби покупців і замовників послуг.</p>	1
6	Оператор	<p>Керується затвердженою програмою і правилами обслуговування клієнтів.</p> <p>Надає клієнтам консультації з оформлення, ціни, параметрах, термінах і місця виконання замовлення.</p> <p>Встановлює ідентифікуючі ознаки клієнтів (П.І.Б.).</p> <p>Оформляє відповідну туристську документацію.</p> <p>Перевіряє правильність оформлення документації й оплати клієнтами туристичних послуг.</p>	1

На підприємстві працює 18 працівників. Кожна структурна ланка має свої обов'язки, що покращує та полегшує функціонування всіх відділів підприємства.

Дані для аналізу руху робочої сили підприємства наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

## Рух робочої сили на підприємстві ТОВ «А-пріорі»

Показник	Минулий період	Звітний період	Відхилення	
			абсолютне (±)	відносне %
1. Середньоспискова чисельність працівників, осіб	14	18	4	28,6
2. Прийнято на роботу нових працівників протягом року	2	4	2	100
3. Вибуло працівників	2	1	-1	-50
у т. ч. з причин:				
а) з власного бажання	2	1	-1	-50
б) звільнення за порушення трудової дисципліни	0	-	-	-
Коефіцієнт обігу прийому	0,14	0,22	0,08	-
Коефіцієнт обігу вибуття	0,14	0,05	-0,09	-
Коефіцієнт плинності кадрів	0,14	0,05	-0,09	-

Таким чином, бачимо, що на підприємстві спостерігається плинність кадрів, кожен рік, як звільняються так і набирається новий персонал.

Аналіз чисельності і структури працівників починається з оцінки їх відповідності трудомісткості виробничої програми та встановлення відхилень фактичної чисельності проти розрахункової чи проти минулого періоду. Розглянемо кадровий склад за віковим показником та освітнім, табл.2.3

Таблиця 2.3

## Поділ кадрового складу ТОВ «А-пріорі» за віковим показником

№	Віковий показник	Кількість працівників	Частка від загальної кількості, %	Поділ за статтю	
				чол	жін
1	18-25 років	4	22	1	3
2	26 – 35 років	11	62	3	8
3	36 – 50 років	3	16	1	2

Бачимо, що більшість працівників даного підприємства мають вік від 25 – 35 років. Найменша кількість працівників у віці 36-50 років. Проаналізуємо у відсотковому відношенні, рис.2.2.

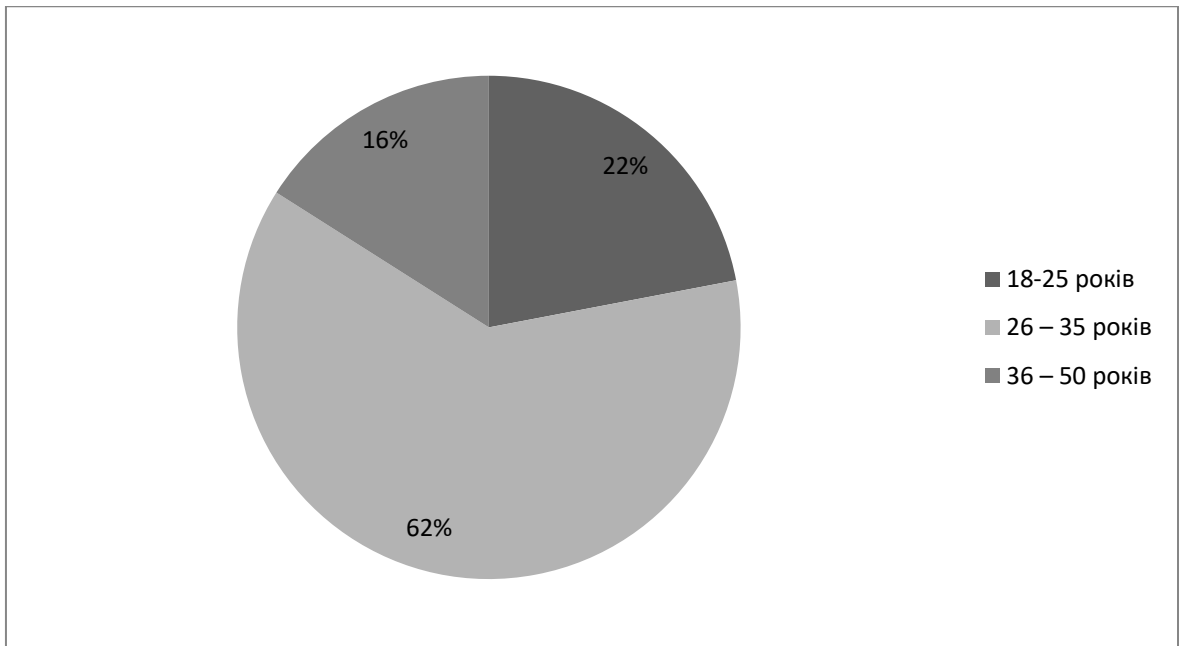


Рис.2.2. Поділ кадрового склад за віковим показником

Таким чином, бачимо, що працівники у віці 18-25 років складають 22 %, 26-35 років – 62 %, найменше працівників у віці 36-50 років – 16 %.

Розглянемо освітній рівень працівників туристичної фірми ТОВ «А-пріорі» табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

#### Освітній рівень працівників туристичної фірми ТОВ «А-пріорі»

№	Працівники	Рівень освіти		
		Середня спеціальна	Вища бакалавр	Вища магістр/спеціаліст
1	Управлінська ланка	-	-	3
2	Менеджери по туризму	-	3	8
3	Оператор	-	-	1
4	Прибиральники та водії	2	-	1
5	Всього	2	3	13

Таким чином бачимо, що на підприємстві працюють люди з вищою освітою. Проаналізуємо відсоткові значення в залежності від рівня освіти, рис.2.7.

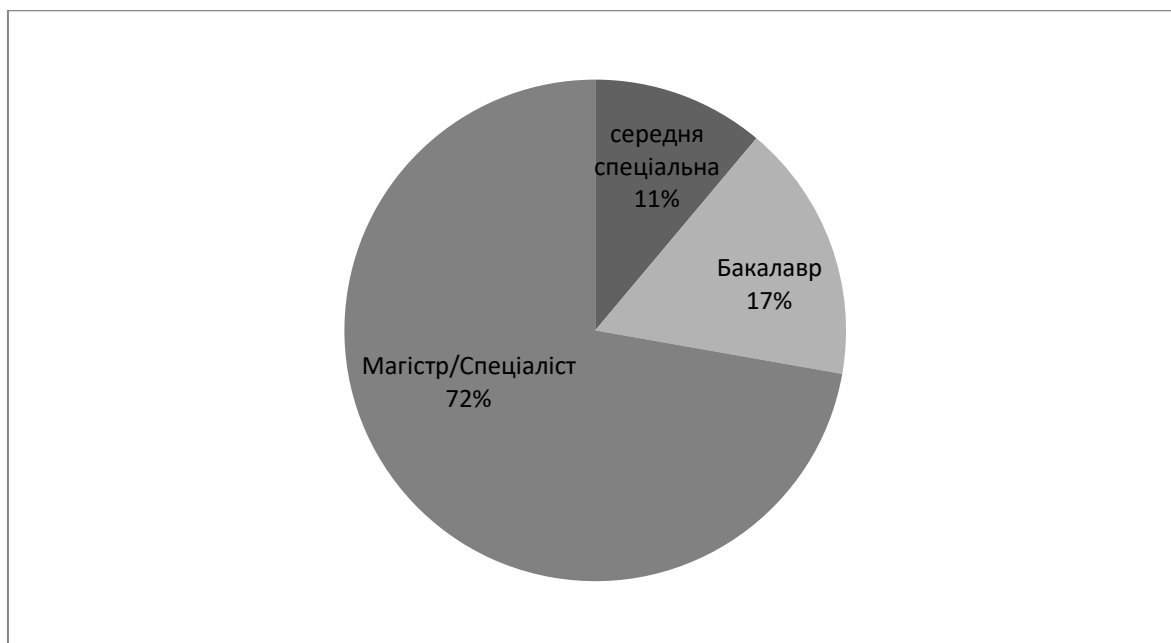


Рис.2.3. Освітній рівень працівників туристичної фірми ТОВ «А-пріорі»

Таким чином, працівники, які мають вищу освіту складають найбільшу частку, а саме 72 %, середня спеціальна освіта – 11 % працівників, бакалаври – 17 %.

Розглянемо стаж працівників у туристичному бізнесі, табл.2.5

*Таблиця 2.5*

#### Стаж працівників підприємства ТОВ «А-пріорі»

№	Стаж	Кількість працюючих
1	1 – 3 роки	2
2	4 – 6 років	11
3	6 – 10 років	3
4	Більше 10 років	2

Розглянувши таблицю бачимо, що більшість працівників лише почали працювати в туристичній сфері, тому середній стаж на підприємстві не вище 6 років. Але хотілось би відзначити, що керівництво працює в туристичній сфері вже понад 10 років.

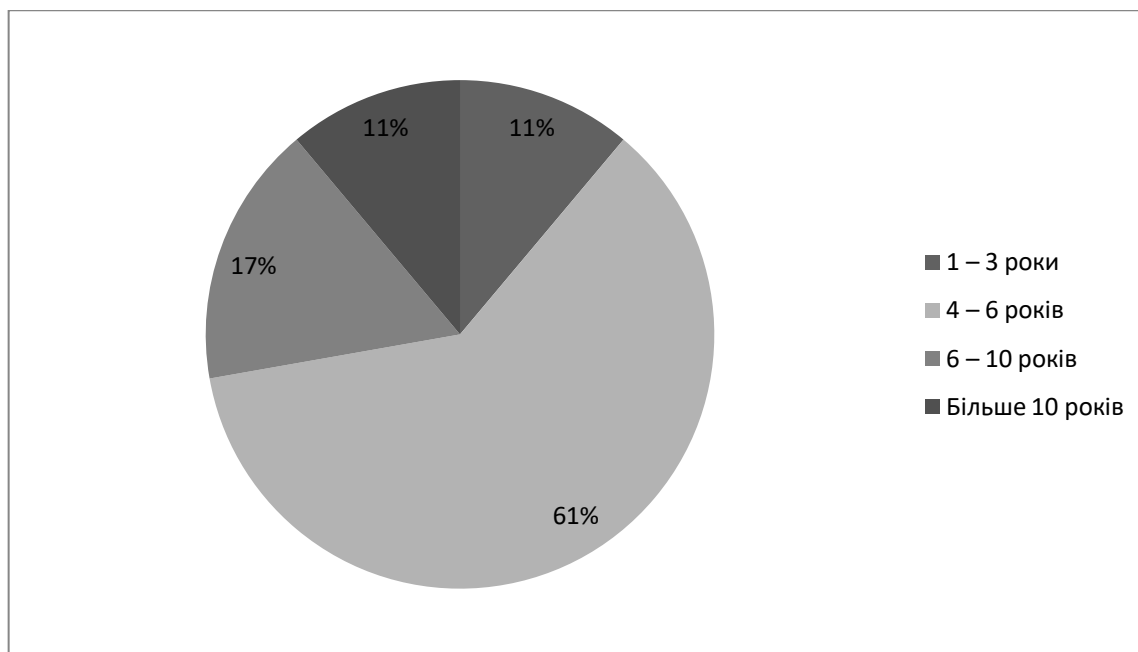


Рис.2.4. Стаж працівників підприємства ТОВ «А-пріорі»

Отже, працівники зі стажем роботи 1-3 роки складають лише 11 % від загальної кількості працівників, 61 % працівників працюють в туристичній сфері 4-6 років, працівників зі стажем роботи 6-10 років – 17 %, значну частку складають кадри зі стажем роботи понад 10 років – 11 %.

Розрахункову чисельність працівників (особовий склад) визначають за планово-нормативними розрахунками самого підприємства; фактичну чисельність беруть за даними облікового складу, які наявні в службі (відділі) кадрів.

Розпочнемо з аналізу динаміки основних показників обсягу наданих послуг туристського підприємства (таблиці 2.6).

Аналізуючи таблицю 2.6., можна зробити висновок, що діяльність ТОВ «А-пріорі» у 2019 році дещо покращила показники, але не значно.

За даними таблиці графічно на рис. 2.5 зобразимо динаміку загальної кількості туристів за 2018-2019 роки.

**Динаміка основних показників обсягу наданих послуг  
туристського підприємства ТОВ «А-пріорі»**

Показники	Роки		Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
	2018	2019		
Кількість обслугованих туристів	3329	3504	175	5,3
У тому числі за видами:				
туристів, які виїжджали за кордон	3227	3396	169	5,2
туристів, охоплених внутрішнім туризмом	102	108	6	5,9
Кількість туро-днів, наданих туристам	24969	25366	397	15,9
Витрати, пов'язані з наданням туристських послуг	321	408,2	87,2	27,2

Однією із класифікаційних ознак туризму є мета подорожі, за якою турист відвідує певну країну. Проведемо аналіз розподілу туристів за метою подорожі (таблиця 2.7)

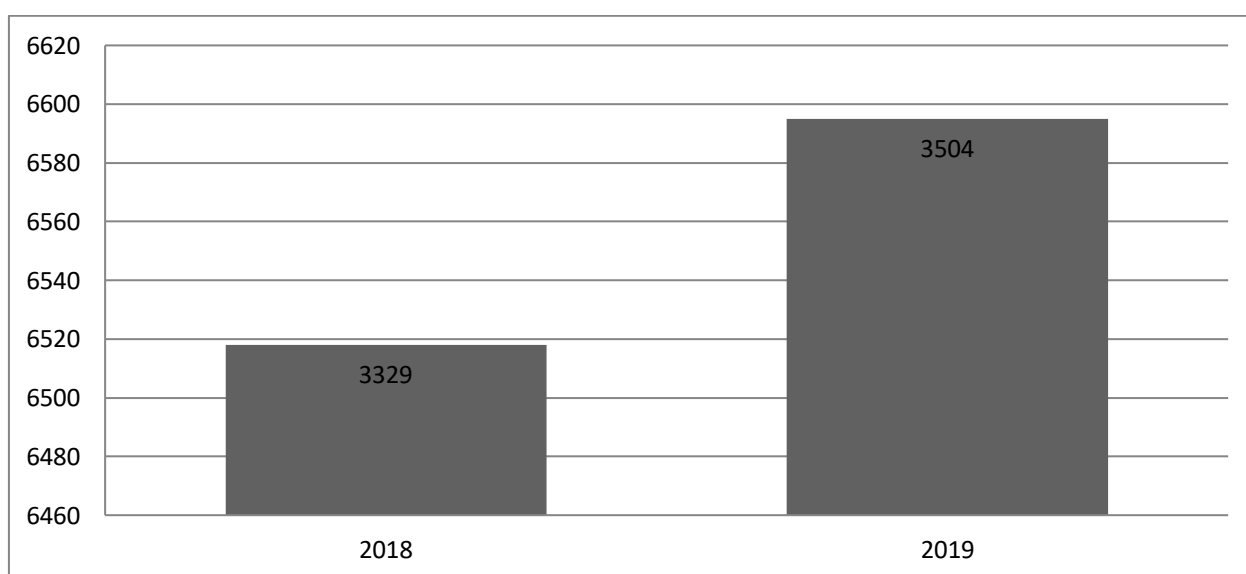


Рис.2.5. Динаміка загальної кількості туристів за 2018-2019 роки

### Розподіл туристів за метою подорожі в ТОВ «А-пріорі»

Мета подорожі	Роки			
	2018		2019	
	осіб	%	осіб	%
1.Службова, ділова, бізнес, навчання	520	15,6	473	13,5
2.Дозвілля, відпочинок	2297	69,0	2498	71,3
3.Лікування	512	15,4	533	15,2
Всього	3329	100	3504	100

Аналізуючи таблицю 2.7., можна зробити висновок, що в діяльності ТОВ «А-пріорі» у 2019 році зросла реалізація турпутівок за такими цілями подорожей як дозвілля, відпочинок, а на лікування і навчання навпаки - знизилась. Але основною метою подорожей туристів протягом двох років була така мета подорожі як дозвілля, відпочинок.

За даними таблиці графічно на рис. 2.6 зобразимо динаміку кількості туристів, які подорожували (за метою подорожі)

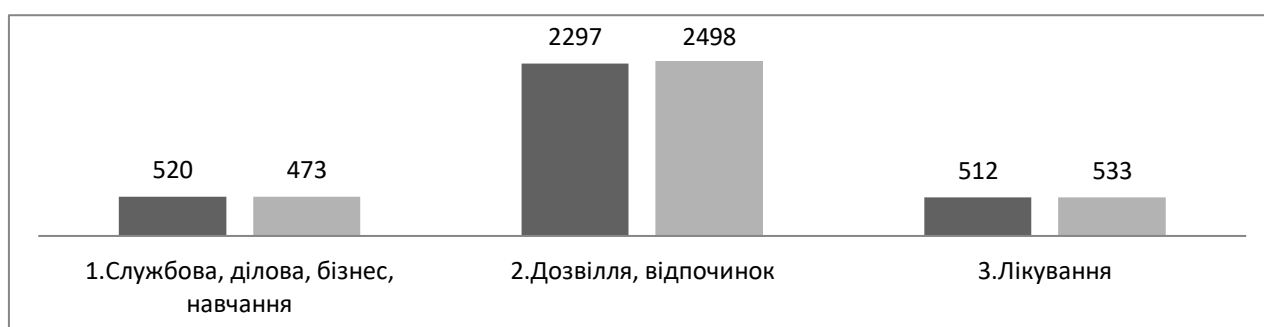


Рис. 2.6 Динаміка кількості туристів, які подорожували(за метою подорожі)

Далі потрібно проаналізувати - розподіл туристів, подорожуючих зі службовою, діловою, метою бізнесу і метою навчання (таблиця 2.8)

Таблиця 2.8

**Розподіл туристів, подорожуючих зі службовою, діловою, метою  
бізнесу і метою навчання в ТОВ «А-пріорі»**

Показники	Роки			
	2018		2019	
	осіб	%	осіб	%
Кількість обслугованих туристів, усього	3329	100	3504	100
туристів, які виїжджали за кордон	3227	97,0	3396	96,9
туристів, охоплених внутрішнім туризмом	102	3,0	108	3,1

Проаналізувавши таблицю 2.8., можна зробити висновок, що діяльність ТОВ «А-пріорі» зорієнтована на виїзний туризм. Кількість туристів, охоплених виїзним туризмом набагато більша ніж, кількість туристів, які подорожують в межах України.

За даними таблиці графічно на рис. 2.8 зобразимо динаміку розподілу туристів, подорожуючих зі службовою, діловою, метою бізнесу і метою навчання.

Важливими показниками, що відображають попит на послуги туристського підприємства є кількість наданих туристам туро-днів і кількість туро-днів на 1 туриста, тобто тривалість подорожі. Тому необхідно визначити, як за аналізований період змінилися ці показники (таблиця 2.9).

Аналізуючи таблицю 2.9., можна зробити висновок, що діяльність підприємства покращила показник кількості туро-днів наданих туристам порівняно з 2018 роком, це простежується в їх розрахунках. Проте, кількість туро-днів на 1 туриста у 2019 році - зменшилась.

Отже, в подальшому проаналізуємо фінансові результати діяльності підприємства.

**Динаміка кількості туро-днів наданих туристам і кількість туро-днів на 1 туриста в ТОВ «А-пріорі»**

Показники	Кількість туро-днів			
	2018		2019	
	всього	на 1 туриста	всього	на 1 туриста
Кількість наданих туро-днів туристам усього, у т.ч.	24969	7,5	25366	7,2
туристам, які виїжджали за кордон	24696	7,7	25076	7,3
туристам, охопленим внутрішнім туризмом	273	2,7	290	2,7

ТОВ «А-пріорі» здійснює облік своєї діяльності. Бухгалтер підприємства здійснює податковий і фінансовий облік діяльності, складає та здає всі звіти у відповідні органи влади.

Підприємство зареєстроване в Київській податковій інспекції для сплати податків. Підприємство сплачує податок на доходи фізичних осіб після утримання його з зарплати працівників, податок на доходи від діяльності, сплачує внески у Єдиний соціальний фонд.

Підприємство здійснює фінансовий аналіз метою якого є оцінка його фінансового стану з урахуванням змін, які склалися в результаті діяльності за кілька останніх років. Аналіз фінансового стану може принести користь фірмі: виявити вже наявні потенційні внутрішні слабкості організації у порівнянні з її конкурентами.

## Аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «А-пріорі»

Показники	Періоди, роки		Відхилення	
	2018	2019	Абс.	%
			2019 до 2018	2019 до 2018
Обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг), тис.грн.	26677,0	31280,0	4603	17,3
Собівартість реалізованої продукції (послуг), тис.грн.	18340,0	22452,0	4112	22,4
Прибуток від реалізації до оподаткування, грн.	2954,2	3215,2	261	8,8
Чистий прибуток	237,7	379,0	141,3	59,4

За даними таблиці робимо висновок, що в 2019 р. результати роботи туристичного агентства ТОВ «А-пріорі» покращилися.

Розглянемо динаміку результатів господарської діяльності ТОВ «А-пріорі» на рис. 2.7.

Собівартість реалізованої продукції зросла за 2017-2019 роки на 32%. Фонд оплати праці за досліджений період зріс на 17,8%. Чисельність працівників не змінювалась. При цьому чистий прибуток на 1 працівника зріс на 77,1%. Середньооблікова кількість відвідувачів постійно зростає з року в рік.

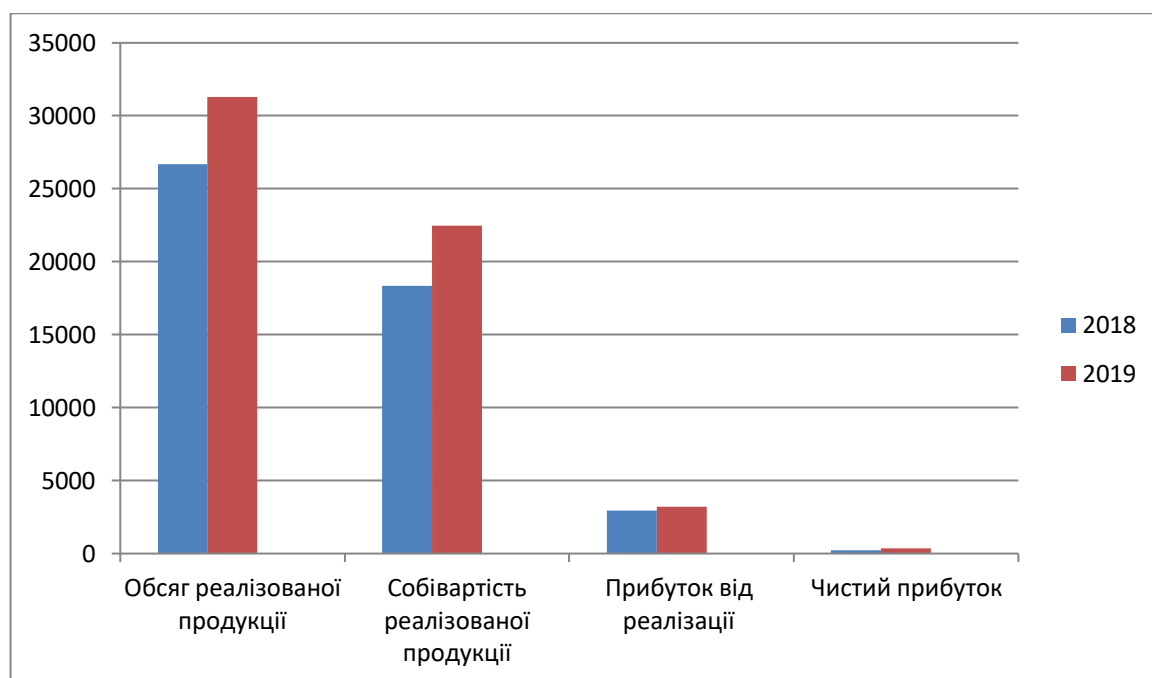


Рис.2.7. Аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «А-пріорі»

Таблиця 2.11

**Аналіз ліквідності підприємства ТОВ «А-пріорі» за 2018-2019 рр.**

Показники	Норма	2018 р.	2019 р.
1.Коефіцієнт загальної ліквідності	1	1,03	1,89
2.Коефіцієнт поточної ліквідності	>0,6	1,01	0,88
3.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,3	0,15	0,18

Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття, загальної платоспроможності) показує, скільки грошових одиниць обігових коштів припадає на кожен грошову одиницю короткострокових.

Проаналізуємо динаміку ліквідності підприємства ТОВ «А-пріорі» за 2018-2019 рр. на рис. 2.8.

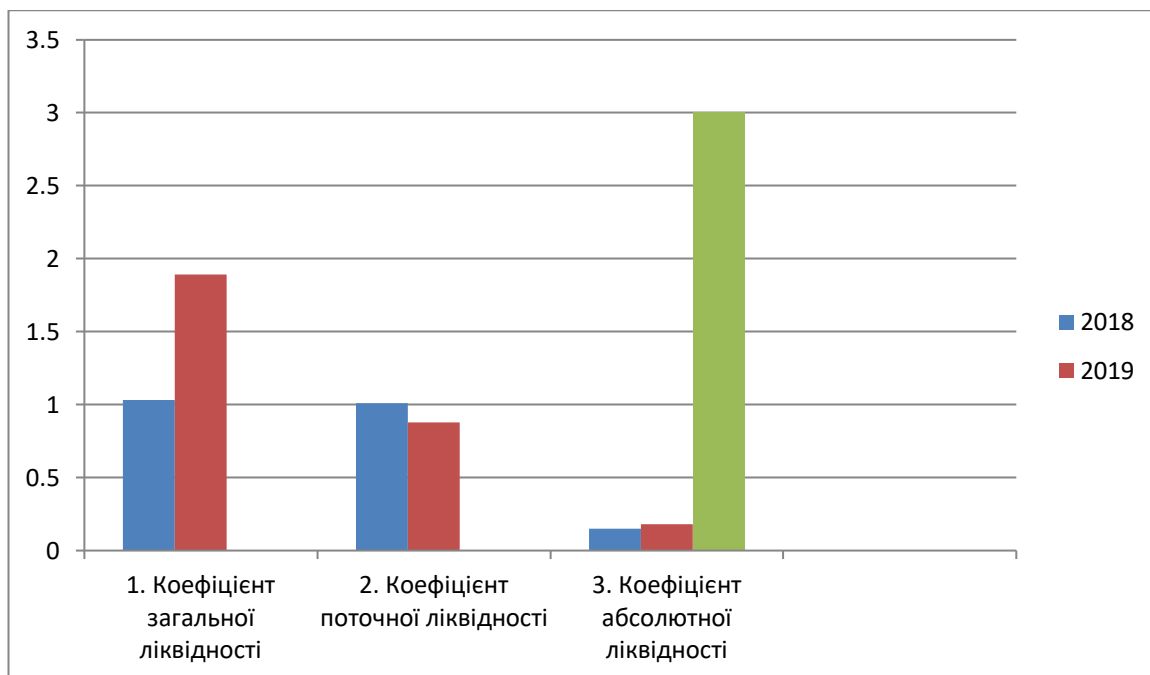


Рис.2.8. Аналіз ліквідності підприємства ТОВ «А-пріорі» за 2018-2019 рр.

Отже, так як значення коефіцієнту поточної ліквідності протягом 2018 рр. був з більше 1,01 і мало тенденцію до зниження у 2019 р. – 0,88, то це свідчить про те, що ТОВ «А-пріорі» не вчасно ліквідує борги.

Коефіцієнт швидкої ліквідності за своєю сутністю аналогічний коефіцієнту покриття, проте при його визначенні враховуються не всі поточні активи: з розрахунку виключається найменш ліквідна частина активів – виробничі запаси.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує здатність підприємства негайно ліквідувати короткострокову заборгованість. Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності повинно перебувати в межах 0,2-0,35.

На підставі виконаних розрахунків бачимо, що у підприємства існують незначні проблеми з нестачею грошових коштів на покриття невідкладних зобов'язань.

Проведемо аналіз впливу внутрішніх факторів на роботу підприємства, табл.2.12

Таблиця 2.12

**Аналіз впливу факторів внутрішнього середовища на діяльність ТОВ  
«А-пріорі»**

Група факторів	Фактор	Вплив факторів на діяльність ТОВ «А-пріорі»
Кадровий склад	1. Висока кваліфікація працівників 2. Економія на оплаті праці	1. Можливості введення нових розробок в сферу обслуговування 2. Високі витрати впливають на рентабельність
Маркетингова діяльність	1. Низький рівень маркетингового забезпечення 2. Цінові переваги на послуги	1. Призводить до втрати конкурентних позицій 2. Збільшення інтересу і попиту за рахунок низьких цін та високої якості послуг
Фінансова діяльність	1. Відсутність довгострокових фінансових вливань	1. Дозволяє залучити реальні фінансові інвестиції для розширення спектру послуг

Таким чином, прийшли до загальних висновків, що підприємству необхідно звернути увагу на розвиток додаткових послуг. Загалом основні бізнес процеси на доволі високому рівні.

Проведемо оцінку маркетингової діяльності туристичного підприємства, табл.2.13

Таблиця 2.13

**Характеристика основних бізнес процесів ТОВ «А-пріорі»**

Назва бізнес проекту	Опис	Оцінка за 10 бальною шкалою	
		негативна	позитивна
Виробництво основних послуг	Діяльність, спрямована на створення позитивного іміджу турпродукту і його реалізація клієнтам		9
Виробництво додаткових послуг	Діяльність, спрямована на створення позитивного іміджу підприємства	5	
Матеріально технічне забезпечення	Експлуатація та ремонт комп'ютерів факсів і т.д.		10
Кадровий менеджмент	Підготовка кваліфікованих кадрів для турфірми		8

## Продовження таблиці 2.13

Фінансовий стан	Підтримання фінансового стану підприємства на межі допустимого		9
Маркетинг	Рекламна і інша маркетингова діяльність спрямована на поліпшення іміджу турфірми і придбання популярності		8
Інноваційний менеджмент	Реклама через інноваційні засоби		9
Екологічний менеджмент	Важливий засіб підвищення ефективності підприємств рекреаційного-туристичного комплексу, але й важливий чинник формування екологічної культури та забезпечення сталого розвитку суспільства		10
Корпоративна культура	Формування команди, яка злагоджено працює, — це один із вирішальних чинників підвищення конкурентоспроможності туристичної фірми, її ефективності в умовах ринку		10
Імідж	престижна рекламау, зареєстрований товарний знак, високу якість своїх послуг, постійну турботу про клієнтів та інше		9

Таким чином, прийшли до загальних висновків, що підприємству необхідно звернути увагу на розвиток додаткових послуг. Загалом основні бізнес процеси на доволі високому рівні.

### 2.3. Аналіз зовнішнього середовища підприємства ТОВ «А-пріорі»

Зовнішнє середовище - це все ті чинники, які знаходяться за межами організації і можуть на неї впливати. Зовнішнє середовище, в якому доводиться працювати організації, перебуває в безперервному русі, схильне до змін.

Змінюються смаки споживачів, ринковий курс гривні по відношенню до інших валют, вводяться нові закони і податки, змінюються ринкові структури, нові технології революціонізують процеси виробництва, діють ще й багато інших чинників.

Здатність організації реагувати і справлятися з цими змінами зовнішнього середовища є однією з найбільш важливих складових її успіху і умовою здійснення запланованих стратегічних змін.

Аналіз основних факторів зовнішнього середовища підприємства показує, що дуже серйозний вплив на становище підприємства надають економічні та політичні чинники, які суттєво також провокують дію соціальних факторів - падіння купівельного попиту, на що слід звертати увагу при розробці стратегії просування (табл.2.14 ).

Стан зовнішнього середовища має ключове значення для бізнесу, так як зовнішнє середовище по відношенню до організації є об'єктивною середовищем, тобто існує незалежно, що призводить до необхідності врахування її у своїй діяльності. У зв'язку з цим від правильності обліку всіх аспектів зовнішнього оточення залежить результативність та ефективність діяльності організації.

Таблиця 2.14

#### Аналіз факторів макросередовища підприємства ТОВ «А-пріорі»

Група факторів	Фактор	Вплив факторів на діяльність ТОВ «А-пріорі»
Соціальні	1.Рівень життя населення 2.Чисельність населення	1. Рівень життя призводить або до падіння, або до росту купівельної спроможності населення 2. За даними Укрстат велика частина населення входить у вікову групу від 16-59 років, а також велика частина населення є працездатної, це є позитивним моментом для нашої організації, так як дана вікова група є працездатною і може дозволити собі подорожі та послуги турагентства.
Технологічні	Поява нових технологій	Розширення перспектив розвитку, залучення нових клієнтів
Економічні	1.Високий рівень конкуренції 2.Рівень безробіття	Дозволяє підприємству шукати додаткові переваги для покращення конкурентних позицій на туристичному ринку За даними Укрстат кількість безробітних в Україні постійно зростає, що значно знижує купівельну спроможність людей подорожувати
Політична	Нестабільна політика влади	Призводить до нестабільності управління підприємством

SWOT-аналіз - метод стратегічного планування, який використовується для оцінки факторів і явищ, що впливають на проект або підприємство. Всі чинники діляться на чотири категорії: strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості) і threats (загрози). Метод включає визначення мети проекту та виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, що сприяють її досягненню або ускладнюють його.

Результати SWOT-аналізу показали, що турагентство ТОВ «А-пріорі» має цілий комплекс позитивних моментів:

1. Туристичне агентство працює з багатьма відомими туроператорами. Крім того, компанія може відправити туриста через того туроператора, через якого він вже подорожував або який вселяє йому більшу довіру.

Таблиця 2.15

#### Аналіз макрооточення ТОВ «А-пріорі»

Група факторів	Фактор	Вплив факторів на діяльність ТОВ «А-пріорі»
Постачальники	Постійні зв'язка з постачальниками послуг	Наявність асортименту, що постійно поповнюється в сфері туризму
Конкуренти	Кількість конкурентів Зростання конкуренції на одні напрямки	Основними конкурентами є великі туроператори міста Києва, котрі надають аналогічні послуги. Поява на ринку широкого асортименту послуг за нижчими цінами
Споживачі	Відношення клієнта до послуги	Підприємство володіє постійними клієнтами, що говорить про якість роботи організації

2. ТОВ «А-пріорі» пропонує системи знижок для постійних клієнтів. Турагентство ТОВ «А-пріорі» прагне залучити самих різних клієнтів, і тому пропонує поїздки будь-якого цінового рівня з розміщенням в готелях різних категорій, від чисто туристських тризіркових готелів до найшикарніших готелів. Туристська фірма в своїй роботі робить особливий наголос на якість обслуговування туристів. Дане туристське підприємство прийшло на

туристичний ринок не на один сезон і зацікавлене в тому, щоб турист приходив до нього знову і знову.

3. Об'єктивна інформація. Турагентство ТОВ «А-пріорі» не ставить завдання продати певний тур певного оператора. Головне завдання - надати об'єктивну інформацію про всі туроператорах, яка в першу чергу ґрунтується на відгуках клієнтів. Туристи самі вибирають співвідношення ціни і якості подорожі. Менеджери турагентства передають туристам найсвіжішу інформацію, доступну тільки фахівцям туристичного бізнесу. При цьому клієнти мають можливість приймати рішення про поїздку, керуючись економією свого часу, заощадженням своїх сил, нервів і грошей.

## Матриця SWOT аналізу ТОВ «А-пріорі»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>високий рівень кваліфікації співробітників підприємства; ефективна взаємодія між відділами підприємства; надійні постачальники послуг; висока якість пропонованих послуг; висока швидкість обороту капітала; високий ступінь новизни турпродуктів; широкий асортимент турпродукту; низький рівень цін; відома марка; сприятливий імідж фірми на ринку</p>	<p>низька зацікавленість співробітників у розвитку підприємства; висока ступінь зносу обладнання; застарілі виробничі потужності; високі витрати на виробництво; низька фінансова стійкість підприємства; низька прибутковість бізнесу; рідкісне впровадження нових продуктових послуг на підприємстві; великі терміни окупності коштів, вкладених в розробку новинок; відсутність ефективної реклами; слабкі канали збуту; відсутність відділу з маркетингу</p>
Загрози	Можливості
<p>можливість появи нових конкурентів; нестабільна політична ситуація; зниження сезонного попиту; зниження попиту на країни, що піддавалися терористичним актам; зменшення попиту на в'їзний туризм; погіршення економічної ситуації в країні; зниження кількості платоспроможних громадян; підвищення оренди за приміщення; банкрутство кредити</p>	<p>розширення послуг; удосконалень дизайну офіційного сайту; удосконалення і просування рекламної діяльності; можливе підвищення попиту на в'їзний туризм; збільшення потоку іноземних туристів.</p>

4. Професіоналізм і надійність. Менеджери ТОВ «А-пріорі» працюють на туристичному ринку вже двадцятий рік, однак, за цей час вони побували в багатьох країнах світу, тим самим проінспектувавши (перевіривши) на сумлінність діяльність своїх туроператорів і запевнивши своїх клієнтів у своїй надійності.

5. Універсальність. Туристу легко і зручно вибрати тур, тому, що сьогодні спектр зарубіжних маршрутів і пропозицій дозволяє будь-якому клієнту вибрати саме те, що його влаштовує і за ціною і за набором послуг. ТОВ «А-пріорі» пропонує такі тури, щоб туристи, з'їздивши один раз, знову поверталися в цю фірму, ставши постійними клієнтами, і рекомендували б цю фірму своїм друзям і близьким.

6. Індивідуальний підхід. Кожен клієнт - неповторний. Головне для туристичного агентства ТОВ «А-пріорі» - надати туристам можливість добре відпочити і зробити для кожного клієнта відпочинок особливим.

7. Всім своїм туристам турагентство забезпечує візову підтримку.

Виходячи з вищевикладеного, можна зробити висновок про те, що сьогодні, турагентство ТОВ «А-пріорі» будучи малим і порівняно молодим підприємством в сфері туризму, вже має великий ряд конкурентних переваг. Що дозволяє сьогодні йому займати одне з лідируючих позицій на ринку туристичних послуг України. Дана обставина може підтвердити і той факт, що у даного підприємства вже склалася постійна клієнтська база, яка щорічно збільшується приблизно на 50 чоловік. До того ж, велике бажання працювати, ентузіазм співробітників, висока якість туристичного продукту, широке розмаїття пропонованих послуг і дозволило турагентству сьогодні впевнено зайняти гідне місце в регіональному турбізнесі.

Велика увага в турфірмі ТОВ «А-пріорі» приділяється дослідженню своїх конкурентів. Конкуренція – це зона з найбільш чутливим індикатором активності підприємства, вона визначає різні маркетингові характеристики, такі як: ціна, обсяги та умови продажів, стимулювання збуту, методи реклами. Зміни, що відбуваються на ринку, швидше і чіткіше всього виявляються через відносини з конкурентами, оскільки суперництво - це головний двигун ринкових змін. Проведемо дослідження конкурентів туристичної фірми, табл.2.17

*Таблиця 2.17*

**Порівняльна таблиця конкурентів ТОВ «А-пріорі»**

Характеристики	Фірми		
	ТОВ «Феєрія мандрів»	ТОВ «А-пріорі»	ТОВ «Авентур»
1	2	3	4
1.Репутація компанії	Слабо відома	Відома	Відома

## Продовження таблиці 2.17

1	2	3	4
2.Кваліфікація менеджерів	Середня	Висока	Висока
3.Основні види послуг	Внутрішній і міжнародний туризм, продаж авіа-і ж / д квитків, екскурсійне обслуговування	Внутрішній і міжнародний туризм, продаж квитків, VIP тури, візи, транспортне обслуговування	Внутрішній і міжнародний туризм, продаж авіа- і залізничних квитків, бронювання розміщення
4.Степень диверсифікації діяльності	Середня	Слабка	Середня
5.Контроль за якістю послуг	Проводиться рідко	Постійно	Постійно
7.Канали збуту	Робота з індивідуальними клієнтами, не розвинене співробітництво з корпоративними клієнтами	Робота з індивідуальними клієнтами, співробітництво з корпоративними клієнтами	Робота з індивідуальними клієнтами, співробітництво з корпоративними клієнтами
8.Реклама	Недостатня	Активна рекламна політика	Середня

Також проведемо бальну оцінку конкурентоспроможності ТОВ «А-пріорі», табл.2.18

Таблиця 2.18

**Бальна оцінка позицій підприємства серед головних конкурентів  
ТОВ «А-пріорі»**

Показники	ТОВ «Феєрія мандрів»	ТОВ «А-пріорі»	ТОВ «Авентур»
місце розташування	5	3	3
середній рівень завантаженості	5	1	3
популярність серед населення	4	3	2
асортимент додаткових послуг	5	2	4
рівень професіоналізму персоналу	4	4	4

Показники	ТОВ «Феєрія мандрів»	ТОВ «А-пріорі»	ТОВ «Авентур»
якість основних послуг	5	4	5
якість рекламних засобів	4	3	2
цінова політика	5	3	4
Загальна сума балів за показниками	41	23	27

Таким чином, проаналізувавши фінансовий стан підприємства відзначили, що ТОВ «А-пріорі» має достатньо низькі конкурентні позиції на туристичному ринку.

### Висновок до розділу 2

В аналітичній частині проводилося ретельне внутрішнього і зовнішнього середовища ТОВ «А-пріорі».

Аналіз ТОВ «А-пріорі» дозволив зробити висновок про те, що фактори зовнішнього середовища роблять сильний вплив на підприємство. Найбільш значний вплив на фірму надають технічні та економічні фактори.

Слабкі сторони туристичної компанії ТОВ «А-пріорі»: відсутність чіткого напрямки стратегічного розвитку; значний вплив фактора сезонності на прибуток; поява конкуруючих фірм. Сильні сторони: фінансові ресурси; значний досвід в наданні послуг; великий асортимент; популярність на ринку; наявність кваліфікованих кадрів, формування низької ціни на послугу.

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ПОСЛУГ В ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «А-ПРІОРИ»**

### **3.1. Аналіз надання послуг і підвищення їх якості**

Організацією хорошого клієнтоорієнтованого обслуговування ТОВ «А-пріорі» стимулюються тенденції зростання продажу туристичного продукту, і частот повторного повернення клієнтів.

Співробітники ТОВ «А-пріорі» є висококваліфікованими. На підприємстві існує цілий збірник стандартів і процедур, що регламентують, як робити і в яких ситуаціях, ними ж описуються всі виробничі процеси. Саме це і дозволяє забезпечувати сталість якості обслуговування. Розглянемо особливості технологічного процесу обслуговування гостей згідно стандарту ТОВ «А-пріорі», які виглядають наступним чином:

1. Клієнтів вітає адміністратори ТОВ «А-пріорі» і пропонує присісти за столик менеджера.
2. Всім гостям пропонують чай або каву.
3. Менеджер проводить опитування, та підбирає тур для кожного клієнта індивідуально.
4. Індивідуально підбираються варіанти обслуговування в турі.
5. Підписуються всі необхідні документи та проводиться оформлення туру.
6. Кожного клієнта ТОВ «А-пріорі» самостійно забирає з дому для перевезення до точки відправлення в тур.

Отже, мета обслуговуючих співробітників полягає в створенні відкритої, доброзичливою атмосфери. Всі співробітники повинні пам'ятати ряд правил, що йдуть як доповнення до стандарту обслуговування:

- немає кращих рекламних агентів, ніж задоволені гості;

- гості ніколи не помічають, що ви для них зробили, але чудово бачать, що ви не зробили для них;
- потрібно багато часу для завоювання довіри гостей, але дуже мало для його втрати;
- немає значного гостя, хорошим обслуговуванням враховуються інтереси кожного;
- не гості повинні пристосовуватися до співробітників, а співробітники до них;
- гості не можуть вам заважати, вони - це мета вашої роботи;
- ваша робота полягає в задоволенні бажань гостей;
- не робіть відмінності за зовнішнім виглядом і одязі гостей.

З метою кращого розуміння процесів обслуговування в ТОВ «А-пріорі», була проведена бесіда з клієнтами підприємства. Було з'ясовано, що основне завдання діяльності адміністратора ТОВ «А-пріорі» полягає в забезпеченні високоякісного та ввічливого обслуговування гостей відповідно до стандарту обслуговування, прийнятому правилом, робочої процедури і технікою продажу.

Пріоритети в роботі ТОВ «А-пріорі»:

- виконання побажання гостя і розпорядження керівника;
- при необхідності здійснення роботи в інших підрозділах;
- спілкування з гостями ТОВ «А-пріорі», забезпечення комфортності їх перебування, попередження та розв'язання конфліктної ситуації.

У посадові обов'язки адміністратора ТОВ «А-пріорі», які регламентовані стандартом, входять:

1. Забезпечення ефективного і культурного обслуговування відвідувачів туристичної фірми, створення для них комфортних умов.
2. Зустріч і проводи клієнтів.
3. Супроводження гостей.
4. Управління увагою клієнтів в початкові моменти знаходження в туристичній фірмі ТОВ «А-пріорі».

5. Контроль поточних ситуацій щодо вибору туристичного продукту.
6. Консультування відвідувача з питання надання послуг, забезпечення їх ознайомлення з асортиментом туристичного продукту.
7. Здійснення контролю за оформленням документів.
8. Забезпечення чистоти і порядку в залі.
9. Прийняття заходів щодо запобігання і ліквідації конфліктної ситуації.
10. Розгляду претензії, пов'язаної з незадовільним обслуговуванням відвідувача, і проведення відповідного організаційно-технічного заходу.
11. Інформування керівника організації ТОВ «А-пріорі» про наявний нестачі в обслуговуванні відвідувачів, вжиття заходів до їх ліквідації.
12. Виконання окремих службових доручень від своїх безпосередніх керівників.
13. Учасності в професійному навчанні і проведенні тренінгу на робочих місцях.
14. Контроль якості обслуговування.

Отже, в посадові обов'язки адміністратора ТОВ «А-пріорі» включають контроль якості обслуговування. Цей «пункт» є найбільш складним, але, і в той же час, одним з найважливіших в щоденній роботі.

Існують наступні різновиди характеристик якості обслуговування клієнтів в ТОВ «А-пріорі»:

- нормативні (еталонні) рівні (в цьому мас місце карта нормування якості обслуговування);
- контрольно-експертні індивідуальні оцінки (карта перевірки якості обслуговування контролером - експертом);
- індивідуальні оцінки сприйняття відвідувачем (карта індивідуальної оцінки якості обслуговування);
- усереднені оцінки сприйняття за категоріями клієнтів (карта оцінки якості обслуговування по категоріях клієнтів);
- середньозважені оцінки сприйняття тю всій масі клієнтів (карта середньозваженої оцінки якості обслуговування).

Карта якісного обслуговування в ТОВ «А-пріорі» може формуватися залежно від вирішуваної задачі для нормування і оцінки якісного обслуговування клієнтів туристичної фірми:

- окремо взятих туристичних послуг;
- різних варіантів циклу, наприклад, для певних категорій гостей, за сезонами і т.д.

Отже проаналізувавши карту якості обслуговування ТОВ «А-пріорі», можемо зробити висновок, що загальні показники доволі високі, що свідчить про якість обслуговування клієнтів в ТОВ «А-пріорі».

В туристичній фірмі ТОВ «А-пріорі» за допомогою анкетування, що є універсальним методом вивчення всіх видів попиту, може отримати надзвичайно корисну інформацію для:

- дослідження ринку збуту продукції й надання послуг;
- аналізу конкретних переваг підприємства щодо зовнішнього, безпосереднього та внутрішнього середовищ; с
- формування планів розвитку; удосконалення планів підвищення якості виготовленої продукції та послуг;
- складення планів ресурсного забезпечення та організаційно-технічного розвитку підприємства.

В ході анкетування було опитано 100 клієнтів ТОВ «А-пріорі», що звертались протягом останніх 3х місяців.

Результати анкетування щодо якості обслуговування ТОВ «А-пріорі» наведені в табл.3.1

Таблиця 3.1

### Результати анкетування щодо якості обслуговування клієнтів ТОВ «А-пріорі»

Питання	Кількість відповідей	Частка у загальній структурі
1. Оцініть за 5-ти бальною шкалою Ваші враження від туристичного підприємства ТОВ «А-пріорі»		
Офіс туристичного підприємства:		
1	0	0%
2	0	0%
3	23	23%
4	35	35%
5	42	42%
Рівень обслуговування		
1	3	3%
2	5	5%
3	19	19%
4	41	41%
5	32	32%
Набір послуг		
1	0	0%
2	0	0%
3	8	8%
4	32	32%
5	60	60%
2. Чи плануєте Ви користатися послугами нашого агенства і на далі?		
- так	95	95%
- ні	5	5%
3. Що, на Ваш погляд, потрібно додати до переліку додаткових послуг?		
- надання додаткових послуг для дітей	19	19%
- знижки для людей з обмеженими фізичними можливостями	26	26%
- окреме проживання людей, що палять та ні	24	24%
- інший варіант	31	31%
4. Рівень професійності обслуговуючого персоналу		
- Високий;	55	55%
- Середній	36	36%
- Низький	9	9%
5.Що, на Ваш, погляд потрібно змінити в ТОВ «А-пріорі»?		
- персонал агенства	12	12%
- цінову політику	34%	34%
- швидкість обслуговування	38	38%
- ваш варіант	16	16%

6. Чи користувалися Ви додатковими послугами туристичного агенства?		
- ні	27	27%
- так	73	73%
7. Що сподобалося Вам у нашому агентстві ТОВ «А-пріорі»?		
-якість обслуговування	35	35%
- асортимент послуг	20	20%
- гостинність	25	25%
- інтер'єр	20	20%

Проаналізуємо всі відповіді більш детально.



Рис.3.1. Бальна оцінка офісу туристичного підприємства

Таким чином. Клієнти туристичного підприємства оцінюють організацію офісу достатньо високо. Низький бал не поставив жодній з клієнтів. Оцінку в 3 бали поставили 23 % клієнтів. Ця оцінка полягає з тим, що офіс туристичного агенства не має власної вбиральні, так як знаходиться в офісному центрі. Оцінку в 4 бали поставили 35 % клієнтів, котрі оцінюють офіс підприємства доволі високо, бал знищений в основному за швидкість обслуговування. Найбільший бал поставили 42 % це доволі високий показник, що говорить про високий рівень організації офісу ТОВ «А-пріорі».

Далі проаналізуємо оцінку рівня обслуговування клієнтів ТОВ «А-пріорі», на рис.3.2.



Рис.3.2. Бальна оцінка рівня обслуговування клієнтів ТОВ «А-пріорі»

Проаналізувавши оцінку рівня обслуговування клієнтів ТОВ «А-пріорі» відзначили, що 3 особи відзначили, що обслуговування на досить низькому рівні, 5 осіб поставили оцінку в 2 бали, що також є достатньо низьким показником. Оцінку в 3 бали поставили 19 осіб, цей показник є недостатнім для якісного обслуговування організації. Найбільше людей, а саме 1 особа поставили оцінку в 4 бали. Найвищу якість обслуговування поставили 32 особи.

Далі ми проаналізували набір послуг, котрий надає компанія ТОВ «А-пріорі», рис.3.3.



Рис.3.3. Бальна оцінка набору послуг

Таким чином, найнижчих балів 0 та 1 не виявлено. Оцінку в 3 бали виставило 8 осіб, оцінку в 4 бали виставило 32 особи, найвищий бал виставили 60 осіб., що говорить про доволі широкий набір послуг туристичного підприємства ТОВ «А-пріорі».

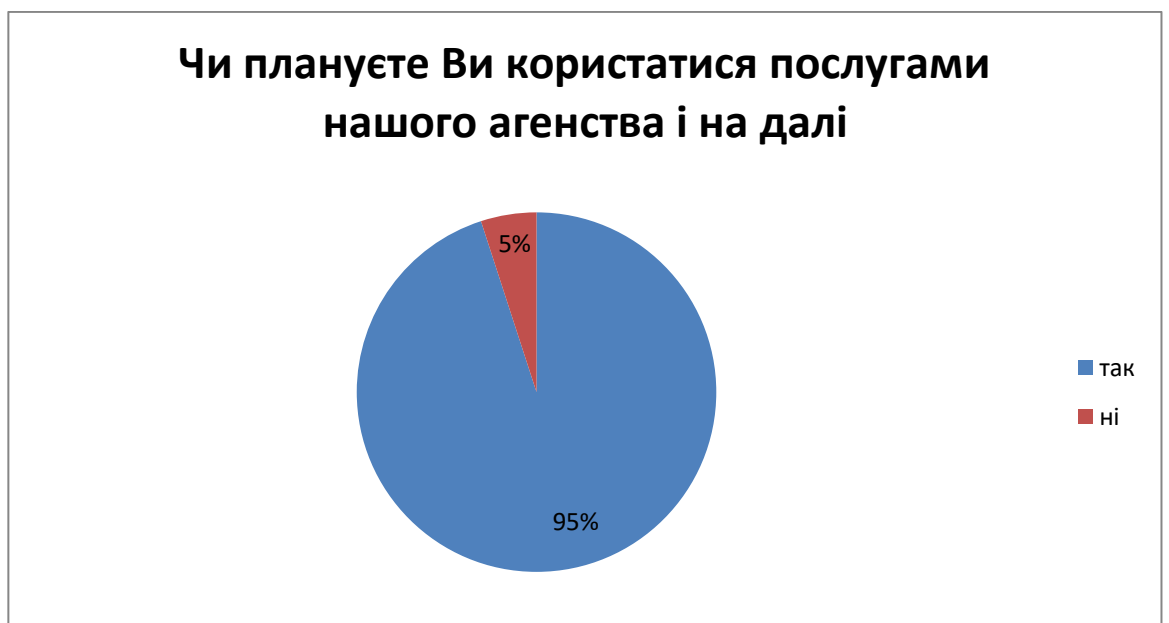


Рис.3.4. Розподіл відповідей на питання: «Чи плануєте Ви користатися послугами нашого агенства і на далі»

Таким чином, 95 % опитаних готові звернутись знову в туристичне агентство, та лише 5 % осіб не звернуться знову в аналізоване підприємство.

Далі ми проаналізували, які б послуги бажали б додати клієнти туристичного агентства, рис.3.5.

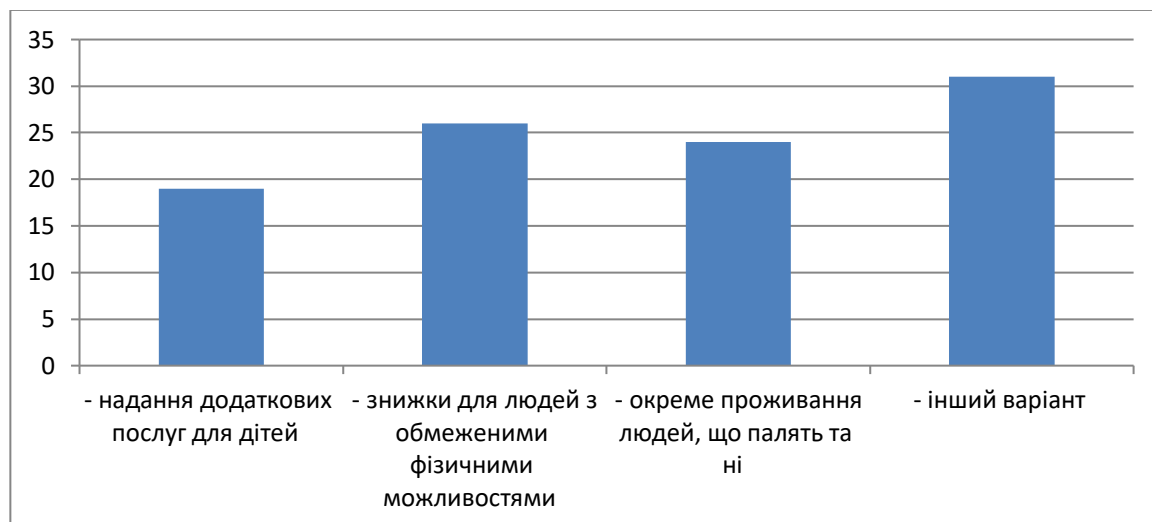


Рис.3.5. Побаження розширення послуг тур фірми

Таким чином, деякі клієнти виявили бажання розширення послуг для дітей – 19 осіб, ще 26 осіб хочуть покращення послуг для людей з обмеженими можливостями та можливостями організації знижок. Також 25 особи мають побажання щодо роздільного проживання людей котрі палять та ні.

Далі ми оцінили рівень професійності обслуговуючого персоналу, рис.3.6.

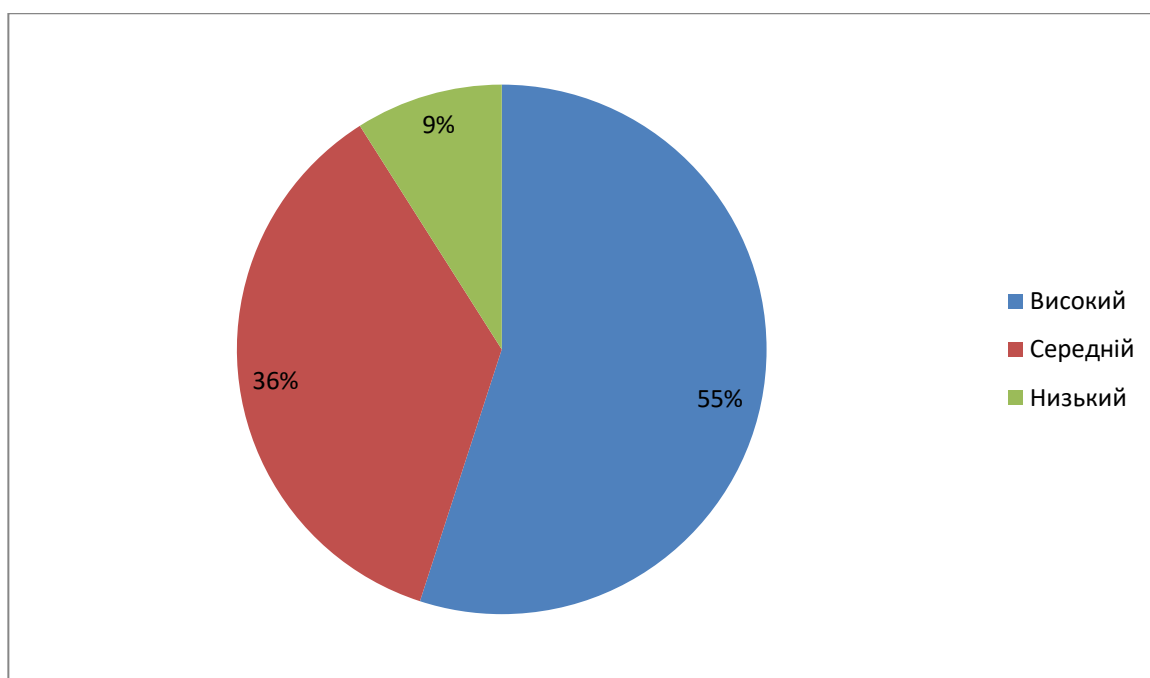


Рис.3.6. Оцінка рівня професійності обслуговуючого персоналу

Таким чином, більшість клієнтів оцінюють якість обслуговування клієнтів як високий – 55 %, ще 36 % як середній та ще 9 % як низький.

Туристична фірма не є великою, та надає послуги у сферу своїх можливостей. В основному можемо відзначити, що ті 9 осіб, котрим не сподобався сервіс раніше звертались на пряму до туроператорів а не знають особливостей роботи турагенств та затримки у обслуговуванні, яка визначена можливостями співпраці з туроператорами, швидкістю відповідей готелей, аеропортів і тд.

Далі проаналізуємо показники оцінки показників, котрі на думку клієнтів потребують покращення, рис.3.7.

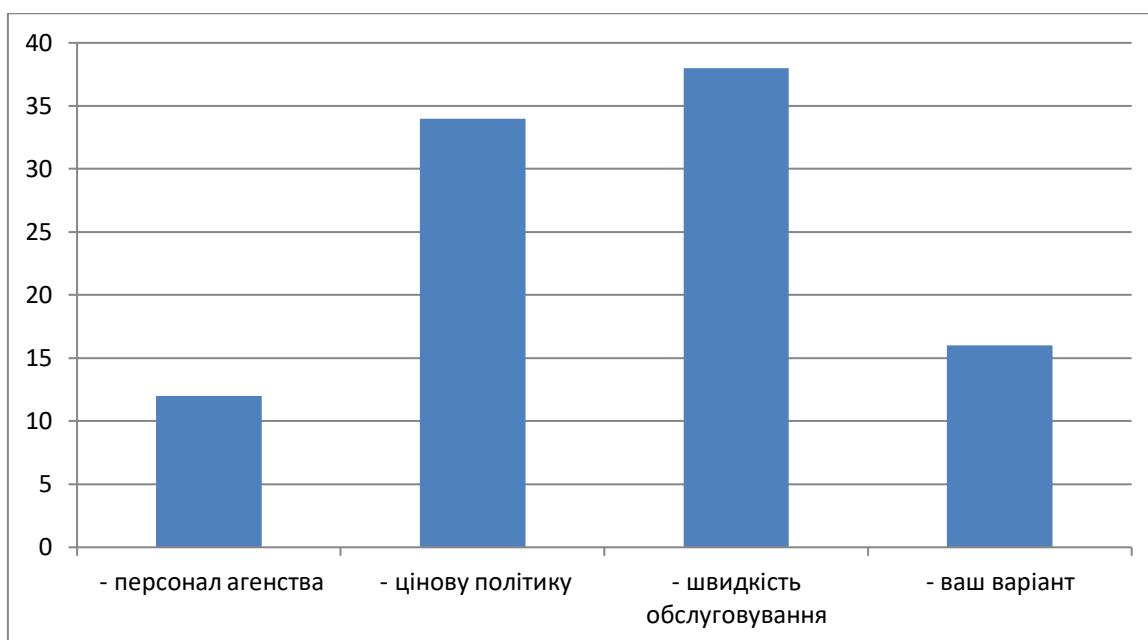


Рис.3.7. Необхідність покращення показників, %

Отже, бачимо, що в основному більшість клієнтів пропонують покращити швидкість обслуговування, адже вона є доволі низькою. Це пов'язане з затяжною відповіддю туристичних операторів котрі співпрацюють з туристичним агентством. Цінова політика також не подобається клієнтам, більшість вважає, що ціни є досить завишені. Персонал туристичної фірми в основному подобається клієнтам, замінити персонал пропонують 11 осіб.

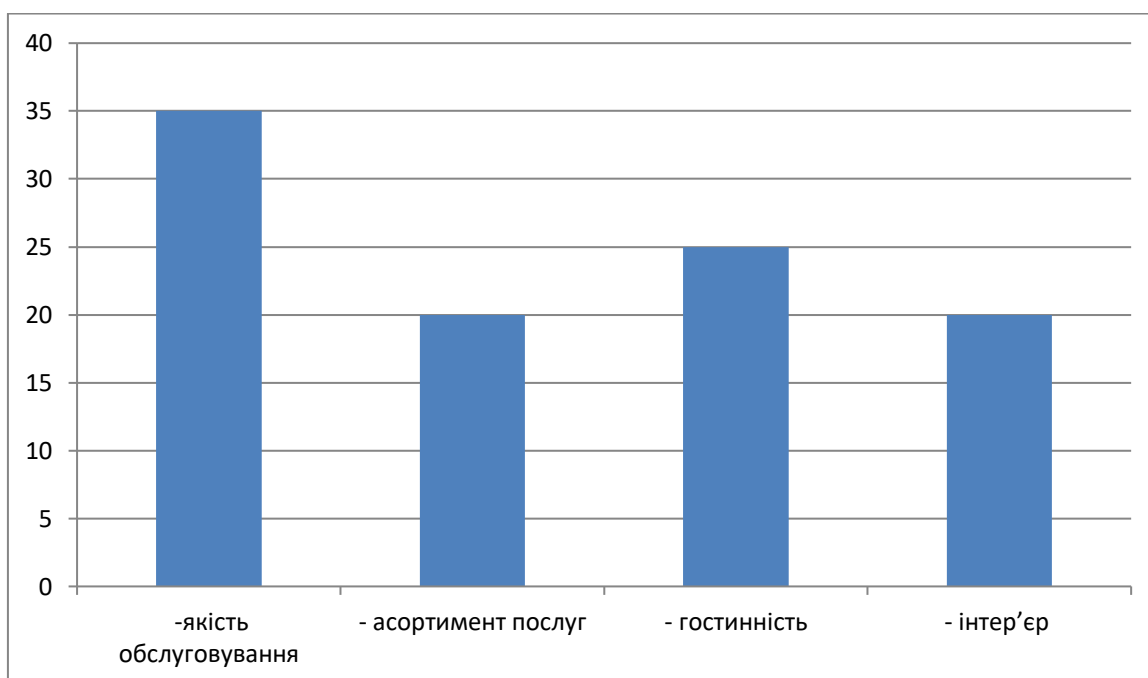


Рис.3.8. Розподіл уподобань клієнтів, %

Отже, бачимо, що більшість клієнтів задоволені якістю обслуговування клієнтів, також доволі велика частика клієнтів відзначили асортимент послуг. Також високими показниками відмітили гостинність та організацію туристичної фірми.

Отже, проаналізувавши анкетування можна простежити якість та рівень обслуговування в ТОВ «А-пріорі». Проаналізувавши організацію допоміжних служб можна зробити висновок, що робота цих служб налагоджена добре, всі служби в повному обсязі забезпечені матеріально-технічними засобами, кваліфікованими кадрами. Результати анкетування є свідком про якісне обслуговування ТОВ «А-пріорі», але все ж є недоліки, які в майбутньому часі виправляться, за допомогою покращення рівня управління, та збільшенням управлінських кадрів, набору нового персоналу та покращенню кваліфікації вже існуючого персоналу.

ТОВ «А-пріорі» надає велику кількість послуг своїм клієнтам, особливо для іноземних туристів - це екскурсії по місті з екскурсоводом, надання безкоштовних карт міста, розкладу автобусів, метро.

Було проведено спеціальне опитання туристів (група з 25 чоловік), з метою оцінки показників культури обслуговування. Результати зведено до табл.3.2

*Таблиця 3.2*

### **Значення основних показників культури обслуговування**

Показники культури обслуговування	Значення показника у загальному рівні культури обслуговування, балів
Стійкість асортименту додаткових послуг	0,30
Застосування прогресивних методів продажу	0,08
Система послуг в готелі	0,05

*Продовження табл.3.2*

Затрати часу клієнтів на обслуговування	0,10
Завершеність процесу обслуговування	0,23
Якість праці працівників готелю	0,24
Загальний рівень культури обслуговування	1,00

Бачимо, що найвищі показники культури обслуговування це стійкість асортименту надання послуг, якість роботи працівників ТОВ «А-пріорі», завершеність процесу обслуговування.

Отже, підведемо висновок, що показники обслуговування основних позицій займають провідне місце в роботі ТОВ «А-пріорі», і повністю задовольняють потреби іноземних туристів.

### **3.2. Перспективні напрямки вдосконалення системи управління якості послуг**

Створення клієнтської бази для будь-якого турагентства є невід'ємною частиною діяльності. Важко недооцінити цей елемент, тому що без клієнта, турагентство (і будь-яка інша організація) є просто юридичною особою і не більше.

Метою будь-якого бізнесу є отримання прибутку. Прибуток не може бути без покупців і споживачів і тд. Процес створення клієнтської бази в туристичному агентстві є складним і довгостроковим процесом, який необхідно виконувати протягом всього життєвого циклу організації. Сам процес умовно можна розділити на два типи діяльності:

- залучати нових клієнтів;
- утримання старих клієнтів.

Програма якісного обслуговування включає в себе спільні зусилля маркетингу і менеджменту підприємства. Щоб ефективно поліпшити якість обслуговування, компанія повинна завжди слідувати строго певним принципам на основі загальних наукових концепцій і відобразити унікальні характеристики організації.

Навчання персоналу, повинна бути приділена велика увага, так як він тісно контактує з клієнтами, а також веде всю документацію щодо організації поїздок. З метою підвищення якості обслуговування необхідно провести комплекс заходів щодо підвищення кваліфікації працівників компанії, які представлені на рис.3.9.

1) Для нових співробітників туристичної компанії адміністративне навчання також має проводитися на інституціональній основі. Суть його полягає в наданні співробітникам інформації про оргтехніку підприємства, а саме:



Рис.3.9 Заходи щодо підвищення кваліфікації працівників компанії ТОВ «А-пріорі»

- Навчання з клієнтами включає в себе навчання, професійне спілкування і професійну етику.
- У індустрії туризму важливим є те, що оформлення документів виконується правильно, оскільки неправильно оформлений документ вважається недійсним. З цієї причини дуже важливо, щоб співробітники турагентства мали інформацію про роботу офісу. Для цього потрібно вчитися офісній роботі.

2) В даний час інформаційні технології розвиваються стрімкими темпами, і необхідно не тільки мати навички для роботи на персональному комп'ютері, а повністю володіти знаннями роботи з ПК.

3) Якісна освіта є найбільш важливим, тому що імідж компанії залежить від якості обслуговування. Співробітники туристичної компанії повинні чітко розуміти, що мається на увазі під якісним сервісом. Всі співробітники компанії повинні проходити навчання кожні шість місяців.

4) Керівники туристичних агентств повинні регулярно відправлятися на курси підвищення кваліфікації. Тільки так вони зможуть розвивати свої набуті професійні навички і отримувати нові навички, які дозволять їм працювати ефективно і на високому рівні.

5) Співробітникам компанії рекомендується відвідувати семінари з розвитку туризму. Участь в таких виставках сприяє встановленню комерційних зв'язків, допомагає знайти вигідних партнерів і укласти нові договори.

Підтримка бази клієнтів - найважливіша складова успішного бізнесу, так як з її допомогою вдається:

- вибудовувати тривалі лояльні відносини з потенційними і діючими клієнтами компаній;
- збільшувати кількість клієнтів і намічати перспективи подальшого розвитку;
- покращувати динаміку попиту на послуги;
- удосконалювати власні послуги за допомогою аналізу попиту на ринку;

- підвищувати статус і покращувати репутацію організації;
- перестрахуватися на випадок виникнення кризової ситуації;
- примножувати прибуток.

Робота з клієнтською базою включає наступні етапи:

- формування портретів потенційних клієнтів;
- затвердження способів обліку інформації;
- фіксацію всіх необхідних даних;
- аналіз інформації про клієнтів;
- підвищення ефективності роботи компанії.

Підвищуючи ефективність кожного з вище перерахованих етапів, туристична організація зможе досягти намічених цілей і масштабувати бізнес до потрібних розмірів. Необхідно використовувати різні маркетингові методи і інструменти під час пошуку нових клієнтів.

Сьогодні в умовах постійного посилення конкуренції турфірмі треба навчитися враховувати не тільки власні фінансові інтереси, а й інтереси покупця, щоб утримати його і зберегти свою частку на ринку. А це може бути досягнуто тільки при дотриманні заздалегідь розробленої цінової та маркетингової політики, постійного вдосконалення процесу подання послуг, використовуючи всі сучасні напрацювання.

Сьогодні в туризмі, як і в будь-якій іншій діяльності, надзвичайно корисним і гнучким інструментом цінової і маркетингової політики є система знижок з цін.

Для поліпшення цінової та маркетингової політики пропонується агентству ТОВ «А-пріорі» наступні шляхи вдосконалення:

- розширення маркетингової політики за рахунок використання коштів масової інформації, а саме розміщення реклами на телебаченні.
- використання додаткових систем знижок таких як: позасезонні знижки, надання знижок молодят.

Таким чином, використання всіх цих видів діяльності призведе до значного поліпшення якості надання - послуг, наданих туристичним

агентством ТОВ «А-пріорі», зміцнить свої позиції на ринку туристичних послуг, створить бездоганний імідж компанії, приверне нових клієнтів і ділових партнерів, збільшить продажі і підвищить прибутковність організації.

У роботі пропонуються також пропонуються наступні кроки по вдосконаленню системи управління якості послуг на підприємстві ТОВ «А-пріорі» впровадження:

- автоматизованої системи управління;
- використання ефективного технологічного обладнання;
- навчання персоналу (підвищення кваліфікації);
- оцінка якості обслуговування за допомогою програми «Таємний Гість».

Розглянемо докладніше кожен рекомендацію.

1. Використання автоматизованої системи управління. При своїй простоті і дешевизні АСУ має широкі можливості. Вона дозволяє контролювати роботу всіх підрозділів туристичного агентства, опрацьовувати оперативні звіти по виручці і реалізації туристичних послуг. Також вона допомагає налагодити чітке і грамотне обслуговування клієнтів, розподіл роботи серед менеджерів, розрахунок собівартості послуг.

Функції розподілу посадових повноважень допомагають контролювати діяльність працівників туристичного підприємства, запобігаючи тим самим зловживання з боку персоналу.

Оскільки взаємодія із споживачем є найважливішим критерієм якості - АСУ дозволить ефективно прискорити процес обслуговування і вдосконалити якість послуг, що надаються в цілому.

АСУ дозволить:

- Підвищити швидкість і якість обслуговування;
- Здійснювати контроль роботи персоналу;
- Здійснювати відео спостереження за реалізованими процесами;
- Звести до мінімуму ймовірність помилок при роботі персоналу;
- Контролювати весь шлях руху реалізації туристичного продукту;

- Поліпшити роботу з постачальниками всіх послуг.

За допомогою системи відеоспостереження можна буде контролювати якість обслуговування гостей, а при наданні послуг, системи автоматизації дозволять в першу чергу безпосередньо отримати уявлення грамотності дій виробничого персоналу.

Система автоматизації дасть можливість щодня оцінювати ефективність роботи кожного співробітника в об'єктивно кількісному вимірюванні від прибиральниці до адміністратора.

Найважливішою умовою якості послуг, що надаються на підприємстві є розвиток у працівників професійних знань і навичок. Для підвищення рівня кваліфікації персоналу, необхідно створити умови для професійного просування співробітників, навчання, що призведе до більш якісного обслуговування клієнтів. Існує безліч методів розвитку професійних знань і навичок. Всі вони можуть бути розділені на дві великі групи: навчання безпосередньо на робочому місці і навчання поза робочим місцем.

Основними методами навчання на робочому місці є: інструктаж, ротація. Цілі інструктажу можна визначити наступним чином:

- оцінка діяльності на тлі загальноприйнятих стандартів роботи;
- тренінг майстерності і прийомів роботи;
- створення позитивних взаємовідносин у роботі;
- оцінка рівня поліпшення діяльності та ефективності навчання.

Участь в тренінгу підвищує сприйнятливність працівників туристичного сервісу до проблем відвідувачів, розвиває вміння взаємодіяти з членами колективу і гостями. Окремою і найбільш значущою частиною будь-яких тренінгів є контроль отриманих знань.

Компанія «Профпоінт» проводить оцінку роботи персоналу методом «Таємний Гість». Вона працює за принципом кадрової лабораторії, аналізуючи проблеми з персоналом та синтезуючи дійсні і вигідні рішення. Це стандартне експертне дослідження з метою отримання загальної

інформації про рівень якості послуг незалежними особами. Оцінка якості послуг, що надаються за методом «Таємний гість» дозволить:

- поліпшити якість обслуговування гостей;
- побачити проблемні місця в роботі співробітників;
- підвищити продуктивність роботи персоналу;
- коригувати програми навчання для персоналу;
- коригувати систему мотивації співробітників.

Оцінка якості обслуговування проводиться за такими параметрами:

- зовнішній вигляд співробітника;
- початок контакту;
- доброзичливість, ввічливість і активність;
- професійна компетентність (знання меню, вміння запропонувати альтернативу);
- вміння провести до-продаж;-швидкість виконання замовлення;
- завершення контакту і прощання.

Можна зробити висновок, що ТОВ «А-пріорі» не стоїть на місці, вдосконалюючи якість послуг, що надаються. Впроваджує нові технології в розвиток підприємства.

### **3.3. Економічна ефективність від внесених пропозицій**

Між якістю та ефективністю існує прямий зв'язок. Підвищення якості сприяє підвищенню ефективності, приводячи до зниження витрат і підвищення прибутку. Витрати по вдосконаленню заходів якості послуг на підприємстві відображені в таблиці 3.3. По даними таблиці 3.3. видно, що витрати з удосконалення заходів складуть 277,6 тис. грн.

Таблиця 3.3

**Затрати щодо вдосконалення заходів управління якості послуг на підприємстві ТОВ «А-пріорі»**

Витрати	Вартість, тис.грн
Витрати на впровадження автоматизованої система управління	150
Витрати на навчання персоналу	118
Витрати на програму дослідження якості обслуговування «Таємний Гість»	9,6
Всього	277,6

При введенні автоматизованої системи управління (АСУ) передбачуваний дохід підвищиться на 10%, при цьому слід визначити витрати, розрахувати прибуток від заходу і ефективність даного заходу.

Дані розрахунки представлені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Економічні показники автоматизованої система управління (АСУ)**

Показник	Одиниця виміру	Сума
Прогнозований показник – 10 %	Тис.грн	956,9
Прибуток від пропозицій	Тис.грн	826,9
Економічна ефективність	%	6,3
Термін окупності	рік	1,5

Згідно з наведеними даними таблиці, передбачуваний дохід після введення АСУ складе 956,9 тис. грн., а прибуток від заходу складе 826,9 тис. грн. при терміні окупності близько 1,5 року. Економічна ефективність 6,3%. Відповідно до наведеними табличними даними програми навчання,

передбачуваний дохід після введення складе 287,1 тис. Руб., А прибуток від заходу, складе 252,5 тис. руб. при терміні окупності близько 0,1 місяців, економічна ефективність 8,8% .При введенні програми навчання персоналу (тренінги), а також впровадження програми «Таємний Гість» передбачуваний дохід підвищиться на 10%, при цьому слід визначити витрати, розрахувати прибуток від заходу і ефективність даного заходу. Дані розрахунки представлені в таблиці 3.5

Таблиця 3.5

**Економічні показники програми навчання персоналу (тренінги), а також впровадження програми «Таємний Гість»**

Показник	Одиниця виміру	Сума
Витрати на навчання персоналу та впровадження програми «Таємний гість»	Тис.грн	28,6
Прогнозований показник – 10 %	Тис.грн	287,1
Прибуток від пропозицій	Тис.грн	252,2
Економічна ефективність	%	8,8
Термін окупності	рік	0,1

Згідно з наведеними табличними даними програми навчання, передбачуваний дохід після введення складе 287,1 тис. грн., А прибуток від заходу, складе 252,5 тис. грн. при терміні окупності близько 0,1 місяців, економічна ефективність 8,8%.

Ще існує така проблема, як можлива втрата постійних клієнтів ТОВ «А-пріорі». У турфірмі дуже багато постійних клієнтів, але ймовірність того, що вони будуть відвідувати саме цю організацію не захочуть поміняти її на більш кращу, чи не таку ж і велику. Це питання можна вирішити наступним чином:

- можна створити карти для постійних клієнтів, яка буде надавати знижку. Або ж можна створити карту накопичувальних бонусів, яка в подальшому буде давати право знижки.

- також можна придумати програму лояльності для постійних клієнтів ТОВ «А-пріорі», у вигляді знижки в день народження отримання невеликих подарунків за рахунок закладу. Це можуть бути невеликі сувеніри (можливо у вигляді ручок з логотипом компанії, блокнотів, календарів і т.д).
- також можна розробити каву або чай невеликих обсягів у вигляді «комплімент від ТОВ «А-пріорі», що надається гостям

Однією з першорядних проблем є плинність кадрів. Існують шляхи рішення проблеми:

- можна підвищити заробітну плату на стільки, на скільки це можливо. Працівники будуть триматися за свою роботу.
- створити систему преміювання співробітників (за високі оцінки при проходженні програми «Таємного гостя»). Що також дасть стимул персоналу якісно надавати послуги.
- можливо організувати психологічні тренінги, з метою створення єдиного командного духу у співробітників.
- організувати побільше колективних заходів для відпочинку співробітників в неформальній обстановці (екскурсії, прогулянки за місто, спортивні заходи) .
- висувати кращого працівника за підсумками кожного місяця і нагороджувати його премією або іншими цінними призами. Що дасть стимул персоналу, на вищому рівні виконувати свої обов'язки.

І так, можна зробити висновок про ефективність розроблених заходів щодо вдосконалення якості надання послуг на підприємстві ТОВ «А-пріорі». Автоматизована система управління та впровадження ефективного технологічного обладнання підвищать швидкість і якість надання послуг, а також дозволить раціонально використовувати час працівника. Навчання персоналу, проведення програми «Таємний гість» і система преміювання співробітників допоможе виконувати свою роботу більш професійно. Все це

сприяє зменшенню плинності і призводить до більш стабільної роботи підприємства, що позитивно вплине на загальну атмосферу ТОВ «А-пріорі».

### **Висновок до розділу 3**

Для усунення виявлених недоліків управління якістю послуг і підвищення конкурентоспроможності підприємства були запропоновані наступні заходи:

- впровадження автоматизованої системи управління (АСУ);
- впровадження ефективного технологічного обладнання;
- постійне навчання персоналу (підвищення кваліфікації);
- оцінка якості обслуговування за допомогою програми «Таємний Гість».

Для підвищення кваліфікації працівників підприємства запропоновано проводити тренінги. Зростання професіоналізму працівників тягне за собою зростання продуктивності праці працівників і, як наслідок, ефективне використання робочого часу. Підвищення професіоналізму персоналу також сприяє зростанню продуктивності праці. Впровадження вищевикладених заходів може вплинути на діяльність підприємства ТОВ «А-пріорі».

Таким чином, аналізуючи наведені розрахунки, можна стверджувати про ефективність розроблених заходів щодо вдосконалення управління якістю послуг на підприємстві ТОВ «А-пріорі».

## РОЗДІЛ 4. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «А-ПРІОРИ»

### 4.1. Характеристика технічного та програмного забезпечення ТОВ «А- пріорі»

У своїй роботі ТОВ «А-пріорі» користується великою кількістю програмного та технічного забезпечення. Це як стандартні програми для роботи офісу, так і спеціальні пакети програм для спеціалізованої туристичної діяльності. У табл.4.1. наведемо перелік основних програм, які використовуються в ТОВ «А-пріорі».

*Таблиця 4.1.*

#### Основне програмне забезпечення ТОВ «А-пріорі»

№	Програма	Характеристика
1	Microsoft windows	базовий комплекс комп'ютерних програм, що забезпечує інтерфейс користувача, управління апаратними засобами комп'ютера, роботу з файлами, введення і виведення даних.
2	"1С Бухгалтерія"	універсальна програма масового призначення для автоматизації бухгалтерського обліку.
3	«CorelDraw» Graphics Suite X3	програма призначена для створення векторної графіки
4	Microsoft Office	Пакет для створення текстових та графічних файлів
5	Foxit Reader	Програма для визначення типу файлу та виокремлення структурного змісту

Для безпосередньої роботи туристичне підприємство використовує пакет програм під назвою «Мастер Тур».

Програмний комплекс складається з декількох робочих місць:

- формування турпродукту;
- продаж і оформлення турпутівок;
- робота з партнерами;

- робота в інтернет;
- РМ касира (РМ - робоче місце);
- РМ фінансового директора;
- РМ адміністратора бази.
- розсилка факсів;
- розсилка факсів через Інтернет;
- розсилка повідомлень по E-Mail;
- статистичні звіти по базі даних;

Можна сказати, що програмний комплекс дозволяє реалізувати практично всі функції, необхідні для функціонування туристичного офісу. Програмний комплекс дозволяє: формувати турпродукт, прораховувати очікуваний прибуток по туру і розмір комісійних агенту, оформити будь-яке число туристів на будь-який тур в одну або кілька турпутівок, роздрукувати весь пакет необхідних документів (туристичні путівки, різні списки туристів, ваучери, анкети в посольства, фінансові звітні форми і т.д.), контролювати проведення туру. Програмний комплекс дозволяє квотувати будь-які послуги, що становлять тур, що виключає можливість перепродажу. Програмний комплекс дозволяє відстежувати хід оплати по туру і оцінювати поточний фінансовий стан фірми. У програмному комплексі реалізований режим мультивалютності, тобто описуючи тур, можна визначати вартість послуг в різних валютах.

Всі звіти робляться в форматі MS Word або MS Excel, що дуже зручно для персоналу тур фірми ТОВ «А-пріорі».

У програмі реалізовані інтерфейси:

- з програмами розсилки повідомлень по E-Mail, що підтримують MAPI
- інтерфейс;
- з програмою розсилки факсів "Delrina WinFax Pro".
- з системою розсилки факсів через Інтернет "Global-Fax".
- обмін між продуктами компанії "Мегатек" за допомогою XML "MasterML".

Основні переваги для ТОВ «А-пріорі».

- "Майстер-Тур" - на сьогоднішній день сумарна кількість туристів проведених через програму в різних фірмах підходить до цифри 500000.

- "Майстер-Тур" універсальна і дуже гнучка програма. Вона дозволяє працювати як з груповими так і з індивідуальними турами будь-якої складності. Розробники програми гарантують, що зможуть сформувати і прорахувати будь-який тур, який використовується турфірмою.

- "Майстер-Тур" дозволяє квотувати і відстежувати завантаження будь-якої послуги, складовою тур, а не тільки авіапереліт або проживання в готелі. Фактично програма дозволяє контролювати проходження туру на рівні будь-якої послуги, що входить в нього.

- "Майстер-Тур" має досить простий інтерфейс близьким до інтерфейсу стандартних продуктів фірми Microsoft.

- Уже сьогодні "Майстер-Тур" може працювати у віддаленому режимі доступу в реальному масштабі часу (наприклад через Internet).

- В даний час "Майстер-Тур" стає стандартом в автоматизації туристичних фірм.

- "Майстер-Тур" використовується як основа для подальших проектів, пов'язаних з автоматизацією туристичного бізнесу.

Програму можна умовно розділити на п'ять функціональних блоків.

Перший і основний блок - "Конструктор турів" - призначений для формування пакетів послуг і програм турів, готових до реалізації, калькуляції їх вартості, розрахунку прибутку, комісійних тощо, причому кожна послуга, наприклад вартість проживання в готелі, може бути різною і залежати від приймаючої туроператора або навіть пакета, в якому проживання в цьому готелі використовується в композиції з цими послугами і трансфером. Ввівши ціни "нетто" на послуги, змінюючи прибуток або ціни "брутто", менеджер отримує можливість прорахувати вартість зібраного блоку (туру) на різні сезони, оцінити конкурентноздатність туру і, в підсумку, сформувати оптимальний тур. Треба відзначити, що програма має гнучкий апарат

розрахунку цін, що дозволяє розрізняти ціни на послуги, що продаються клієнту в пакеті або індивідуально, ціни на одні й ті ж послуги, що пропонуються різними партнерами, а також розмір комісійних, які дають партнерам при продажі туру.

Другий блок програмного комплексу - "Реалізація турпродукту". Швидко склавши тур за індивідуальним бажанням клієнта або викликавши програму стандартного туру (при цьому при продажу туру клієнтові можна показати графічний вигляд будь-якої послуги, що входить до складу туру - вид готелю, кімнати готелю або пам'яток, що входять в програму туру). Ввівши паспортні дані клієнтів, менеджер отримує можливість формувати всі необхідні для оформлення документи (договори, ваучери, списки туристів, анкети в посольство і т.д.) автоматично. Всі звіти робляться в форматі популярного редактора Microsoft Word for Windows, що дозволяє легко редагувати їх у разі потреби. Крім цього в програму вбудований режим розсилки факсів по модему.

Третій блок "Робота з партнерами" - дозволяє створювати базу даних партнерів, інформація з якої використовується майстром розсилки факсів, кожному партнеру можна привласнити певні ознаки, призначити комісійні в залежності про туру.

Четвертий блок програмного комплексу - "Фінансовий стан". Програма дозволяє касиру роздруковувати прибутково / видаткові ордери, рахунки-фактури, різні фінансові звітні документи, експортувати дані в програму "1С бухгалтерія", дає можливість проконтролювати взаєморозрахунки з партнерами і оплату клієнтами турів, оцінити реальний фінансовий стан фірми в заданий момент часу.

П'ятий блок програмного комплексу - "Адміністратор". Цей блок програми допомагає в організації безпечної роботи. Керівник визначає повноваження роботи в програмному комплексі кожному співробітнику фірми - від визначення того, з якими режимами може працювати співробітник, до того, до яких турів, країн або окремих послуг він має

допуск. У цій частині програми можна налаштувати шаблони вихідних документів (звітів).

Шостий блок програмного комплексу - довідковий. В цьому розділі відбувається формування країн, міст і готелів. Ваш менеджер може легко додати нову категорію - будь-який інший довідник.

Програма володіє, на наш погляд, приємним графічним інтерфейсом, де всі режими пов'язані між собою. Наприклад, під час оформлення туру менеджер може звернутися до бази даних партнерів і освіжити в пам'яті графічні образи готелів, призначених для включення до складу туру.



Рис.4.1. Интерфейс программы «Мастер Тур»

Всередині програми реалізована можливість віддаленого доступу агентств - оператор, що дозволяє менеджеру туристичної агенції, приєднавши до сервера туроператора, оцінити наявність вільних місць і провести бронювання.

Структура програми дозволяє їй стати універсальним засобом автоматизації будь-якого туристичного офісу - від турагентства до найбільшого туроператора.

У структуру програми входять близько 40 стандартних видів документів (звітів) - це всілякі списки, листи бронювання, туристичні путівки, листи розселення (руммінг листи), статистичні звіти, анкети в посольства та інші звіти, які легко настроюються під конкретну фірму.

Таким чином, проаналізувавши основні програмні компоненти діяльності ТОВ «А-пріорі» відзначили, що всі програми на підприємстві є сертифікованими та ліцензійними продуктами та допомагають у повноцінній роботі підприємства.

#### **4.2. Аналіз контенту власних інформаційних ресурсів підприємства**

На сучасному етапі переходу від постіндустріального до інформаційного суспільства при зростанні рівня комп'ютеризації всіх сфер життєдіяльності населення зокрема, та економіки в цілому, стає надзвичайно необхідним підвищення доступності інформації для споживачів.

Просування продуктів та послуг в мережі Інтернет стало одним з найважливіших напрямів в бізнес-діяльності підприємств. Основним інструментом просування виступає створюваний і розміщуваний в мережі Інтернет web-сайт.

Аналізоване підприємство ТОВ «А-пріорі» має власний web-сайт за адресою <https://a-priori.com.ua/>. Проаналізуємо його більш детально, рис.4.2.

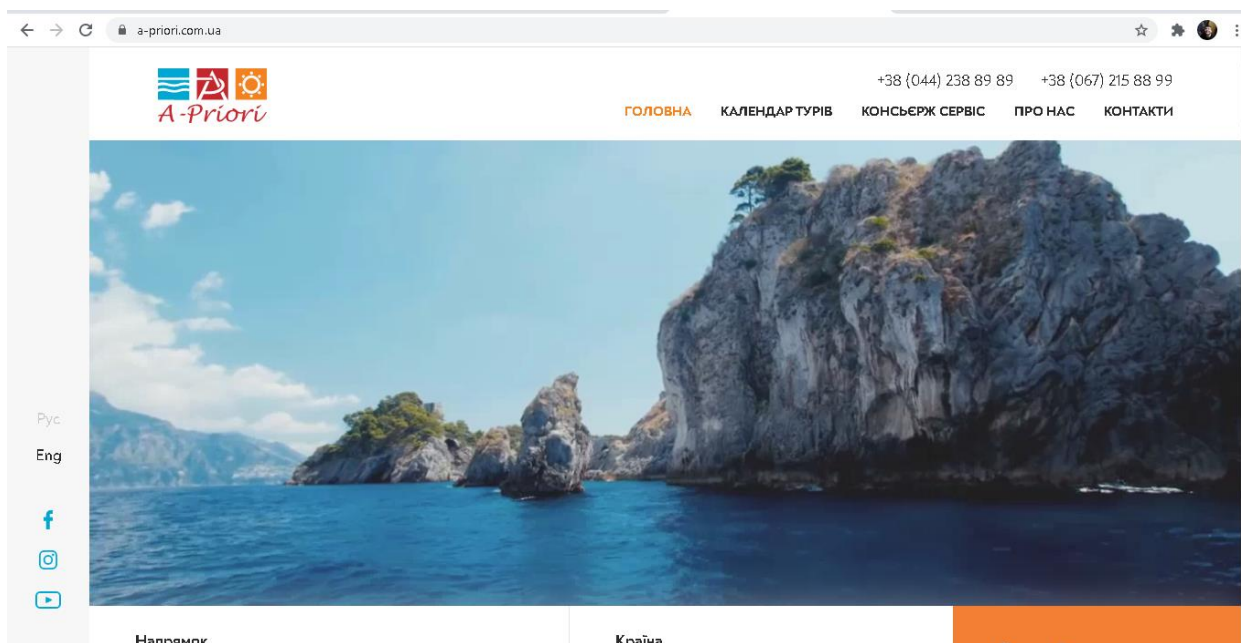


Рис.4.2. Офіційний web-сайт ТОВ «А-пріорі»

На першому етапі аналізу відзначено, що «шапка» сайту відразу привертає увагу. Зліва сторінки сайту розміщений логотип турфірми, він рухливий, і це привабливіше, ніж звичайний логотип. Телефони та адреса розташовані в правому кутку сторінки, що є звичним для користувачів. Також представлений слоган туристичної компанії, що відображає її роботу. На головній сторінці представлені актуальні та доступні тури, що яскраво світяться. Окремо представлені екзотичні тури та додаткові тури. Нижче – актуальні пропозиції. Також є розділи – «Операторські напрями», «Агентські напрями» і «Шоп-тури».

Якщо врахувати, що тури, які «світяться», супроводжуються барвистими картинками та яскравими названими турів, то останні розділи абсолютно втрачаються на їх фоні. До актуальних турів є відповідні підписи, які можуть притягнути туристів: «прямий чартер», «авіатури за ціною автобусних» тощо. Під час аналізу другого етапу «Аналіз навігації», зазначено, що коли потрапляєш на будь-яку сторінку Інтернетсайта турфірми ТОВ «А-пріорі» є можливість повернутися на будь-яку з внутрішніх сторінок відразу ж, не повертаючись на головну. Тобто навігація «хлібні крихти» дуже зручна і функціонує. Досить якісно представлена інформація про тури: їх вартість,

замовлення туру, детально представлені екскурсійні програми, умови проживання, необхідні для туру документи і безпосередньо телефон менеджера, який цим туром займається. Це дуже зручно, немає необхідності зв'язувати з офісом фірми, є прямий зв'язок відносно конкретного туру. Також, на думку експертів, дуже актуальною є функція «допомога он-лайн», завдяки якій можна отримати швидко і коротку відповідь на питання, що вас цікавить. У звичному форматі представлена погода і курс валют, що є важливим для тих, хто бажає поїхати у визначений тур.

Отже відзначили, що сайт зручний, барвистий, інформативний у використанні. Серед недоліків більшість відзначили такі: кольорова гама сторінки сайту застаріла, багато тексту на першій сторінці. Отже, разом із інформативністю та доступністю Інтернет-сайту відзначили застарілість дизайну та оформлення.

Проведемо оцінку інтернет-контенту туристичного підприємства ТОВ «А-пріорі». Проаналізуємо всі характеристики сайту та зробимо відповідні висновки.

*Таблиця 4.2*

#### **Оцінка інтернет-контенту туристичного підприємства ТОВ «А-пріорі»**

№ з/п	Критерії	Оцінка підприємства
1.	Дизайн сайту	<b>5</b>
2.	Зміна мови користування на сайті та їхня загальна кількість	<b>10</b>
3.	Форма для зворотнього зв'язку із турфірмою або вікно для онлайн виклику	<b>10</b>
4.	Прив'язаність сайту до соціальних мереж	<b>10</b>
5.	Наявність мапи сайту	<b>1</b>
6.	Наявність на сайті контактних даних, адреси чи пошти	<b>10</b>
7.	Наявність мобільного додатку	<b>1</b>
8.	Характеристика турів	<b>8</b>
9.	Галерея	<b>10</b>

## Продовження табл.4.2

10.	Характеристика турфірми, об`єм корисної інформації для гостя	<b>8</b>
11.	Наявність на сайті відеоматеріалів	<b>1</b>
12.	Можливість бронювання авіаквитків	<b>5</b>
13.	Огляд новин	<b>1</b>
14.	Наявність гостьової книги відгуків	<b>5</b>
15.	Аналіз відгуків у гостьовій книзі; на скільки позитивні відгуки переважають негативні	<b>10</b>
16.	Інформація про акції турфірми	<b>8</b>
17.	Опис основних і додаткових послуг	<b>10</b>
18.	Наявність розсилки на e-mail споживачів	<b>8</b>
19.	Графа зустрічей та заходів	<b>5</b>
20.	Інформація про співпрацю або партнерів	<b>10</b>
21.	Наявність віконця курсу валют	<b>10</b>
22.	Вакансії турфірми	<b>10</b>
23.	Зручність сайту	<b>8</b>
24.	Рівень подання інформації	<b>8</b>
25.	Середнє значення	<b>172</b>

Зліва на сайті також є гіперпосилання на соціальні мережі, розглянемо і їх.

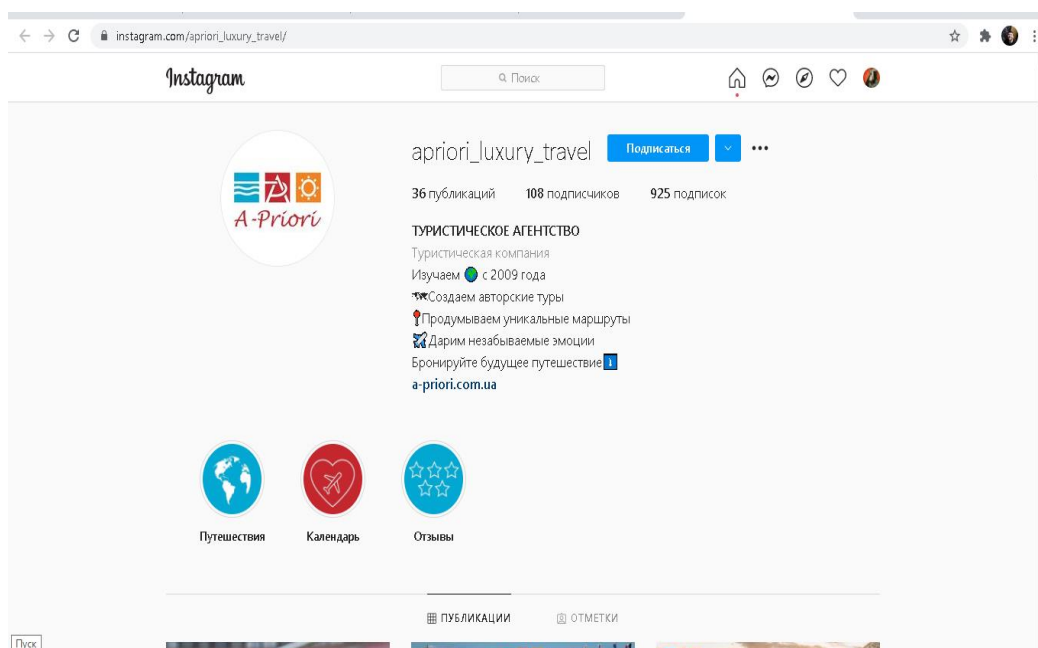


Рис.4.3. Сторінка ТОВ «А-пріорі» в Інстаграм

Таким чином, бачимо, що профіль був створений давно, але значним попитом серед користувачів не користується. Відмічаємо, що на сторінку підписалось лише 108 осіб, а контент складає лише 36 публікацій.

Далі розглянемо сторінку в Фейбук, рис.4.4.

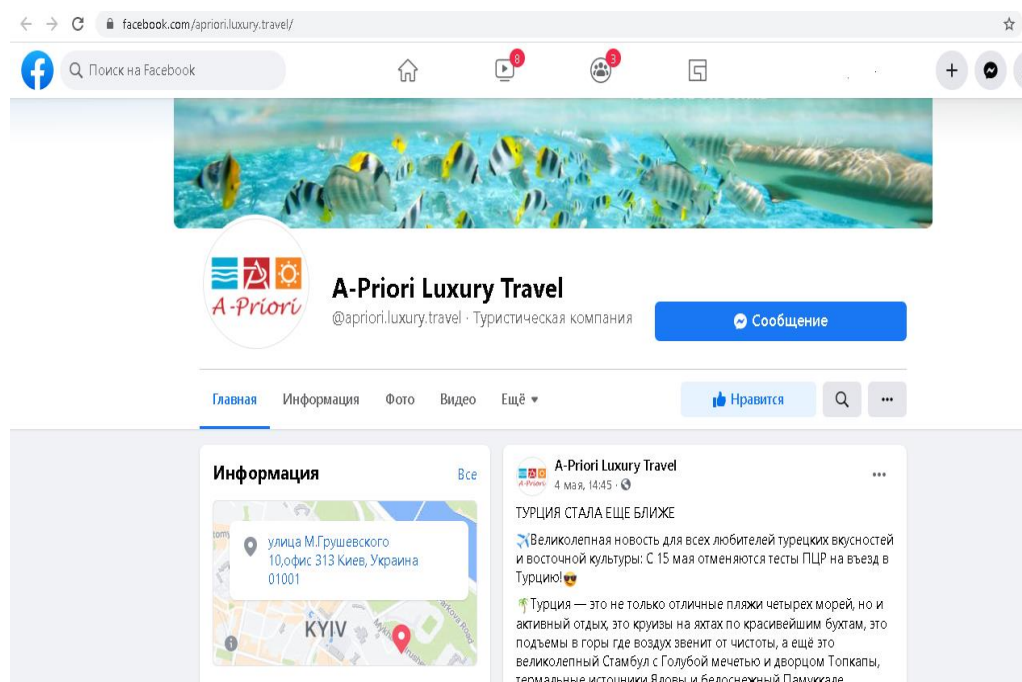


Рис.4.4. Сторінка ТОВ «А-пріорі» в Фейсбук

Отже, бачимо, що ситуація досить схожа. На сторінку підписано лише 100 осіб. Новини в стрічці викладаються досить рідко. Бачимо, що остання новина викладена 4 травня. Загалом будь-яка інформація викладається в середньому 1 раз на місяць, що являється не достатнім для сучасного розвитку інтернет маркетингу.

### 4.3. Обґрунтування пропозицій по удосконаленню інформаційної складової діяльності підприємства

Інтернет сьогодні став невід'ємним інструментом маркетингу. В порівнянні з традиційними маркетинговими інструментами його відрізняють такі властивості:

- Інтернет надає можливість отримання максимально ефективною і повною інформації про об'єкт реклами;
- Інтернет - діалогове середовище з виключно різноманітними засобами впливу на користувачів мережі, причому користувач може грати не тільки пасивну, а й активну роль;
- Інтернет надає рекламодавцеві найефективніший по можливостям і вартості спосіб фокусованого впливу на цільову аудиторію і конкретних користувачів.

В ході дослідження ми виявили, що аналізоване підприємство досить не активно використовує сучасні можливості мережі Інтернет. Особливо соціальні мережі, тому для просування послуг аналізованого туристичного підприємства доцільно використовувати Інтернет маркетинг.

Інтернет-маркетинг - теорія і методологія організації маркетингу в середовищі Інтернету.

Інтернет-маркетинг може переслідувати наступні цілі та завдання:

1. Збільшення обсягу продажів за рахунок впровадження електронної комерції в режимі «онлайн».
2. Мережева реклама товарів і послуг з метою збільшення обсягу продажів традиційними способами.
3. Скорочення витрат на ведення бізнесу.
4. Створення позитивного сучасного іміджу.
5. Створення інформаційних баз даних.
6. Надання нових послуг.
7. Збір інформації про ринок, поповнення маркетингових баз даних.

Виділяють кілька інструментів інтернет-маркетингу:

1. Контекстна реклама.
2. Банерна реклама.
3. Реклама в соціальних мережах (SMM).
4. E-mail розсилки.
5. Лідогенерація.

## 6. Ретаркетінг.

Контекстна реклама управляється за допомогою спеціальних інтерфейсів, де створюються оголошення і ключові слова та відбувається оперативне управління рекламними кампаніями.

Google AdWords - система для показу контекстних оголошень на пошуковій машині Google, перший за популярністю в Україні, і в мережі сайтів, де оголошення також показуються за допомогою автоматичного визначення сенсу сторінок.

Банерна реклама - рекламні повідомлення у вигляді статичних або анімованих картинок (gif- або flash-банерів), розташованих на сторінках різних сайтів - великих порталів або сайтів ЗМІ і т. п. для іміджевого просування товарів, послуг компанії або розкручування бренду.

Банерна реклама є одним з найбільш популярних і ефективних інструментів для ведення рекламної кампанії. Банер поміщається на web-сторінці і має гіперпосилання на сервер рекламованої фірми.

E-mail розсилки - листи, що надсилаються за допомогою електронної пошти, мають явно рекламний характер. Переваги - можливість відбору цільової аудиторії за характером діяльності, за географічним положенням і іншим параметрам. Недолік - нав'язливість, а також велика ймовірність попадання під спам-фільтри поштових систем.

SMM (Social Media Marketing) - це власне просування сайту, товару, послуги і т. п. в соцмережах. Просування має бути настільки професійним, щоб не сприймалося як спам, але все-таки давало необхідний ефект. Будь-які соціальні мережі часто перешкоджають діям, спрямованим на застосування їх в якості рекламного майданчика.

При використанні даного виду просування потрібно дуже серйозно подбати про контент сайту, щоб він був цікавий для відвідувачів і викликав бажання читати більше, а також націлюючи на більш активні дії - задавати питання, голосувати, заповнювати анкети і т. п.

Сьогодні маркетингові комунікації в соціальних медіа можна чітко розділити на 4 напрямки:

- просування в соціальних мережах;
- управління репутацією в соцмережах;
- клієнтська підтримка в соцмережах;
- моніторинг соцмереж.

Лідогенерації (від англ. Leadgeneration) - це робота, спрямована на збільшення вчинюваних користувачем на сайті «корисних» дій. Корисну дію - це, наприклад, заповнення форми зворотного зв'язку, відправка резюме, скачування прайс-листа і т.д. Такі дії називаються «корисними» тому, що вони наближають потенційного клієнта до здійснення покупки.

В онлайн-просторі лід визначається як сукупність дій потенційного споживача у відповідь на комерційну пропозицію, навіть якщо воно закамуфльоване у вигляді соціального опитування або іншої форми.

Призначення будь-якого Ліда - мати максимально доступну інформацію з метою вибрати і запропонувати його власнику саме той товар або послугу, в якому він може бути зацікавлений або є можливість його зацікавити.

Таким чином, аналізованому підприємству ТОВ «А-пріорі» необхідно звернутись до професіоналів та активно зайнятись розкруткою сайту та сторінок в соціальних мережах.

Пропонуємо скористатись послугами спеціалізованих компаній, а саме компанією Site-ok.ua. Ця компанія пропонує широкий комплекс послуг, але нас цікавить саме просування сторінок в соціальних мережах.

Розглянемо тарифи на послуги, табл.4.3.

*Таблиця 4.3*

### **Вартість SMM просування сторінок в соціальних мережах**

SMM	Start	Medium	Pro
Ведення сторінок Інстаграм+ Фейсбук	499 \$	749 \$	999 \$
Кількість публікацій за день	15	22	Від 45
Публікації в сторіз	-	3	5

*Продовження табл.4.3*

Фотозвіт	+99 \$
Аналіз конкурентів	+
Візуальне оформлення профілю	+
Продажний опис профілю	+
Підбір активних хештеків	+

Таким чином, відзначили, що ТОВ «А-пріорі» має досить низьку позицію в мережі інтернет. В пошукових таблиця ТОВ «А-пріорі» знаходиться далеко не на першій сторінці. Соціальні мережі абсолютно не активні, тому вбачає за доцільне співпраця з інтернет компанія по просуванню товарів та послуг через інтернет. Зростання кількості активних відвідувачів соціальних мереж призведе до збільшення активних клієнтів туристичного підприємства та збільшенню прибутку.

#### **Висновок до розділу 4**

Дослідивши інформаційну структуру роботи ТОВ «А-пріорі» відзначили, що воно повністю укомплектоване різноманітними програмними продуктами, котрі допомагають їй активно працювати у сфері туризму. Основною програмою є «Мастер Тур». Саме через неї проходить основна робота по розробці та просуванню туру.

Також розглянувши сайт ТОВ «А-пріорі» та його соціальні мережі відзначили, що сайт організований доволі добре, великих проблем у його організації немає, єдине варто б було замінити колірну гаму.

Соціальні мережі майже не активні, тому вбачаємо за доцільне використовувати послуги інтернет маркетингу для розкрити сторінок та приваблені більшої кількості можливих клієнтів.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, прийшли до загальних висновків:

1. Розкривши поняття та правове регулювання якості в туризмі відзначили, що у туристському підприємстві якістю є не тільки сукупність ознак, що характеризують туристський продукт і відрізняють його від інших, а також здатність продукту до задоволення очікувань туристів і заспокоєння їх певних потреб.

Згідно UNWTO якість - це виконання за певною прийнятною ціною будь-яких завдань і надій клієнта, які не заборонені законодавством, при одночасному дотриманні вимог безпеки, гігієни та доступності туристичних послуг, гармонії людської і природної середовищ.

Виконання надій клієнта повинна бути однією з основних цілей фірм, що надають туристичні послуги. Надзвичайно важлива роль у досягненні якісних цілей на туристському підприємстві належить персоналу фірми, який безпосередньо обслуговує покупців, допоміжному персоналу, а також керівництву підприємства. Підготовка кадрів з обслуговування клієнтів виражається у відповідному їх відборі, навчанні та мотивації. Персонал першої лінії є своєрідною візиткою туристичного підприємства в контактах з клієнтами. Він повинен добре орієнтуватися в сфері предмета надання послуг (ціна, можливості проїзду, туристські заїзди, практична інформація щодо перебування в місці відпочинку).

2. Охарактеризувавши систему управління якістю послуг на туристичному підприємстві та інноваційні підходи до управління якістю відзначили, що система менеджменту якості - це ефективний спосіб управління і контролю якості, запорукою успішного функціонування якого є добре сформована матеріально-технічна база, і постійне вдосконалення, із застосуванням інноваційних методів, що поліпшують роботу окремих елементів системи. Стандартна модель управління якістю в готелі будується за методом «петля якості». «Петля якості» - це модель впливу системи якості на всі етапи життєвого циклу послуги. Сенс даної моделі полягає в

наступному: матеріальна база готельного підприємства і персонал визначають основні умови виробництва і служать «базою якості». Якщо готель має хорошу матеріальну базу і кваліфікований персонал, якщо на підприємстві створена обстановка дійсної зацікавленості працівників у результатах своєї праці, це означає, що є сприятлива основа для випуску продукції високої якості (база якості).

3. Дослідивши можливості оцінювання якості туристичних послуг відзначили, що визначення якості туристичних послуг полягає у проведенні аналізу багатьох аспектів взаємопов'язаних елементів туристичного продукту. Ступінь відчутого задоволення залежить, з одного боку, від властивостей ознак придбаної послуги, а з іншого - від сподівань клієнтів. Необхідно намагатися, аби різниця між очікуваною та отриманою послугою була щонайменшою. У процесі дослідження якості варто враховувати пізнання потреб і вимог, а також пропозиції й думки клієнтів. Лише за таких умов можна говорити про ознаки створеного продукту виробником послуг та про ідентифікатори якості, які сприймає клієнт. Ознаки продукту можуть формуватися перед, під час і після процесу надання, що дає можливість керувати цим процесом. Ідентифікатори якості зумовлюють оцінку цього продукту клієнтом у процесі надання або після його завершення. Це означає, що чим точніше описати процес надання послуги, тим більшою буде вірогідність формування й упорядкування передумов забезпечення їх високої якості. Отже, продавець послуг зможе задовольнити потреби відповідно до сподівань клієнта, котрий, своєю чергою, досягне певної користі через задоволення.

4. Дослідивши стан управління туристичним підприємством ТОВ «А-пріорі» відзначили, що загальний фінансовий стан підприємства досить високий. Відзначили, фактори зовнішнього середовища роблять сильний вплив на підприємство. Найбільш значний вплив на фірму надають соціальні та економічні фактори.

Слабкі сторони туристичної компанії ТОВ «А-пріорі»: значний вплив фактора сезонності на прибуток; поява конкуруючих фірм. Сильні сторони: фінансові ресурси; значний досвід в наданні послуг; великий асортимент; популярність на ринку; наявність кваліфікованих кадрів, формування низької ціни на послугу.

5. Окресливши шляхи вдосконалення системи управління якістю надання послуг в туристичному підприємстві ТОВ «А-пріорі» відзначили, що для усунення виявлених недоліків управління якістю послуг і підвищення конкурентоспроможності підприємства були запропоновані наступні заходи:

- впровадження автоматизованої системи управління (АСУ);
- впровадження ефективного технологічного обладнання;
- постійне навчання персоналу (підвищення кваліфікації);
- оцінка якості обслуговування за допомогою програми «Таємний Гість».

Для підвищення кваліфікації працівників підприємства запропоновано проводити тренінги. Зростання професіоналізму працівників тягне за собою зростання продуктивності праці працівників і, як наслідок, ефективне використання робочого часу. Підвищення професіоналізму персоналу також сприяє зростанню продуктивності праці. Впровадження вищевикладених заходів може вплинути на діяльність підприємства ТОВ «А-пріорі».

6. Проаналізувавши можливості впровадження сучасних інформаційних технологій на підприємстві ТОВ «А-пріорі» відзначили, що підприємству необхідно покращити інтернет діяльність, зокрема підвищити ефективність використання соціальних мереж.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Про стандартизацію : Закон України // Відом. Верховної Ради України. – 2001. – № 31. – С. 145.
2. ДСТУ ISO 9000-2001. Системи управління якістю. Основні положення і словник : чин. від 10.01.2001 р. – К. : Держстандарт України, 2001. – 27 с.
3. ДСТУ ISO 9001-2001. Системи управління якістю. Вимоги : чин. від 10.01.2001 р. – К. : Держстандарт України, 2001. – 23 с.
4. Закон України "Про захист прав споживачів" від 12.05.1991 N 1024-XII (Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР), 1991, N 30, ст.379).
5. Баєв В.В. Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи з дисципліни «Управління якістю в сфері туризму»./ — К.: МАУП, 2016. – 50 с.
6. Баєв В.В. Критерії якості комплексної туристичної послуги / В.В.Баєв //Держава і регіони. Серія: економіка та підприємництво. - 2012.- №3.- С. 67-71.
7. Брич. В. Я. Туроперейтинг: підруч. / за заг. ред. д.е.н., проф. В. Я. Брича. – Тернопіль : Екон. думка ТНЕУ, 2017. – 440 с.
8. Бондаренко В. А. До управління якістю туристичної послуги / В. А. Бондаренко // Вісник Національного транспортного університету. - 2010. - № 21(1). - С. 237-241.
9. Брич В. Я. Управління якістю туристичних послуг у сучасних умовах господарювання / В. Я. Брич, В. С. Мазур // Стратегія 23 економічного розвитку України. - 2014. - № 35. - С. 161-170.
- 10.Воронкова, В. Г. Маркетинг соціальних послуг [Текст] : Для бакалаврів ЗДІА спец. 6.030601 "МОє" : конспект лекцій / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов, О. М. Кіндратець та ін. ; ЗДІА. - Запоріжжя : ЗДІА, 2008. - 239 с.
- 11.Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві : підручник / О. Ю. Давидова. – Х. : Вид-во Іванченка І.С., 2018. – 488 с.

12. Денисенко М. П. Формування системи управління якістю послуг у сфері туризму / М. П. Денисенко, Н. М. Терещенко // Наукові праці МАУП. - 2014. - Вип. 1. - С. 134-138.
13. Джордж С. Всеобщее управление качеством: стратегии и технологии : учебник / С. Джордж. – М. : Виктория плюс, 2002. – 256 с.
14. Деминг, Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Э. Деминг ; Пер. сангл. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 370 с.
15. Захожай В.Б., Чорний А.Ю. Статистичне забезпечення управління якістю: навч. посібник для студентів вищих навч. закладів / В.Б. Захожай, А.Ю. Чорний. – К. : ЦНЛ, 2005. – 339 с.
16. Ильенкова С.Д. Управление качеством : учебник для вузов / Под ред. С.Д. Ильенковой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити-Дана, 2004. – 334 с.
17. Исикава К. Экономические методы управления качеством / К. Исикава. – М. : Экономика, 1988. – 216 с.
18. Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов : учеб. пособие / Н.И. Кабушкин, Г.А. Бондаренко. – Минск : Новое знание, 2000. – 216 с.
19. Качанов В. С. Система управления качеством туристско-экскурсионного обслуживания: Учебное пособие/В.С. М.: ЦРИБ «Турист», Москва, 1988. – 91 с.
20. Кириченко Л.С., Мережко Н.В. Основы стандартизації, метрології, управління якістю: навч. посібник / Л.С. Кириченко, Н.В. Мережко – К. : КНТЕУ, 2001. – 446 с.
21. Койфман Ю.І. Принципи, методи та досвід роботи у сфері забезпечення якості та сертифікації. Система якості, правила сертифікації та акредитації : посібник / Ю.І. Койфман. – Л.–К., 1995. – 349 с.
22. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия / Ю.Б. Иванов, А.Н. Тищенко, Н.А. Дробитько, О.С. Абрамова. – Харьков : ХНЭУ, 2004. – 255 с.

23. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство и туризм : учеб. для вузов / Ф. Котлер; пер. с англ., под ред. Р.Б. Ноздровой. – М. : ЮНИТИ, 1998. – 787 с.
24. Крылова Г.Д. Основы стандартизации, сертификации и метрологии : учеб. для вузов / Г.Д. Крылова. – М. : Аудит; ЮНИТИ, 1998. – 479 с.
25. Крылова Г.Д. Зарубежный опыт управления качеством / Г.Д. Крылова. – М. : Изд-во стандартов, 1992. – 140 с.
26. Круглов М.И. Комплексная система управления качеством продукции: общие принципы разработки и внедрения / М.И. Круглов. – М. : Машиностроение, 1977. – 65 с.
27. Ланциські С., Мрук Х., Янушек Х., Личак Я. Основи комплексного управління якістю (TQM) / Є. Ланциські, Х. Мрук, Х. Янушек, Я. Личак; за ред. Н.В. Мережко; пер. з пол. – К. : КНТЕУ, 2006. – 288 с.
28. Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И.М. Лифиц. – М. : Юрайт-М, 2001. – 224 с.
29. Мазаракі А.А. Економічні дослідження (методологія, інструментарій, організація, апробація) : навч. посіб / за ред. А.А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 280 с.
30. Мазаракі А.А та ін. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. / А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба, А.В. Семенчик. – К. : Атака, 2007. – 584 с.
31. Момот О.І. Менеджмент якості та елементи системи якості / О.І. Момот. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 368 с.
32. Музиченко К. Особливості зарубіжних систем управління якістю послуг готельного бізнесу і створення системи конкурентних позицій туристичного сектору України [Електронний ресурс] / К. Музиченко // Економічний аналіз. - 2013. - Т. 12(1). - С. 226-230.
33. Осовська Г.В. Менеджмент організацій : Для самостійного вивчення : навч. посібник (для студентів вищих навчальних закладів) / Г.В. Осовська, О.А. Косовський. – К. : Кондор, 2009. – 376 с.

34. Портер М. Конкуренция : пер. с англ. / М. Портер. – СПб. : Вильямс, 2003. – 495 с.
35. Пушкар М.Р. Менеджмент: теорія та практика : Підручник для студентів вищ. навч. закл. / Р.М. Пушкар, Н.П. Тарнавська. – 3-тє вид., перероб. і доп. – Тернопіль : Карт-бланш, 2005. – 486 с.
36. Решетняк Е.И. Современные методы управления предприятием сферы услуг / Е.И. Решетняк. – Харьков : Фактор, 2008. – 544 с.
37. Скібіцька Л.І. Менеджмент : Навч. посібник для студентів вищих навч. закладів / Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 415 с.
38. Сучасні концепції менеджменту : Навч. посібник для студентів вищих навч. закладів / за ред. Л.І. Федулової / Л.І. Федулова, Н.І. Гавловська, О.В. Декалюк, С.В. Ковальчук. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 533 с.
39. Труш Ю.Л. Оцінка ефективності напрямів підвищення якості продукції / Ю.Л. Труш // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – К.: НУХТ, 2010. – № 36 - С. 99–102.
40. Таньков К. М. Концептуальні аспекти формування системи інтегрованого управління якістю туристичних послуг/ К. М. Таньков // Проблеми економіки. - 2014. - № 1. - С. 259-264.
41. Цветков В.Я. Эволюция управления качеством/ В.Я.Цветков. - Образовательные ресурсы и технологии •2017'1 (18)- С.64-71
42. Швандар В.А. Стандартизация и управление качеством продукции : учеб. для вузов / В.А. Швандар, В.П. Панов; под ред. В.А. Швандара. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 487 с.
43. Шиманська В. В. Стратегічне управління якістю туристичних послуг в межах розвитку туристичного комплексу України: теоретичні аспекти [Електронний ресурс] / В. В. Шиманська. // Економіка. Управління. Інновації. - 2015. - № 1. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2015\\_1\\_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_1_44)

44. Шемаєва Л.Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві: монографія . / Л.Г. Шамаєва – Харків : ХНЕУ, 2009. – 240 с.
45. Янгмен К. Менеджмент качества: цель и необходимые условия. Опыт Северной Америки и Японии / К. Янгмен // Управление качеством. – 2010. – № 6. – С. 22–25.
46. Ярмолка В. М. Вплив мотиваційного аспекту на управління якістю послуг туристичних фірм [Електронний ресурс] / В. М. Ярмолка // Актуальні проблеми економіки. - 2012. - № 6. - С. 173-179.

## ДОДАТОК А



Серія АЕ № 272908

## ЛІЦЕНЗІЯ

**ДЕРЖАВНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ З ТУРИЗМУ ТА КУРОРТІВ**

Вид господарської діяльності **туроператорська діяльність**

Найменування юридичної особи **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТУРИСТИЧНА ФІРМА "А-ПРІОРИ"**

Ідентифікаційний код юридичної особи **36757630**

Місцезнаходження юридичної особи **01014, місто Київ, вулиця Бастіонна, будинок 14, квартира 32**

Дата прийняття та номер рішення про видачу ліцензії **26.11.2014 №143**

Строк дії ліцензії **з 26.11.2014 необмежений**


Номер в ліцензійному реєстрі - **216/2014**

 **Перший заступник Голови**

Дата видачі ліцензії \_\_\_\_\_ **В.Р. Гордієнко**

*(Signature)*

## ДОДАТОК Б

Серія А01	<b>СВІДОЦТВО</b>	№ 646488
ПРО ДЕРЖАВНУ РЕЄСТРАЦІЮ ЮРИДИЧНОЇ ОСОБИ		
<b>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТУРИСТИЧНА ФІРМА "А-ПРІОРИ"</b>		
Ідентифікаційний код юридичної особи	36757630	
Місцезнаходження юридичної особи	01014, М.КИЇВ, ВУЛИЦЯ БАСТІОННА, БУДИНОК 14, КВАРТИРА 32	
Місце проведення державної реєстрації	ПЕЧЕРСЬКА РАЙОННА У МІСТІ КИЄВІ ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ	
Дата проведення державної реєстрації	20.10.2009	
Номер запису в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців	1 070 102 0000 037804	
Державний реєстратор		ХАУСТОВА М. Є.