

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВІННИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА:
ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ»**

(на матеріалах туристичного агентства «Love Travel»)

Здобувача вищої освіти
2 курсу, групи МТБ-21з(м),
спеціальності 242 «Туризм»
освітньої програми
«Міжнародний туристичний
бізнес»

Дар'ї
БОРИСЕНКО

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент

Наталя
ОНИЩУК

Гарант
освітньо-професійної програми
доктор історичних наук,
професор

Наталія
ЧОРНА

Вінниця – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Сутність поняття «якість» у туристичній індустрії	6
1.2 Ключові стандарти для формування системи управління якістю туристичних послуг	10
1.3 Структура системи управління якістю туристичних послуг	13
РОЗДІЛ 2 ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПОСЛУГ ТУРИСТИЧНИМ АГЕНТСТВОМ «І'M TRAVEL»	22
2.1 Організаційно-економічна характеристика туристичного підприємства	22
2.2 Оцінка рівня якості надання послуг ТА «Love Travel» споживачем	28
2.3 Оцінка рівня якості надання послуг ТА «Love Travel»»	37
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ПОСЛУГ В ТУРИСТИЧНОМУ АГЕНТСТВІ «LOVE TRAVEL»	44
3.1 Розробка програми контролю якості послуг ТА «Love Travel»	44
3.2 Способи та терміни досягнення стратегічних цілей ТА «Love Travel»	51
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Будь-яке підприємство у рамках формування та зміцнення своїх конкурентних переваг постійно вирішує завдання, які пов'язані з політикою у сфері якості. Стосовно туристичного підприємства така політика взаємопов'язана з асортиментною політикою, оскільки завдяки обраному асортименту послуг підприємство може забезпечити необхідний рівень комплексності при їх наданні. За таких умов туристичне підприємство залежно від своїх розмірів та структури формує власну політику у сфері якості. Це дозволяє туристичним підприємствам отримати більш широкі можливості для комплексного використання найбільш сучасних технологій обслуговування, формування команд різних спеціалістів, здатних надавати послуги практично будь-якого рівня якості. Вони можуть забезпечити підготовку і перепідготовку спеціалістів, які відповідають сучасним вимогам, організувати багаторівневу систему управління якістю послуг з метою зниження вартості виконуваних робіт.

У цьому контексті поняття якості надаваних послуг набуває нового значення, як першооснови вдосконалення менеджменту туристичного підприємства.

Питанням теорії і практики управління якістю туристичних послуг присвячені такі роботи вітчизняних і зарубіжних авторів, як Т. Ткаченко, С. Мельниченко, М. Новак, І. Писаревський, С. Погасій, М. Покогодна, Н. Кудла, О. Апілат, Г. Антонов, Л. Басовський, І. Будищева, С. Розанова, Б. Соловйова, П. Каліта та ін. У роботах цих авторів розкриті теоретичні аспекти побудови системи управління якістю індустрії туризму і гостинності. У той же час на загал основоположні поняття сучасних концепцій менеджменту якості у сфері туризму ще не набули однозначного визначення та дещо по-різному трактуються різними

авторами, які, як правило, обмежуються загальним підходом до розгляду термінів і понять.

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

Завдання дослідження:

- визначити сутність поняття «якість» у туристичній індустрії;
- розглянути ключові стандарти для формування системи управління якістю туристичних послуг;
- описати структуру системи управління якістю туристичних послуг;
- навести організаційно-економічну характеристику ТА «Love Travel»;
- здійснити оцінку рівня якості надання послуг ТА «Love Travel» споживачем;
- здійснити оцінку рівня якості надання послуг ТА «Love Travel»;
- розробити програму контролю якості послуг ТА «Love Travel»;
- визначити способи та терміни досягнення стратегічних цілей ТА «Love Travel».

Об'єктом дослідження є управління якістю послуг туристичного підприємства.

Предметом дослідження є вдосконалення системи управління якістю послуг в ТА «Love Travel».

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.

Наукова новизна полягає у подальшому поглибленні теоретичних положень, розробці науково-методичних основ і практичних рекомендацій з удосконалення системи управління якістю послуг на підприємстві.

Практична значимість роботи полягає в можливості використання її результатів у діяльності ТА «Love Travel» для підвищення якості обслуговування споживачів шляхом підвищення кваліфікації персоналу, посилення контролю за якістю обслуговування, зміною технології обслуговування.

Інформаційною базою дослідження виступають наступні джерела: наукова література вітчизняних та зарубіжних авторів, періодичні видання економічного профілю, державні та міжнародні стандарти з якості, бухгалтерські звіти ТА «Love Travel».

Апробація роботи. За результатами виконання кваліфікаційної роботи були опубліковані дві статті: у збірнику наукових праць за матеріалами XII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих» 20 квітня 2023р. ВТЕІ КНТЕУ та у збірнику наукових праць за матеріалами X Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології», яка проходила 10 жовтня 2023р. у ВТЕІ КНТЕУ, м. Вінниця.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Робота містить 10 таблиць, 15 рисунків, 4 додатки. Список використаних джерел нараховує 50 джерел. Основний текст роботи викладено на 57 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність поняття «якість» у туристичній індустрії

Будь-яке підприємство у рамках формування та зміцнення своїх конкурентних переваг постійно вирішує завдання, які пов'язані з політикою у сфері якості. Стосовно туристичного підприємства така політика взаємопов'язана з асортиментною політикою, оскільки завдяки обраному асортименту послуг підприємство може забезпечити необхідний рівень комплексності при їх наданні. За таких умов туристичне підприємство залежно від своїх розмірів та структури формує власну політику у сфері якості у таких основних стратегічних напрямках:

- стати більш вузькоспеціалізованим;
- надавати клієнтам широкий асортимент профільних і супутніх послуг;
- розширюватися по територіальному та регіональному принципу, формуючи при цьому мережу філій / представництв [1 – 3; 5; 7].

Останнє дозволяє туристичним підприємствам отримати більш широкі можливості для комплексного використання найбільш сучасних технологій обслуговування, формування команд різних спеціалістів, здатних надавати послуги практично будь-якого рівня якості. Вони можуть забезпечити підготовку і перепідготовку спеціалістів, які відповідають сучасним вимогам, організувати багаторівневу систему управління якістю послуг з метою зниження вартості виконуваних робіт. У рамках мережних туристичних підприємств можлива часткова спеціалізація деяких філій по окремим видам послуг. У цьому контексті

поняття якості надаваних послуг набуває нового значення, як першооснови вдосконалення менеджменту туристичного підприємства.

Формування поняття якості пройшло довгий шлях у своєму розвитку (табл.

1).

Таблиця 1.1 – Визначення змісту терміну «якість»

Джерело	Визначення
Аристотель (III ст. до н. е.)	Відмінність між предметами. Диференціація за ознакою «гарний – поганий»
Китайська версія	Ієрогліф, який означає якість складається із двох елементів: «рівновага» і «гроші». Якість = рівновага + гроші. якість тотожна поняттю «висококласний», «дорогий»
Шухарт (1931 р.)	Якість має два аспекти: об'єктивний (фізичні характеристики) і суб'єктивний (наскільки річ «гарна»)
Ісікава (1950 р.)	Якість – це властивість, яка реально задовольняє споживачів
Джуран (1979 р.)	Об'єктивний бік: якість – це придатність для використання (відповідність речі її призначенню). Суб'єктивний бік: якість є ступенем задоволеності споживача (для реалізації якості виробник повинен узнати вимоги споживача і зробити свою продукцію такою, щоб вона задовольняла таким вимогам
ГОСТ 15467-79	Якість – це сукупність властивостей продукції, що обумовлюють її придатність задовольняти певні потреби відповідно з її призначенням
ISO 8402:1986	Якість – сукупність властивостей і характеристик продукції чи послуги, які надають їм здатність задовольняти обумовлені чи очікувані потреби
ISO 8402:1994	Якість – це сукупність характеристик об'єкта, які відносяться до його здатності задовольняти обумовлені чи очікувані потреби
ISO 8402:2000	Якість – це ступінь відповідності властивих характеристик вимогам. Характеристика – це відмінна властивість. Вимоги – це потреби чи очікування, які встановлені, як правило, вони передбачаються чи є обов'язковими

При розгляді поняття «якість» фахівці, як правило, керуються філософським і економічним підходом до його трактування [3; 4].

Трактування поняття якості з позицій філософії.

Кожний об'єкт має певні якості, які відрізняють його від інших об'єктів. При цьому якість дозволяє визначити загальні риси певної групи об'єктів. Якісна визначеність означає, що об'єкт знаходиться у постійному русі (змінюється), але поряд з таким він визначається певною стійкістю. Тобто, якість – це категорія, яка відображає невіддільну від буття об'єкта його суттєву визначеність, завдяки якій він є саме цим, а не іншим об'єктом.

Оскільки завдяки своїй якості об'єкт виступає як такий, а не інший, то зміна якості означає перетворення даного об'єкта на інший. Якості, які змінюються з часом, відносяться до різних рівнів, тому такі зміни можуть бути загальними для певної групи об'єктів чи ж індивідуальними для окремого об'єкта. Якість об'єкта не зводиться до окремих його властивостей, а пов'язана із об'єктом, як цілим, охоплюючи його повністю, і не відділена від нього.

Таким чином, якість – це об'єктивна і узагальнююча характеристика об'єктів, яка встановлюється у сукупності їх властивостей. Вона дозволяє порівнювати об'єкти та відрізняти їх один від одного.

Трактування поняття якості з позицій економіки.

Е. Демінг визначив якість як перевершення вимог і очікувань споживача упродовж терміну служби (споживання) продукту [9; 10].

У свою чергу, А. Фейгенбаум вказував на постійно змінювану й неловиму природу якості, що залежить від здібностей споживача, і визначає якість як «рухому мету». Він підкреслював, що «якість – це те, про що говорить споживач, а не те, про що говорить інженер чи продавець, і не те, що написано на лозунгу» [10].

Дж. Харрінгтон визначив якість як «задоволення чи перевершення вимог споживача по прийнятній для нього ціні» [10].

Іншими словами, для споживача якість послуги – це послуга, яка йому подобається, відповідає всім його потребам й очікуванням, і за що він готовий заплатити.

Згідно з Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO), якість – це сукупність властивостей і характеристик продукту, які надають йому здатність задовольняти обумовлені або передбачувані потреби споживачів.

У туризмі виділяють чотири типи якості:

– якість як властивість та особливість продукту (послуги), яка викликає почуття задоволення у споживача, або відсутність недоліків, що підсилює стан задоволеності у нього;

– якість як технічна та функціональна характеристика продукту (послуги). Технічна якість – це все те, що отримує і споживає клієнт, а також те, з чим він залишається після взаємодії зі спеціалістом туристичного підприємства. Функціональна якість – це процес надання продукту (послуги), під час якого споживач проходить безліч етапів у своїй взаємодії з фахівцями туристичного підприємства;

– якість як складова культури обслуговування, яка формується поведінкою працівників туристичного підприємства по відношенню до споживачів, а критеріями її оцінки є дружелюбність, чуйність і люб'язність персоналу;

– якість як етична компонента продукту (послуги), яка може бути оцінена споживачем лише в процесі його споживання.

Таким чином, під поняттям «якість» у туристичній індустрії часто розуміють правильно визначені потреби клієнтів, відповідно туристичне підприємство має створювати продукти (послуги), які відповідають потребам клієнтів. Якщо конкуренти досі не запропонували нічого подібного, у туристичного підприємства є можливість досягти переваги, ставши першим на ринку. Своєю чергою, система управління якістю – це сукупність взаємопов'язаних та/або взаємодіючих елементів організації, які дають змогу спрямовувати та контролювати її діяльність щодо якості. В умовах зростаючої конкурентної боротьби саме система управління якістю підприємства може стати

інструментом зміцнення конкурентних переваг та розширення присутності на ринку [2].

1.2 Ключові стандарти для формування системи управління якістю туристичних послуг

Найбільш ефективно запитам ринку і потребам споживачів відповідає ідеологія Загального управління якістю (Total Quality Management) – комплексної системи, що орієнтується на безперервне поліпшення якості, мінімізацію виробничих витрат, постачання точно у визначений строк, залучення до діяльності підприємства з постійного поліпшення якості всього персоналу. Увібравши в себе все найбільш прогресивне, що було характерним для попередніх концепцій управління якістю, модель TQM заклала фундамент для систем управління якістю в організації, на принципи якої опираються сучасні міжнародні стандарти ISO [10].

Стандарти ISO є мінімальним набором правил, якими має керуватися кожна організація, діяльність якої спрямовується на постійне покращення та зменшення кількості проблем як всередині, так і при взаємодії з зовнішнім середовищем. З-поміж понад 20 тис. міжнародних стандартів, базовими для всіх систем управління якістю є стандарти ISO серії 9000, розроблені технічним комітетом міжнародної організації ISO (ISO/TC 176) на основі узагальнення накопиченого національного досвіду різних країн щодо розроблення, впровадження та функціонування систем якості.

Наразі фундаментальними стандартами в системі стандартів ISO серії 9000 є:

– ISO 9000:2015 – Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. Стандарт встановлює основні принципи та визначає

термінологію, необхідну для правильного застосування в практиці впроваджених систем управління якістю.

– ISO 9001:2015 – Системи управління якістю. Вимоги. Стандарт визначає вимоги, які організація буде виконувати, щоб задовільнити потреби та очікування споживачів щодо якості.

– ISO 9004:2018 – Управління якістю. Якість організації. Настанови щодо досягнення сталого успіху. Стандарт містить настанови щодо управління організацією в складному і мінливому середовищі з позиції якості. Стандарт спрямовується на: поліпшення показників діяльності організації; задоволення споживачів та інших зацікавлених сторін; залучення до цих процесів всіх працівників.

– ISO 19011:2018 – Настанови щодо проведення аудитів систем управління. Стандарт містить рекомендації для організацій усіх розмірів і типів та щодо аудитів різних сфер застосування та масштабів.

Нові версії стандартів ISO 9000:2015 та ISO 9001:2015 були прийняті Міжнародною організацією зі стандартизації ISO у вересні 2015 р., ставши, таким чином, п'ятою редакцією серії стандартів ISO.

Стандарт ISO 9001:2015, на відповідність якому системи управління якістю проходять сертифікацію, від попередньої версії стандарту суттєво відрізняється очевидним застосуванням ризик-орієнтованого мислення, яке дає змогу організації визначати чинники, які можуть спричиняти відхилення її процесів та її системи управління якістю від запланованих результатів, щоб встановлювати запобіжні заходи контролю для мінімізації негативних впливів і максимального використання можливостей, по мірі їх виникнення. Це неможливо без розуміння свого середовища і визначення зацікавлених сторін та їхніх вимог [11].

Вимоги стандарту ISO 9001 носять загальний характер і не передбачають забезпечення однаковості структури систем управління якістю або однаковість документації, тому що застосовні до діяльності будь-якої організації незалежно

від типу, розміру та продукції, що випускається (послуги, що надається). Стандарт ISO 9001 не містить вимог до інших систем менеджменту (екологічний менеджмент, техніка безпеки й охорона праці, фінансовий менеджмент), але дозволяє організації інтегрувати свою систему менеджменту якості з відповідними вимогами загальної системи менеджменту [12].

Розвиток вимог ISO 9001 засвідчило прийняття стандарту ISO 9004, не призначеного, щоправда, для цілей сертифікації. Вимоги ISO 9004 рекомендуються як керівництво для організацій, які бажають перевищити вимоги ISO 9001 з метою вдосконалення та досягнення сталого розвитку: концепція ISO 9001 спрямована на досягнення поставлених цілей, а виконання положень ISO 9004 дозволяє досягати поставлені цілі з більшою ефективністю [13].

Стандарт ISO 19011 призначається для застосування широким колом потенційних користувачів, включаючи аудиторів, організації, які впроваджують системи менеджменту якості, та організації, яким необхідно проводити аудити систем менеджменту відповідно до законодавства. Проведення аудиту відповідно до стандарту засноване на менеджменті ризиків і передбачає застосування вибіркового дослідження на основі теорії ймовірностей і математичній статистиці.

Особливістю зазначених стандартів є добровільність, адже підприємство саме приймає рішення про побудову системи менеджменту якості відповідно до стандартів серії ISO 9000, разом з тим, прийнявши таке рішення, виконання вимог останніх стає обов'язковим [14].

Менеджмент якості в туризмі – це діяльність у рамках загальної функції управління туристичним підприємством, яка визначає політику у сфері якості, цілі і обов'язки в рамках системи управління якістю, здійснює їх за допомогою планування якості, забезпечення якості, управління якістю та постійне її поліпшення.

Планування якості послуг в туризмі пов'язано зі створенням системи управління якістю як організаційної структури, що включає функції,

документацію, процеси і ресурси, необхідні для створення, підтримки необхідного рівня якості та його поліпшення на всіх стадіях життєвого циклу продукту [15].

Відповідно до вимог ISO 9001, для створення системи управління якістю організація повинна:

- визначити процеси, потрібні для системи управління якістю, та їх застосування в межах організації;
- визначити необхідні входи цих процесів і очікувані від них виходи;
- визначити послідовність і взаємодію цих процесів;
- визначити та застосовувати критерії та методи (зокрема моніторингу вимірювання та відповідні показники дієвості), потрібні для забезпечення результативності функціонування та контролювання цих процесів;
- визначити ресурси, потрібні для цих процесів, і забезпечувати їх наявність;
- призначити осіб з відповідальністю та повноваженнями щодо цих процесів;
- розглядати ризики та можливості;
- оцінювати ці процеси та запроваджувати будь-які зміни, потрібні для забезпечення того, щоб ці процеси досягали своїх передбачених результатів;
- поліпшувати процеси та систему управління якістю.

Забезпечення якості в туризмі – це сукупність всіх запланованих та методично здійснюваних видів туристичної діяльності в рамках системи управління якістю, необхідних для створення туристичного продукту (послуги), що відповідає визначеним вимогам.

1.3 Структура системи управління якістю туристичних послуг

Згідно зі стандартом ISO 9000:2005, система управління якістю складає собою систему для розробки політики цілей для керівництва і управління

підприємством стосовно якості. Головна умова для побудови такої системи – це гарантія, що вище керівництво туристичного підприємства зацікавлене у її створенні, впровадженні та підтримці. Цілі підприємства є визначальними при формулюванні таких вимог до побудови системи управління якістю [16].

Знання принципів побудови системи управління якістю туристичних послуг дозволяє менеджеру отримувати узагальнені практичні дані на підставі системних спостережень, які у значній мірі невілюють невизначеність окремих факторів зовнішнього середовища. Це відкриває перед туристичним підприємством нові можливості, що дозволяє:

- найбільш оптимально реалізувати свої цілі та завдання щодо якісного обслуговування споживачів;
- оптимізувати внутрішні зв'язки та взаємодію структурних підрозділів підприємства з метою інтегрованого управління якістю туристичних послуг;
- відображати загальні положення діяльності туристичного підприємства;
- відповідати економічним законам і закономірностям розвитку суспільства та підприємницької діяльності, об'єктивно відображати сутність явищ та реальних процесів управління якістю послуг;
- виступати як універсальні правила, яким має слідувати персонал та вище керівництво туристичного підприємства, яке функціонує у динамічно змінюваному конкурентному середовищі.

Принципи побудови системи управління якістю туристичних послуг повинні відповідати вимогам [17].

Вимога 1. Загальний менеджмент туристичного підприємства повинен передбачати створення системи управління якістю і бути готовим підтримувати її створення, впровадження та подальшу підтримку. Виконання такої вимоги розглядається як перший крок до встановлення статусу туристичного підприємства у сфері менеджменту якості. Керівництву підприємства необхідно

розуміти, що ймовірність створення системи управління якістю буде дорівнювати нулю, якщо:

- керівництво не бачить ніякої користі від встановлення стандартизованих процедур забезпечення якості, навіть якщо вони повинні їх дотримуватися;
- відсутнє розуміння переваг від проведення коригуючих заходів, аналізу з боку керівництва, вимірювання якості чи будь-яких інших процедур, що вимагають зміни звичної поведінки по відношенню до свого персоналу, споживачів та бізнеспартнерів;
- у реальних цілях побудови системи управління якістю відсутня мета її сертифікації на відповідність стандарту ISO 9001.

Вимога 2. Необхідність визначення цілей побудови системи управління якістю [18].

Такі цілі повинні бути як загальними, так і конкретними. Загальна мета полягає в отриманні сертифікату до конкретної дати. Більш конкретні цілі можуть включати в себе проведення вимірювання процесів, посилення контролю над деякими процесами, підвищення їх ефективності тощо.

Визначення цілей допомагає туристичному підприємству зосередити увагу на тому, що дійсно важливо. Цілі, які стосуються впровадження системи управління якістю, повинні обов'язково передбачати конкретні терміни. Без термінів, мета її сертифікації не буде досягнута.

Найбільш вдале впровадження системи управління якістю відбудеться тоді, коли графік виконання робіт стає окремою метою діяльності кожного менеджера туристичного підприємства.

Вимога 3. Встановлення сфери дії системи управління якістю [19].

Виконання такої вимоги може бути нескладним для невеликого туристичного підприємства із однією організаційною одиницею чи нескладним асортиментом продукції та послуг. Туристичне підприємство із складною структурою інколи намагається розділити свої процеси та визначити ті із них, які

будуть об'єктом вимог системи управління якістю, на відміну від тих, які таким вимогам можуть не відповідати. Таке рішення часто приймається, коли підприємство керується внутрішньою політикою, а не здоровим глуздом.

Так, підрозділ продаж послуг може сприяти отриманню сертифікату ISO 9001, але не так часто бачить необхідність бути частиною всієї системи управління якістю. Деякі інші підрозділи можуть зробити спробу виключити себе із сфери дії такої системи, вважаючи, що вони працюють в особливих умовах, які допускають таке виключення. Тому вищому керівництву потрібно буде переконатися, що кожний підрозділ туристичного підприємства є активним учасником, оскільки всі вони мають відношення до якості вироблених послуг.

Вимога 4. Проведення адаптації системи управління якістю [20].

Детальна адаптація системи повинна бути виконана із розрахунком на можливі майбутні зміни на підприємстві та забезпечувати необхідну гнучкість у виконанні тих завдань, які цього вимагають, у інтересах підприємства. Цілі підприємства є важливим аспектом створення структури системи управління якістю і конкретних вимог, які пов'язані з кожним процесом.

У рамках системи управління якістю розробляються методики, що встановлюють вимоги до виконання всіх пов'язаних із наданням послуги процесів, включаючи три основоположні процеси (маркетинг, проектування і безпосередньо надання послуги), які функціонують в структурі системи управління якістю туристичних послуг (рис. 1.1).

Якість туристичної послуги, як вона сприймається споживачем, безпосередньо визначається цими процесами, а також діями, пов'язаними із заходами, що виконуються за результатами зворотного зв'язку з якості послуг і сприяють поліпшенню їхньої якості, а саме:

- оцінюванням наданої постачальником послуги;
- оцінюванням отриманої послуги споживачем;

– перевірки якості реалізації всіх процесів системи якості та їхньої ефективності.

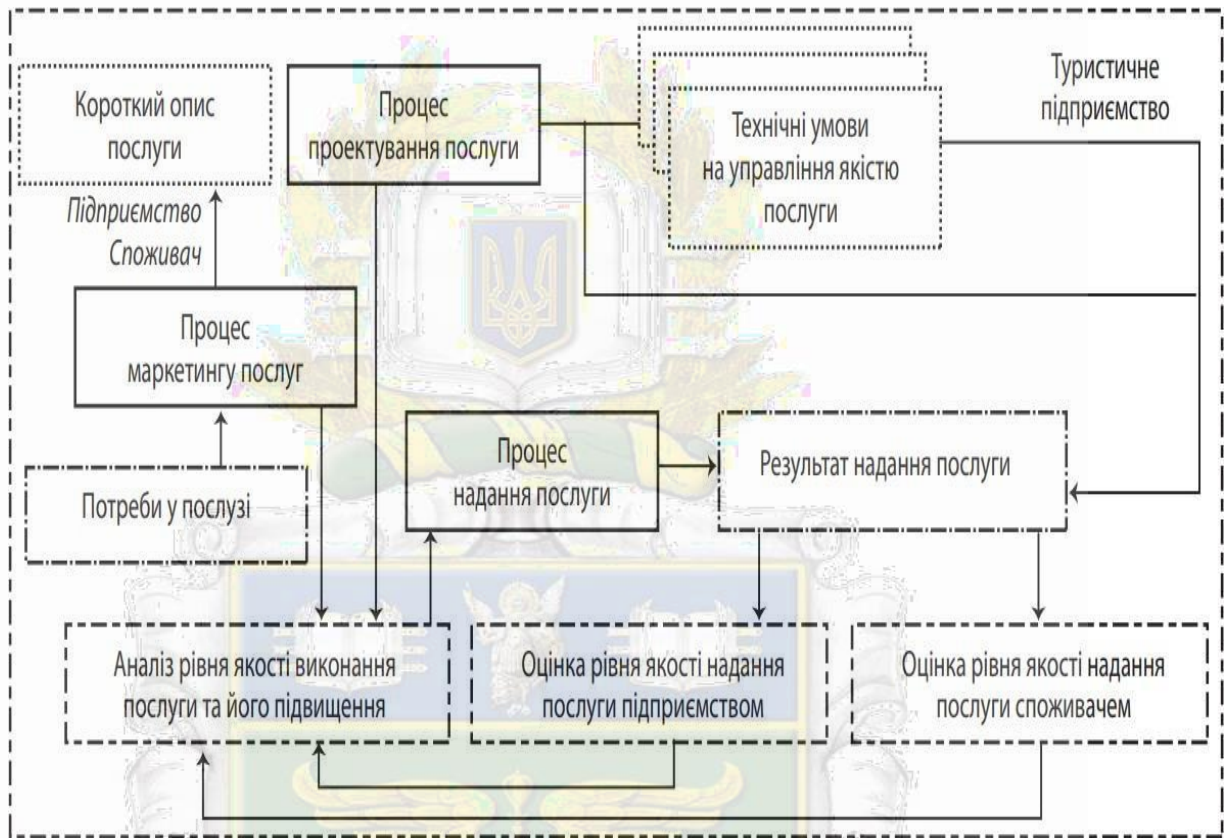


Рисунок 1.1 - Структура системи управління якістю туристичних послуг

Зворотний зв'язок з якості має бути встановлений і між групами процесів структури системи якості, які взаємодіють між собою [21].

Якщо туристичне підприємство формує мету посилення контролю за якістю послуг, то воно повинно мати детальну процедуру для ефективного відслідковування претензій та зауважень споживачів щодо якості, відмов від придбання послуги та проведення відповідних записів прийнятих рішень.

Така процедура може включати до себе створення системи відслідковування і показники вимірювання процесу з тим, щоб у подальшому керівництво підприємства могло визначити ступінь відповідності процесу цілям підприємства у сфері якості. І навпаки, наприклад, порядок введення даних щодо

задоволення споживачів надаваними послугами може бути достатньо простим автоматизованим процесом, який послідовно виконується без складних документованих процедур.

Споживач, оцінюючи якість туристичної послуги, порівнює деякі фактичні значення параметрів якості із очікуваними ним величинами, і якщо ці очікування співпадають / перевищують, то якість визначається задовільною чи перевершеною [6; 8]. Більшість споживачів не знають про якість вхідних даних послуги з функціональної точки зору (тобто їх не цікавить те, як туристична послуга була вироблена). Вони судять про якість по вихідним даним – вигодам, які отримані ними від наданої послуги. Різницю між цими двома величинами складає розходження, по якому оцінюють ступінь задоволеності споживача якістю туристичної послуги (поняття споживчої цінності послуги) (рис. 1.2).

Верхня частина представленої моделі описує фактори, які визначають очікування і попит на туристичну послугу. Нижня частина моделі показує, як підприємства створюють такі послуги.

У представленій моделі застосований метод аналізу розходжень, які можуть виникати у процесі надання туристичних послуг. Завдання підприємства полягає у тому, щоб ідентифікувати та зменшувати такі розходження, що були встановлені менеджером і визначені як значні перешкоди до надання якісної туристичної послуги. Сутність цих розходжень визначається такими положеннями.

1. Представлення керівництва туристичного підприємства про очікування споживачів помилкові. Таке розходження виявляє проблему сегментації за вигодами – припущення керівництва про споживацькі очікування некоректні. Менеджери туристичного підприємства не завжди розуміють, які характеристики послуги первісно означають для споживачів її високу якість, які показники повинна мати послуга для того, щоб відповідати їх потребам, і який

рівень реалізації таких показників необхідний для забезпечення високоякісного обслуговування.

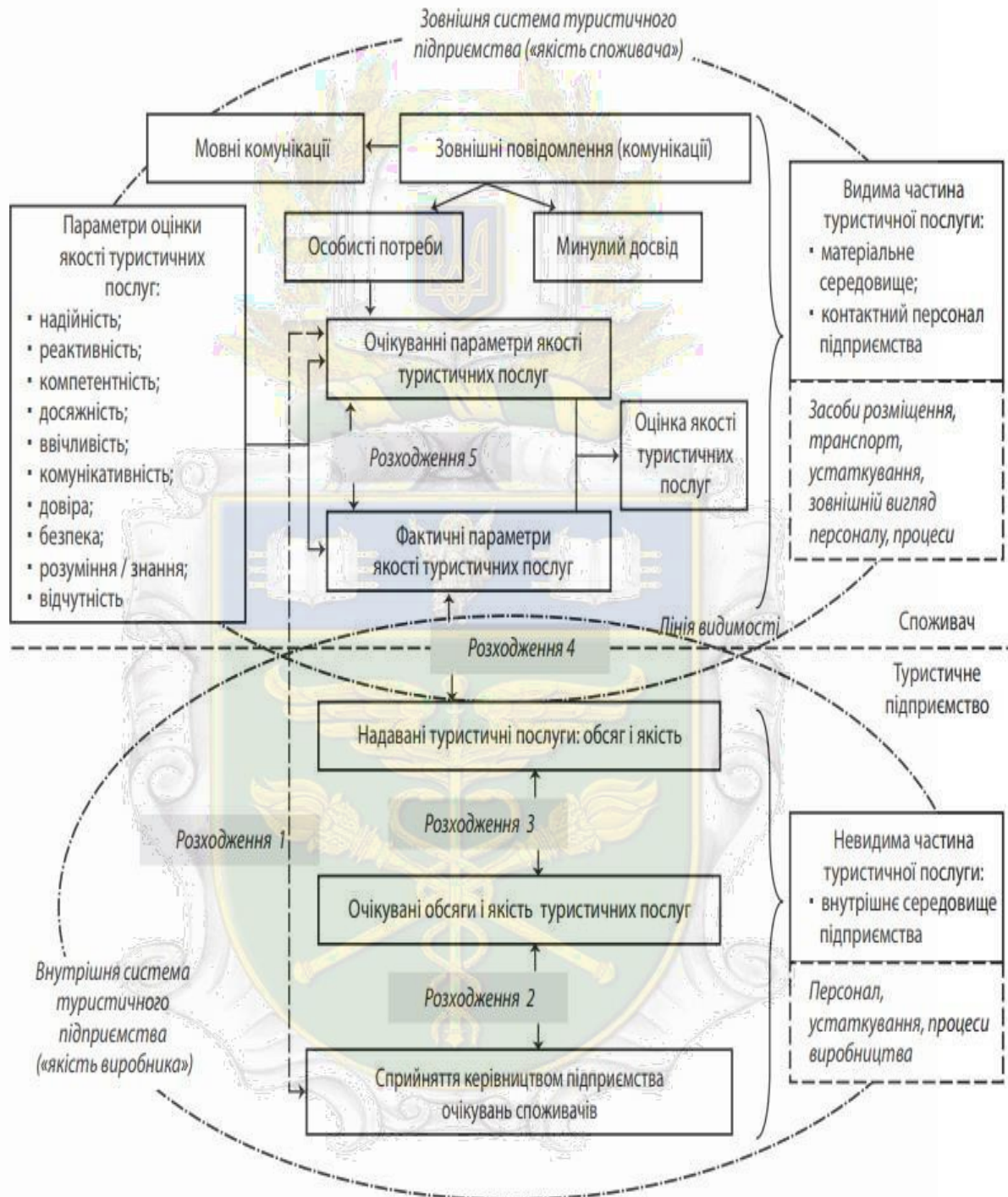


Рисунок 1.2 - Концептуальна модель системи інтегрованого управління якістю туристичної послуги

2. Розрив між сприйняттям менеджерів і специфікацією якості туристичної послуги. Потреби споживачів відомі, але підприємство не має можливості надати послугу, яка відповідає їх очікуванням, або через обмеженість ресурсів, або через бездієвість менеджерів [22].

3. Надана туристична послуга не відповідає робочим специфікаціям, які запропоновані керівництвом підприємства. Сценарій і контроль виконання послуги невірні у цілому. Від працівників, які надають послуги, у значній мірі залежить, як споживачі сприймають якість обслуговування. Але дії персоналу не завжди можуть бути регламентовані. Всі підприємства мають ускладнення із дотриманням прийнятих стандартів унаслідок особливостей дій свого персоналу.

4. Розходження між надаваними туристичними послугами і зовнішніми комунікаціями. Інакше кажучи, декларування не відповідає дійсності: обране позиціонування не відповідає реальній послугі. Підприємство не повинно обіцяти у рекламі більше, ніж воно може реально запропонувати. Крім того, споживачі не завжди мають у своєму розпорядженні інформацію про зусилля, які робляться для їх обслуговування. Але якщо люди знають про них, то вони з великою ймовірністю доброзичливо будуть сприймати надані їм послуги [23].

5. Сприйняття споживачем туристичної послуги не відповідає його очікуванням. Представлена послуга не може задовольнити очікування споживача.

Чи виправдовуються очікування споживача щодо якості послуги, залежить від таких складових:

- як розроблена послуга;
- наскільки навчений персонал;
- яку винагороду отримують працівники;
- яким чином контролюється робота персоналу.

Відповідність, яка проявляється у представленні однієї й тієї ж залежності послуги одному й тому ж споживачеві та іншим споживачам (для стандартної

послуги), також дуже важлива. Але відповідність обслуговування особливо важко досягти у порівнянні виробничою відповідністю. Причина полягає у тому, що послуги створюються людьми, управляти якими значно складніше, ніж механізмами [24].

У туристичній індустрії очікування споживача, які сформовані у нього референтними джерелами, попереднім досвідом, комунікаціями, власними потребами, з якими він входить в угоду на обслуговування, є деяким еталоном порівняння, з яким і прийдеться працювати виробникові туристичних послуг. Результати оцінки задоволеності туристичною послугою обумовлюють варіанти рішень про якість того, що отримав споживач, із якої виходить задоволення чи незадоволення такою угодою.

Виходячи із вищезначеного, можна зробити висновок, що, по-перше, виробництво і реалізація туристичних послуг потребує особливої уваги до аспектів взаємовідносин між підприємством, яке надає послуги, і споживача, який її отримує; по-друге, туристична послуга як специфічний ринковий товар досить складно піддається кількісному аналізу та оцінці кінцевого результату. Це означає, що існуючі методологічні підходи до управління якістю у системі матеріального виробництва не можуть у повній мірі бути застосовані до системи управління якістю туристичних послуг. Для більшості таких послуг процеси їх надання і споживання практично невіддільні. Такі процеси розробляються як результат узгоджених дій різних складових системи управління якістю, де ключовими є туристичне підприємство і його споживачі. У межах системи управління якістю туристичних послуг система виробництва послуг не просто функціонує, а взаємодіє із системою споживання послуги, вони взаємно впливають одна на одну, формуючи загальне представлення концепції управління якістю туристичних послуг.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПОСЛУГ ТУРИСТИЧНИМ АГЕНТСТВОМ «I'M TRAVEL»

2.1 Організаційно-економічна характеристика туристичного підприємства

ТА «Love Travel» – це команда професіоналів на туристичному ринку Вінниччини, які постійно розвиваються, розширюють та вдосконалюють спектр надаваних туристичних послуг. У своїй діяльності підприємство постійно прислухається до думки клієнтів та враховує її при провадженні діяльності.

Кредо компанії: «Організовуючи поїздки для наших клієнтів, ми сприяємо поліпшенню їх якості життя. Ми віримо, що в подорожах народжуються нові ідеї для їх бізнесу, більш того подорожі є фактором розвитку креативності для кожної окремої людини».

ТА «Love Travel» будує свою діяльність на підставі ліцензії на здійснення турагентської діяльності АВ №467498 від 10.07.2009 (додаток А). Підприємство зареєстроване як фізична-особа підприємець (у додатку Б можна переглянути досьє на ФОП 27470015). Якість обслуговування відображено в численних подяках і дипломах. ТА «Love Travel» з кожним роком набуває оборотів: підписує нові договори з постачальниками послуг, розширює сферу діяльності. Наразі ТА співпрацює з такими туристичними операторами, як «Anex Tour», «Pegas Touristic», «Coral Travel», «Join Up», «Tez Tour».

ТА «Love Travel» розташована за адресою: м. Вінниця, вул. Соборна, 66/101 (додатки В, Г, Д). Контакти: <http://love-tur.com/>, +380685479621, +380964886095, info@love-tur.com [39].

ТА «Love Travel» працює на ринку В.інниці з 2009 р. і надає своїм клієнтам широкий спектр туристичних послуг. У 2012 р. компанія здійснила серйозний ребрединг: повністю було змінено підхід до бізнесу, як візуально, так і ментально. Упродовж останніх років ТА «Love Travel» головним чином займається внутрішнім і міжнародним туризмом.

Агенція обслуговує клієнтів в основному за допомогою середовища Інтернет, а також шляхом телефонних комунікацій.

На рис. 2.1. представлена організаційно-управлінська структура ТА «Love Travel». Вона є лінійно-функціональною. Це означає, що розпорядження на підприємстві передаються зверху вниз, послідовно, по ланцюжку, від рівня до рівня, а за кожним працівником закріплена своя функція. Організаційна структура відповідає розмірам і вимогам організації.



Рисунок 2.1 – Організаційно-управлінська структура ТА «Love travel»

Туристичну агенцію очолює директор, який здійснює загальне керівництво підприємством і несе відповідальність за його роботу. У безпосередньому підпорядкуванні у директора знаходяться: головний менеджер з продажу туристичного продукту, фахівець з інформаційних технологій та бухгалтер.

У підпорядкуванні головному менеджеру з продажу туристичного продукту знаходиться молодший менеджер.

Бухгалтер виконує роботу по розрахунках з постачальниками, замовниками і покупцями, здійснює аналіз господарської діяльності. Головний та молодший менеджери з продажу займаються продажем туристичних послуг і консультацією клієнтів.

Фахівець з інформаційних технологій займається усіма процесами, пов'язаними з програмним забезпеченням комп'ютерних пристроїв, забезпечує безперервну та справну роботу сайту компанії тощо.

Середньооблікова кількість працівників за три роки не змінилась, навіть у зв'язку з кризовими періодами у діяльності підприємства, що свідчить про стійку організаційну структуру агенції, а також те, що керівництво намагається утримувати повний необхідний штат для належного функціонування компанії.

На підприємстві створена доброзичлива атмосфера, кожен працівник відчуває свій внесок у загальну справу і усвідомлює себе частинкою колективу.

Стиль управління - демократичний. На підприємстві встановлений прямий зв'язок між заохоченням працівників та конкретними результатами їх діяльності, використовуються адміністративні та економічні методи управління персоналом.

У таблиці 2.1 представлено динаміку основних показників діяльності ТА «Love Travel» щодо надання туристичних послуг 2021-2023 рр.

Упродовж аналізованого періоду фінансовий стан підприємства залишався стійким. Порівнюючи 2021, 2022 та 2023 рр., бачимо, що вони значно відрізняються за обсягом реалізації туристичного продукту: 2023 р. виявився найбільш прибутковим серед них. У 2022 р. на діяльність ТА «Love Travel» негативно вплинула війна росії проти України: скоротився обсяг наданих туристичних послуг, кількість обслуговуваних туристів та кількість туристів, що виїжджали за кордон.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних показників діяльності ТА «Love Travel»
щодо надання туристичних послугу у 2021-2023 рр.

№ п/п	Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2023 р. порівняно із 2021 р.		Відхилення 2023 р. порівняно із 2022 р.	
					абс., грн	відн., %	абс., грн	відн., %
1	Кількість обслугованих туристів, у тому числі за видами:	864	780	1114	-84	9,7	-334	29,9
2	іноземних туристів	15	13	21	-2	13,3	-8	38
3	туристів, які виїжджали за кордон	749	663	915	-8.6	1.1,4	-252	27,5
4	туристів, які виїжджали за кордон, обслугованих без поселення в закладах розміщення	19	15	27	-4	21	-12	44,4
5	туристів, які виїжджали за кордон, обслугованих без поселення в закладах розміщення	19	15	27	-4	21	-12	44,4
6	туристів, охоплених внутрішнім туризмом	115	117	199	-2	1,7	-8.2	41,2
7	Кількість туро-днів, наданих туристам	5184	6684	4680	-504	9,7	-2004	29,9
8	Обсяг наданих туристичних послуг (тис. грн.), у тому числі:	11 23 5 000	16 71 0000	7 800 000	-3 435 000	30,5	-8 910 000	53,3
9	Туристам, які виїжджали за кордон України (тис. грн)	11 01 0 000	16 395 000	6 630 000	-11 003 370	39,7	-16 388 370	59,5

Аналізуючи абсолютне відхилення (2023 порівняно із 2021 та 2023 порівняно із 2022), бачимо, що воно є від'ємним, адже загальний обсяг показників знизився по кожній із досліджених позицій, що свідчить про

зниження попиту серед туристів на туристичні послуги підприємства: туристи почали менше витрачати на туристичні путівки, внаслідок чого прибуток підприємства зменшився.

За прогнозами директора підприємства, у 2024 р. прибуток має зрости орієнтовно на 35-40%, люди поступово адаптуються до умов війни, і це підтверджують показники діяльності агенції за 2023р. - попит на туристичні послуги поступово зростає.

Динаміку туристів, обслугованих підприємством у 2021-2023 рр. показано на рис. 2.2.

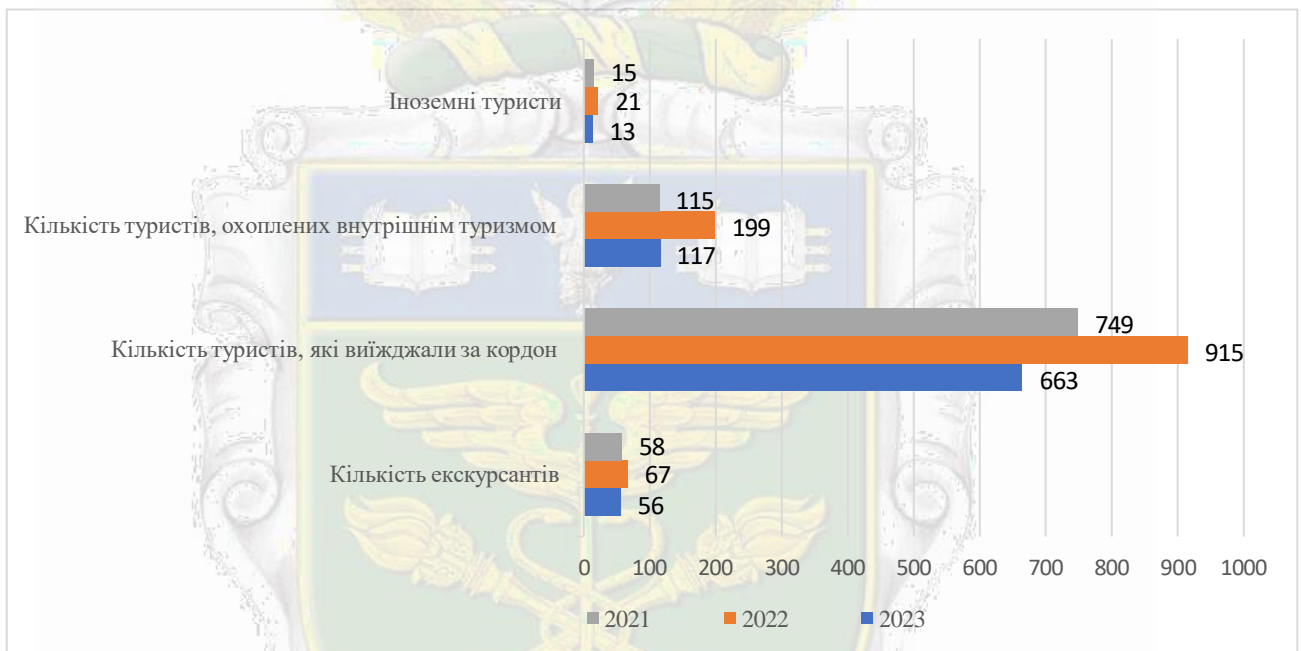


Рисунок 2.2 – Динаміка туристів, обслугованих ТА «Love Travel» у 2021-2023 рр.

Як видно з рисунку 2.2, внаслідок кризи знизилася купівельна спроможність потенційних клієнтів.

Це суттєво впливає на успіх діяльності туристичних компаній. Війна призводить до таких наслідків:

- підвищення конкуренції в сфері туристичних послуг;

- туристи більше витрачають часу на прийняття рішення, ретельніше вибирають тури, підходять відповідально, бо від цього залежить їх здоров'я. Як наслідок, триваліший процес бронювання. У цьому випадку підвищується роль доступності інформації онлайн. Більше уваги приділяють ціні та якості послуг.

Таблиця 2.2 – Аналіз основних економічних показників діяльності ТА «Love Travel» у 2022-2023 рр.

№ з/п	Показники	2023	2022	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне
1	Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	4270	3706,6	-563,4	-115,2
2	ПДВ, тис. грн.	711,8	617,9	-93,9	-115,197
3	ПДВ у відсотках до виручки, %	16,67	16,67	0	-100
4	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	3558,2	3088,7	-469,5	-115,201
5	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	3140,3	2925,7	-214,6	-107,335
6	Собівартість у відсотках до виручки, %	73,5	78,9	5,4	-93,1559
7	Валовий прибуток, тис. грн.	417,9	163,0	-254,9	-256,3
8	Інші операційні доходи, тис. грн.	71,1	32,5	-38,6	-218,7
9	Адміністративні витрати, тис. грн.	68,4	66,21	-219	-103,3
10	Витрати на збут, тис. грн.	31,1	20,9	-10,2	-148,8
11	Інші операційні витрати, тис. грн.	96,5	46,61	-49,89	-207,0
12	Фінансові результати від операційної діяльності: збиток, тис. грн.	93,0	61,8	-31,2	-150,485
13	Дохід від участі в капіталі, тис. грн.	-	-	0	0
14	Інші фінансові доходи	450,1	310,2	-139,9	-145,1
15	Інші доходи	90,2	62,4	-27,8	-144,551
16	Фінансові витрати	10,4	4,5	-5,9	-231,111
17	Інші витрати	-	3,4	0	0
18	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: збиток, тис. грн.	622,9	426,5	-196,4	-146,049
19	Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис. грн.	21,7	77,61	55,91	-27,9603
20	Фінансові результати від звичайної діяльності, тис. грн.	501,2	348,9	-152,3	-143,651

Як видно з табл. 2.2, у 2022 р. мало місце зниження чистого доходу на 15,2%. Ситуація з війною для українських громадян обмежила вибір відпочинку за кордоном, що в свою чергу значно збільшило потік туристів на внутрішньому ринку туристичних послуг. Така ситуація зобов'язує суб'єктів туристичної галузі посилювати позиції внутрішнього туризму, а саме розвивати в країні тематичний туризм, який передбачає розвиток культурно-пізнавального туризму та їх різновидів.

Упродовж останнього часу зусилля підприємства були спрямовані на зміцнення туристичного попиту. Цифрова трансформація й онлайн-присутність безперечно дуже важливі фактори, не лише через необхідність надання інформації споживачам і маркетинг, але і з точки зору організації та роботи різних фахівців у галузі туризму. Також війна навчила всіх туроператорів змінювати логістику турів (вильоти авіарейсів відбуваються з інших сусідніх Україні країн). Це призводить до збільшення часу на трансфер (час на подолання маршруту до кордону, невизначеність часу на перевірку паспортно-візових формальностей під час перетину кордону, запізнення поселення в готелі). Як наслідок збільшується кількість незадоволених обслуговуванням туристів.

2.2. Оцінка рівня якості надання послуг ТА «Love Travel» споживачем

Мета співробітників ТА «Love Travel» полягає в створенні відкритої, доброзичливою атмосфери. Всі співробітники повинні виконувати ряд правил, під час обслуговування клієнтів:

- немає кращих рекламних агентів, ніж задоволені клієнти;
- клієнти ніколи не помічають, що ви для них зробили, але чудово бачать, що ви не зробили для них;
- потрібно багато часу для завоювання довіри клієнтів, але дуже мало для їх втрати;

- немає значного клієнта, якісне обслуговування має бути до кожного;
- не клієнти повинні пристосовуватися до співробітників, а співробітники до них;
- клієнти не можуть заважати, вони - це мета роботи;
- робота полягає в задоволенні бажань клієнтів;
- не звертаємо увагу на зовнішній вигляд і одяг клієнтів.

З метою кращого розуміння процесів обслуговування в ТА «Love Travel», була проведена бесіда із співробітниками підприємства. Було з'ясовано, що основне завдання діяльності менеджера ТА «Love Travel» полягає в забезпеченні високоякісного та ввічливого обслуговування клієнтів відповідно до прийнятих правил, робочих процедур і техніки продажів.

Пріоритети в роботі ТА «Love Travel»:

- виконання побажання клієнта і розпорядження керівника;
- при необхідності здійснення роботи іншого функціоналу;
- спілкування з клієнтами, забезпечення комфортності їх перебування, попередження та розв'язання конфліктних ситуацій.

У посадові обов'язки менеджера ТА «Love Travel» входять:

1. Забезпечення ефективного і культурного обслуговування відвідувачів туристичної фірми, створення для них комфортних умов.
2. Зустріч і проводи клієнтів.
3. Управління увагою клієнтів в початкові моменти знаходження в туристичній фірмі.
4. Контроль поточних ситуацій щодо вибору туристичного продукту.
5. Консультування відвідувача з питання надання послуг, забезпечення їх ознайомлення з асортиментом туристичного продукту.
6. Здійснення контролю за оформленням документів.
7. Забезпечення чистоти і порядку в офісі.
8. Прийняття заходів щодо запобігання і ліквідації конфліктної ситуації.

9. Розгляд претензій, пов'язаних з незадовільним обслуговуванням відвідувача, і проведення відповідних заходів.

10. Інформування керівника про наявні проблеми.

11. Участь в професійному навчанні.

12. Контроль якості обслуговування.

Отже, в посадові обов'язки менеджера ТА «Love Travel» включають контроль якості обслуговування. Цей «пункт» є найбільш складним, але, і в той же час, одним з найважливіших в щоденній роботі.

Контроль якості обслуговування менеджери здійснюють ставлячи прямі питання клієнтам щодо якості обслуговування після повернення з подорожі. А також аналізуючі відгуки на власному сайті.



Рисунок 2.3. – Відгуки споживачів ТА «Love Travel»

Як бачимо на рис. 2.3 туристичне агентство має 41 відгук, загальна оцінка споживачів 4,4 бали з максимальних 5. Проаналізувавши відгуки щодо якості обслуговування ТА «Love Travel», можемо зробити висновок, що загальні показники діяльності агенції доволі високі, більшість негативних відгуків стосується непрофесійності працівників та надання ними недостовірної інформації.

В ТА «Love Travel» за допомогою анкетування, було опитано 100 клієнтів, що звертались протягом останніх 3х місяців. Результати анкетування щодо якості обслуговування ТА «Love Travel» наведені в табл.2.3

Таблиця 2.3 - Результати анкетування щодо якості обслуговування клієнтів ТА «Love Travel»

Питання	Кількість відповідей	Частка у загальній структурі
1	2	3
1. Оцініть за 5-ти бальною шкалою Ваші враження від туристичного підприємства ТА «Love Travel»		
Офіс туристичного підприємства:	0	0%
2	0	0%
3	23	23%
4	35	35%
5	42	42%
Рівень обслуговування:	3	3%
2	5	5%
3	19	19%
4	41	41%
5	32	32%
Набір послуг:	0	0%
2	0	0%
3	8	8%
4	32	32%
5	60	60%
2. Чи плануєте Ви скористатися послугами нашого агентства і на далі?		
- так	95	95%
- ні	5	5%
3. Яка інформація, для Вас є важливою?		
- термін дії акцій на тури	19	19%
- післяпродажний супровід	26	26%
- умови проживання	24	24%
- інший варіант	31	31%
4. Рівень професійності обслуговуючого персоналу		
- Високий;	55	55%
- Середній	36	36%
- Низький	9	9%

1	2	3
5.Що, на Ваш, погляд потрібно змінити в ТА «Love Travel»		
- персонал агентства	12	12%
- цінову політику	34%	34%
- швидкість обслуговування	38	38%
- ваш варіант	16	16%
6. Чи користувалися Ви додатковими послугами туристичного агенства?		
- так	27	27%
- ні	73	73%
7. Що сподобалося Вам у нашому агентстві ТА «Love Travel»		
-ціна	35	35%
- асортимент послуг	20	20%
- якість обслуговування	25	25%
- швидкість обслуговування	20	20%

Проаналізуємо всі відповіді більш детально.

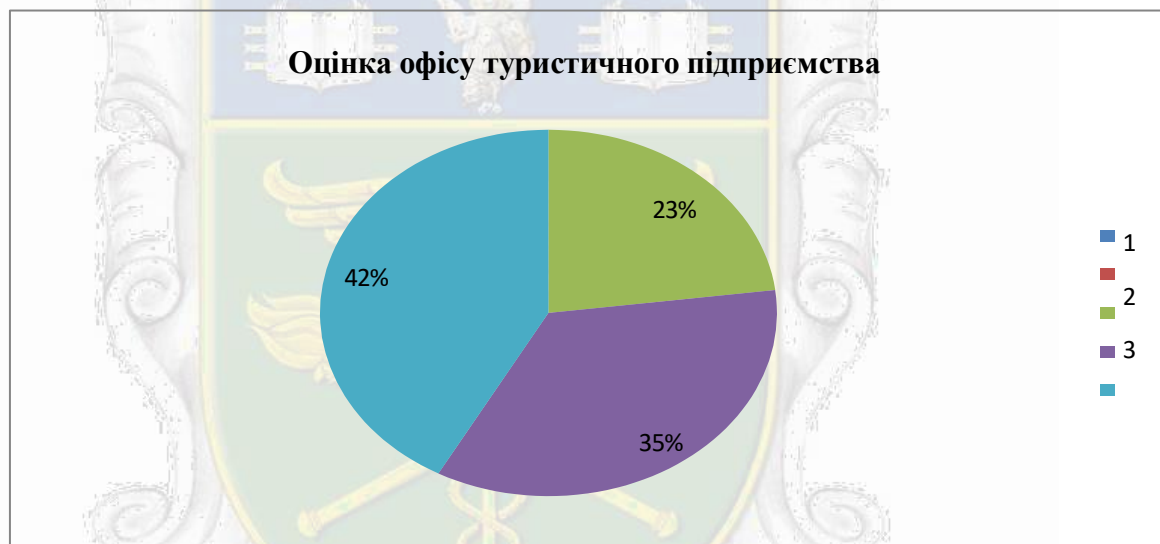


Рисунок 2.4. - Бальна оцінка офісу туристичного підприємства

Таким чином. Клієнти туристичного підприємства оцінюють організацію офісу достатньо високо. Низький бал не поставив жоден з клієнтів Оцінку в 3 бали поставили 23 % клієнтів. Ця оцінка полягає в тому, що офіс туристичного агентства не має власної вбиральні, так як знаходиться в офісному центрі. Оцінку в 4 бали поставили 35 % клієнтів, котрі оцінюють офіс підприємства доволі високо, бал знижений в основному за швидкість обслуговування. Найбільший

бал поставили 42 % це доволі високий показник, що говорить про високий рівень організації офісу ТА «Love Travel». Далі проаналізуємо оцінку рівня обслуговування клієнтів, на рис.2.5.

Проаналізувавши оцінку рівня обслуговування клієнтів ТА «Love Travel» можна зробити висновки, що 3 особи вважають обслуговування на досить низькому рівні, 5 осіб поставили оцінку в 2 бали, що також є достатньо низьким показником.

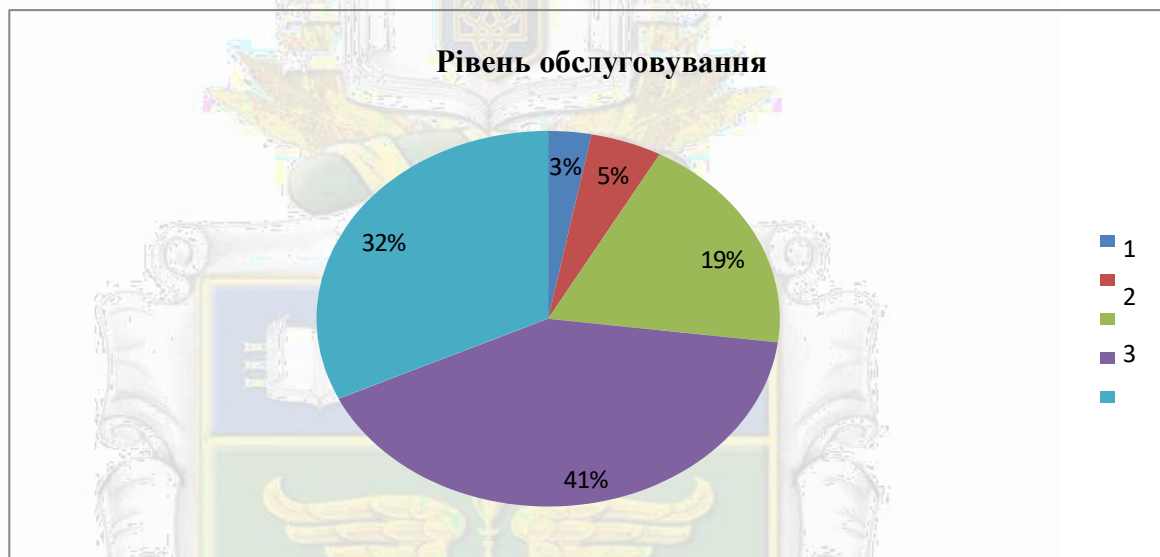


Рисунок 2.5 - Бальна оцінка рівня обслуговування клієнтів

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 ТА «Love Travel», рис.2.6. 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.

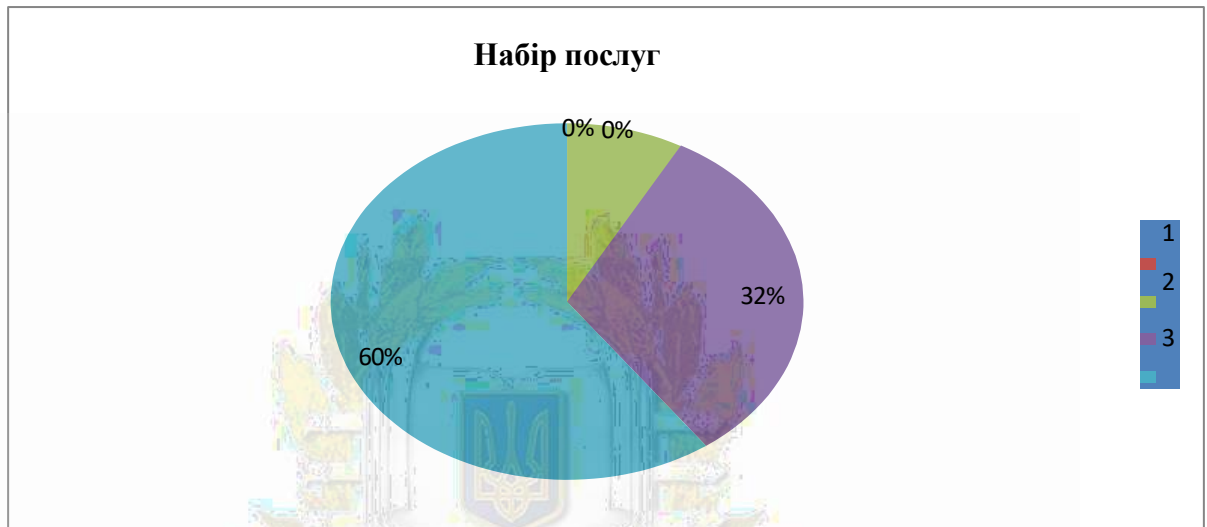


Рисунок 2.6 - Бальна оцінка набору послуг



Рисунок 2.7 -Розподіл відповідей на питання: «Чи плануєте Ви скористатися послугами нашого агентства і на далі?»

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

Далі ми проаналізували, які б послуги бажали б додати клієнти туристичного агентства, рис.2.8.

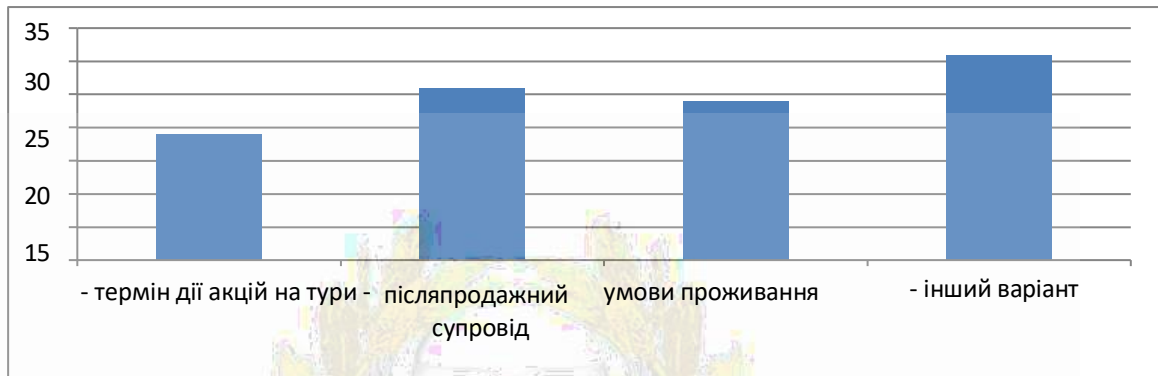


Рисунок 2.8 - Яка інформація, для Вас є важливою?

Таким чином, клієнтів яким важливо знати терміни дії акцій на тури – 19 осіб, ще 26 осіб хочуть отримувати післяпродажний супровід, 25 осіб мають бажання знати умови проживання (відсутність туристів з росії, відстань до пляжу, вартість квитків на місцевий транспорт в країні перебування).

Далі ми оцінили рівень професійності обслуговуючого персоналу, рис.2.9.

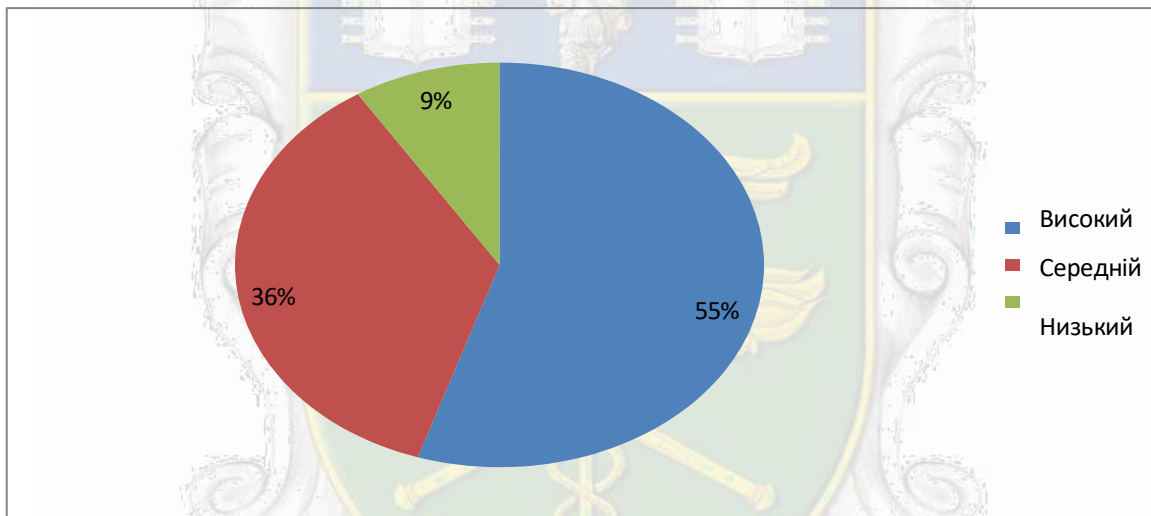


Рисунок 2.9 -Рівень професійності обслуговуючого персоналу

Таким чином, більшість клієнтів оцінюють рівень якості 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 і не знають

особливостей роботи турагентств (причини та затримки у обслуговуванні, які викликані особливістю співпраці з туроператорами, швидкістю відповідей готелей, та інше). Далі проаналізуємо показники, котрі на думку клієнтів потребують покращення, рис.2.10.

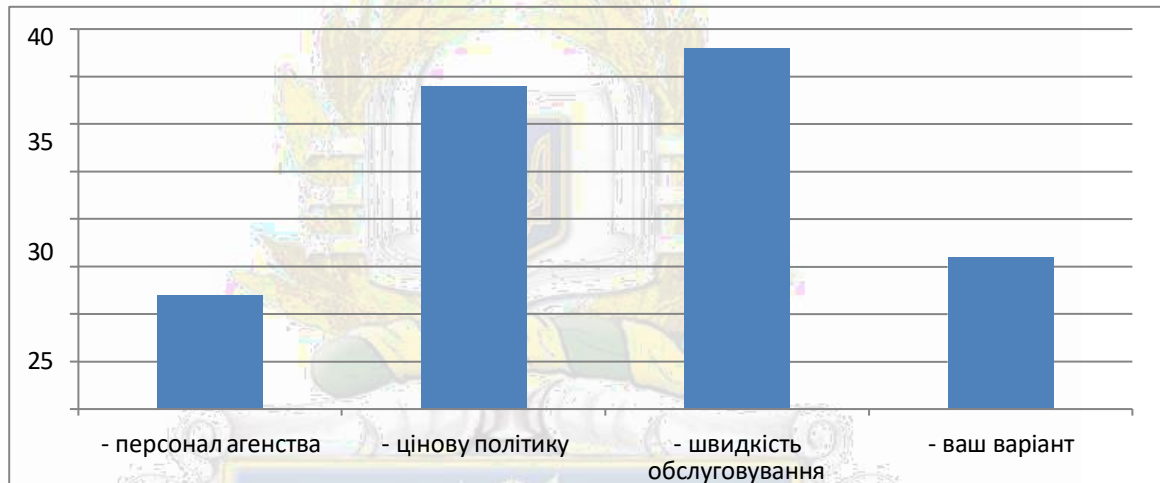


Рисунок 2.10 - Що, на Ваш, погляд потрібно змінити в ТА «Love Travel»?

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

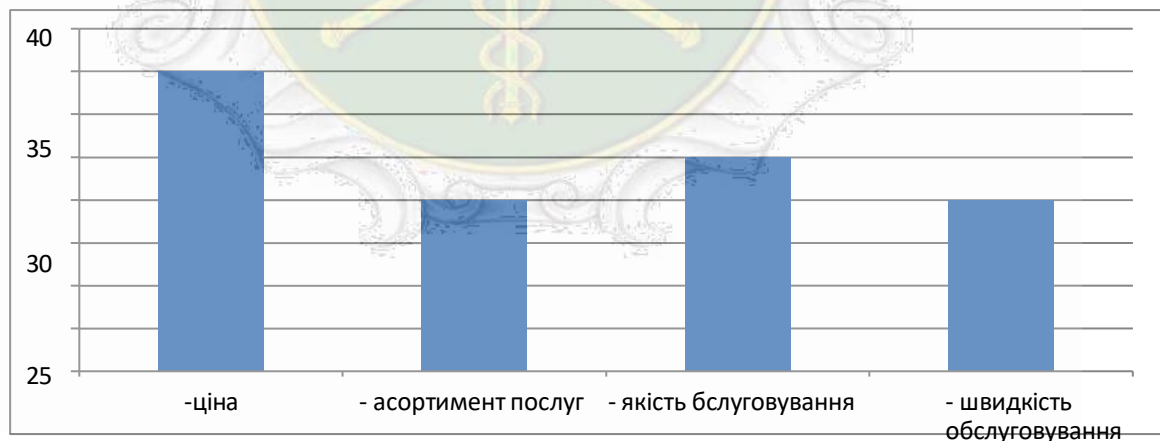


Рисунок 2.11 - Що сподобалося Вам у нашому агентстві ТА «Love Travel»?

Отже, бачимо, що 35% клієнтів задоволені ціновою політикою агентства, 20% задоволені асортиментом послуг, 25% - якістю обслуговування, 20 % - швидкістю обслуговування.

Отже, проаналізувавши результати анкетування можна зробити висновок що в обслуговуванні споживачів ТА «Love Travel» є недоліки, які в майбутньому можуть спричинити зменшення кола постійних споживачів, і як наслідок зменшення конкурентоспроможності агенції.

Туристичній агенції необхідно зосередити свої зусилля на покращенні рівня управління персоналом, а саме: набору нового персоналу, або покращенню кваліфікації вже існуючого персоналу.

2.3 Оцінка рівня якості надання послуг ТА «Love Travel»

Персонал туристичної фірми складається з 4 чоловік: директор, менеджери з туризму. До складу персоналу туристичного підприємства входять тільки дві категорії: керівники та фахівці. Протягом 2021 – 2023 рр. частка працюючих не змінювалась.

Можна відзначити позитивний момент – високий коефіцієнт сталості кадрів з моменту заснування підприємства на ньому працюють переважно жінки. Середній вік кадрового складу туристичної агенції 35 років, тобто персонал можна назвати молодим.

Ставлячи перед собою основну задачу – поліпшення якості обслуговування клієнта, туристичне підприємство «Love Travel» визнає той факт, що виконання цього завдання цілком і повністю здійснюється її співробітниками. Саме працівники кожного дня вирішують комерційні, фінансові та управлінські питання, спілкуються з клієнтами і постачальниками. Саме співробітники щодня створюють ті самі цінності,

які забезпечують добробут агенції, співробітників, її клієнтів та партнерів.

З метою визначення ступеня підготовленості працівника до посади, яку він займає, було застосовано комплексну оцінку персоналу за бальною системою [6].

Основні характеристики чотирьох працівників туристичної фірми і виконуваної ними роботи:

- професійно-кваліфікаційний рівень;
- ділові якості;
- складність роботи;
- конкретно досягнутий результат.

Формула обчислення комплексної оцінки (K):

$$K = 0,5 \times R_k \times Дя + P \times Д \quad (2.1)$$

де K – комплексна оцінка;

R_k – професійно-кваліфікаційний рівень;

$Дя$ – ділові якості;

P – складність роботи;

$Д$ – конкретно досягнутий результат.

У формулі використовується емпірично визначений коефіцієнт 0,5, для посилення значення складності та результату праці. Загальний для всіх набір професійних ознак таких як освіта, стаж роботи, активність є складовою визначення професійно-кваліфікаційного рівня.

Виділяють п'ять варіантів освіти (O) з відповідними балами:

- загальна середня – 0,1;
- професійно-технічна – 0,15;
- середня спеціальна – 0,25;
- вища та незакінчена вища – 0,4;
- дві вищі освіти, що відповідають профілю роботи – 0,5.

Стаж роботи (C_p) за рік дорівнює 0,1 балу, найбільш можливий показник

0,15 – стаж роботи за фахом більше рівня 15 років.

Врахування участі активності (A) в системі навчання здійснюється за наступною шкалою:

- короткострокові курси, масові форми навчання – 0,05;
- отримання другої професії, спеціальності – 0,10;
- курси підвищення кваліфікації – 0,15;
- навчання у вищих навчальних закладах – 0,20.

Професійно-кваліфікаційний рівень дорівнює :

$$P_k = \frac{O + Cp + A}{0,85}, \quad (2.2)$$

де коефіцієнт 0,85 – максимальна бальна оцінка професійно-кваліфікаційного рівня.

Отже, професійно-кваліфікаційний рівень менеджерів туристичної агенції дорівнює:

$$\text{Працівник 1: } P_k = (0,25 + 0,3 + 0,05) / 0,85 = 0,71.$$

$$\text{Працівник 2: } P_k = (0,4 + 0,1) / 0,85 = 0,59.$$

$$\text{Працівник 3: } P_k = (0,4 + 0,6 + 0,15) / 0,85 = 1,35.$$

$$\text{Працівник 4: } P_k = (0,4 + 0,11 + 0,15) / 0,85 = 1,71.$$

Оцінка ділових якостей працівника здійснюється за допомогою ознак, які найбільше впливають на клімат в колективі, продуктивність праці. Кожна ознака має чотири варіанти оцінки в бальній шкалі:

- низька – 0,5;
- середня – 1;
- вища за середній – 2;
- висока – 3 бали.

Уся сукупність ділових якостей вираховується сумування оцінок рівнів ознак з врахуванням їх вагомості. Бальна оцінка ознак, що характеризують ділові

якості працівників наведена в таблиці 2.4.

Працівник 1: $Дя=0,34+0,45+0,14+0,39+0,30+0,30+0,33=2,25$.

Працівник 2: $Дя=0,17+0,15+0,14+0,39+0,30+0,45+0,22+0,30=1,82$.

Працівник 3: $Дя=0,51+0,45+0,28+0,26+0,08+0,08+0,11+0,15=1,77$.

Працівник 4: $Дя=0,51+0,15+0,42+0,26+0,30+0,08+0,11+0,45=1,83$.

Таблиця 2.4 – Оцінка ділових якостей працівників ТА «Love Travel»

Назва ознаки	Значущість ознаки	Оцінка рівнів ознак з врахуванням їх ваги, бали			
		Працівник 1	Працівник 2	Працівник 3	Працівник 4
Професійна компетентність	0,17	0,34	0,17	0,51	0,51
Виявлення винахідливості та компетентності	0,15	0,45	0,15	0,45	0,15
Організація роботи	0,14	0,14	0,14	0,28	0,42
Виконання доручень, рівень відповідальності	0,13	0,39	0,39	0,26	0,26
Вміння працювати в колективі	0,15	0,30	0,30	0,08	0,30
Рівень гнучкості при новій роботі	0,15	0,30	0,45	0,08	0,08
Стресостійкість	0,11	0,33	0,22	0,11	0,11

Оцінка складностей функцій, які виконуються працівником вираховується за допомогою тарифно-кваліфікаційного довідника та ознаки, які не включені до нього, але мають вплив на складність праці і потребують більшого напруження, досвіду, зусиль. Перелік таких ознак оцінки складності функцій з врахуванням питомої ваги в балах зображена в таблиці 2.5.

Складності виконання функцій (P) розраховується сумуванням оцінок з врахуванням їх ваги і діляться на сталий коефіцієнт 8,3, що позначає максимально можливу бальну оцінку складності функцій працівника. За допомогою цього забезпечується оцінка працівника, що виконує роботу та менеджера:

$$\text{Працівник 1: } P=(1,50+0,15+0,15)/8,3=0,22.$$

$$\text{Працівник 2: } P=(1,50+0,15+0,15)/8,3=0,22.$$

$$\text{Працівник 3: } P=(2,0+0,30+0,30)/8,3=0,31.$$

$$\text{Працівник 4: } P=(2,50+0,30+0,40+0,30)/8,3=0,42.$$

Таблиця 2.5 – Оцінка ознак, що визначають складність виконуваних функцій працівником ТА «Love Travel»

Назва ознак	Значущість ознаки (в частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з врахуванням їх ваги, бали					
		1.	2.	3.	4.	5.	6.
Характер робіт, що визначає складність праці за тарифно-кваліфікаційним довідником	0,50	0,50	1,0	1,50	2,0	2,50	3,0
Різноманітність робіт	0,15	0,15	0,30	0,45	–	–	–
Керівництво (ланкою)	0,20	0,20	0,40	0,60	0,80	–	–
Додаткова відповідальність у технічному процесі	0,15	0,15	0,30	–	–	–	–

Оцінка результатів праці працівника враховує кількісні та якісні параметри роботи та їх ритмічність. В таблиці 2.6 зазначено характеристику результатів праці з врахуванням їх значущості. Вони конкретизуються в структурних підрозділах відповідно до їх специфіки.

Оцінка результатів праці працівників обчислюється шляхом сумування

ознак в балах, отже:

Працівник 1: $D=0,80+0,40+0,40=1,60$.

Працівник 2: $D=0,80+0,80+0,40=2,00$.

Працівник 3: $D=1,20+1,20+0,60=3,00$.

Працівник 4: $D=1,20+1,20+0,40=2,80$.

Таблиця 2.5 – Ознаки, що визначають результат праці працівника ГА «Love Travel»

Назва ознак	Значущість ознаки (в частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з врахуванням їх ваги, бали		
		1.	2.	3.
Обсяг виконаних робіт	0,40	0,40	0,80	1,20
Якість виконаних робіт	0,40	0,40	0,80	1,20
Ритмічність	0,20	0,20	0,40	0,60

На основі проведених розрахунків можемо визначити комплексну оцінку для кожного працівника (див. рис. 2.12):

Працівник 1: $K=0,5 \times 0,71 \times 2,25 + 0,22 \times 1,60 = 1,15$;

Працівник 2: $K=0,5 \times 0,59 \times 1,82 + 0,22 \times 2,00 = 0,98$;

Працівник 3: $K=0,5 \times 1,35 \times 1,77 + 0,31 \times 3,00 = 2,13$;

Працівник 4: $K=0,5 \times 1,71 \times 1,83 + 0,42 \times 2,80 = 2,74$.

Значення комплексної оцінки працівника в діапазоні:

- від 0,15 до 0,50 – працівник не відповідає посаді, яку займає;
- від 0,50 до 1,05 – працівнику призначається переатестація через рік з відповідними рекомендаціями покращення роботи, підвищення кваліфікації;
- від 1,05 до 2,50 – працівник відповідає посаді
- від 2,50 – працівника можна рекомендувати в резерв, призначати на вищу посаду, може бути підвищена заробітна плата.

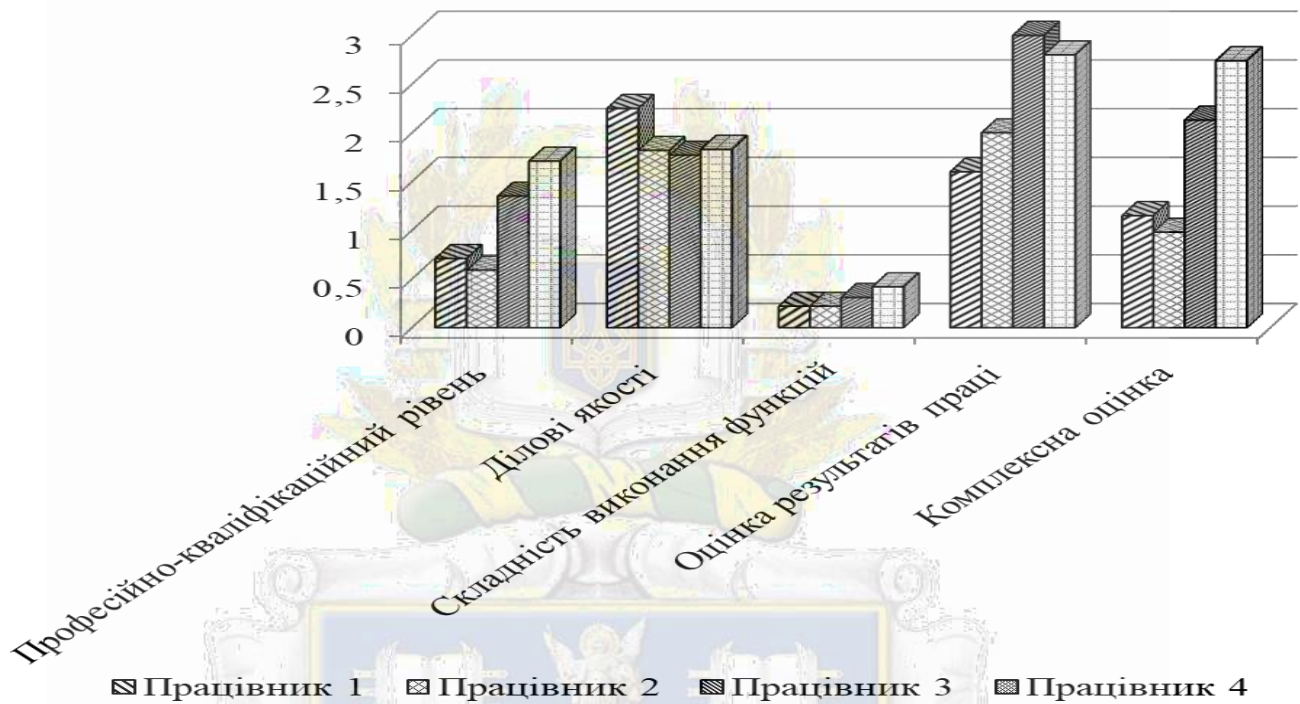


Рисунок 2.12 – Комплексна оцінка працівників ТА «Love Travel»

Отже, працівники 1, 2, 3 відповідають займаним посадам. Працівник 2 має потенціал, оскільки коефіцієнт конкретно досягнутого результату в порівнянні до працівника 1 більший на 25%, а професійно-кваліфікаційний рівень менший на 16,9%. Доцільним є направлення працівника 2 на підвищення кваліфікації. Працівника 4 потрібно додати в резерв на вищу посаду і забезпечити матеріальне стимулювання.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ
НАДАННЯ ПОСЛУГ В ТУРИСТИЧНОМУ АГЕНТСТВІ
«LOVE TRAVEL»

3.1 Розробка програми контролю якості послуг ТА «Love Travel»

У роботі пропонуються наступні кроки по вдосконаленню системи управління якості послуг на ТА «Love Travel».

Програма контролю якості.

Розробка програми контролю якості припускає визначення цільових орієнтирів, на досягнення яких будуть спрямовані заходи змістовної частини цього документу. Структурно подібний документ можна представити у вигляді схеми (див. рис. 3.1).

При розробці програми контролю якості необхідно керуватися наступними цілями:

1. Збереження наявних клієнтів і розширення їх круга за рахунок залучення нових відвідувачів.
2. Швидке рішення виникаючих проблем, пов'язаних з якістю пропозиції, завдяки встановленню зворотного зв'язку.
3. Можливість оцінити заходи, що покращують або погіршують якість туристичного продукту / послуги.
4. Постійний контроль за заходами, що приймаються для підвищення якості (маркетинговий план).
5. Створення основи для навчання і підвищення кваліфікації персоналу підприємства, процесу продажів із застосуванням традицій якості.

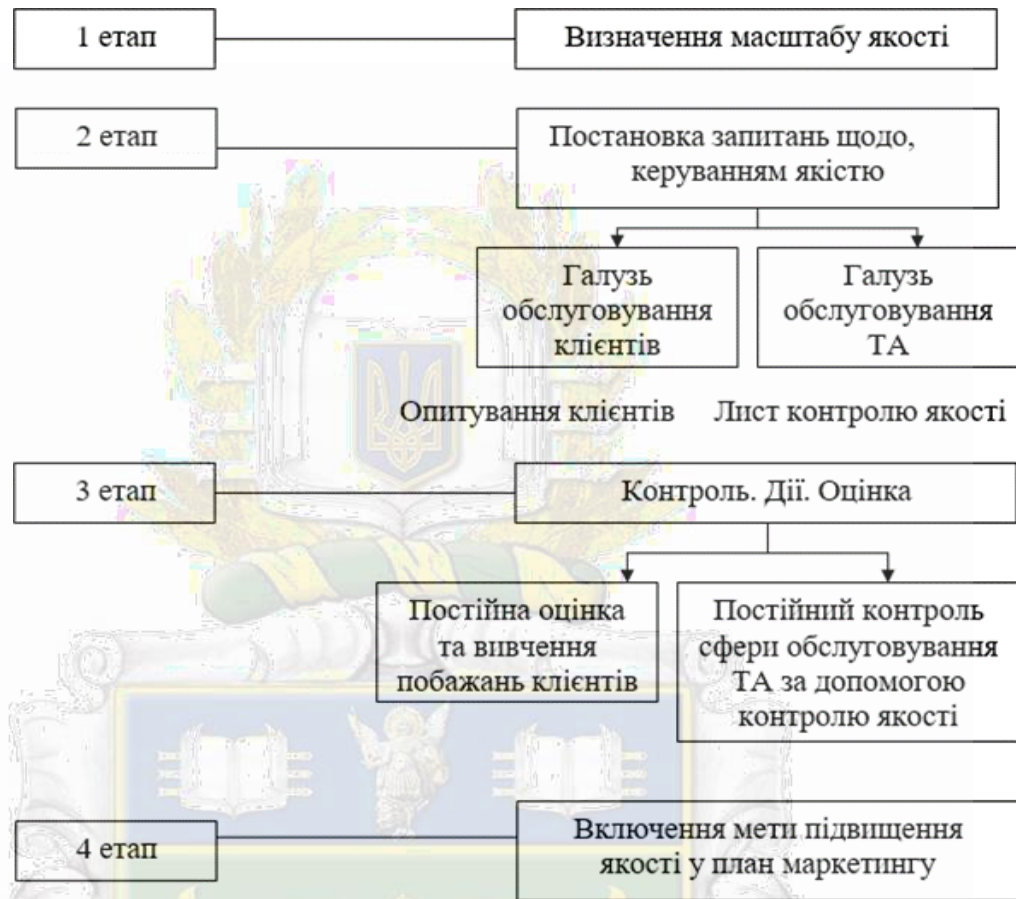


Рисунок 3.1 – Концептуальний підхід до контролю якості в ТА «Love Travel»

Реалізація цілей, поставлених вище, припускає певні часові рамки. Таким чином, процес контролю якості послуг розпадається на декілька етапів.

1-й етап: Визначення масштабів виміру якості. Для того, щоб зробити перший крок – визначити масштаби якості – необхідно застосувати усі форми стандартизації, які відносяться до якості. Чітко певні масштаби якості, які пов'язані з об'ємом робіт, умовами роботи, рівнем підготовки персоналу, мають бути реалістичними та досяжними, щоб стати основою усіх наступних удосконалень [52].

2-й етап: Постановка питань, контролюючих рівень якості. Тут повинні розрізнятися сфера, що контактує з клієнтами, або сфера управління туристичним підприємством. Думка клієнтів про якість обслуговування повинна вивчатися на

основі внутрішніх листів-опитувань.

3-й етап: Контроль. Дії. Оцінка. Опитування та листи перевірки якості повинні складати основу для розробки програм професійної підготовки персоналу. Робота персоналу має бути сфокусована на підвищення якості, якість повинна розглядатися з точки зору гостя. В процесі обслуговування туристичному підприємству слід рекомендувати розглядати виниклу проблему якості з позиції «чому це сталося», а не з позиції «хто винен» .

4-й етап: Постановка цілей якості в маркетинговому плані. У річному маркетинговому плані, окрім аналізу ринкової кон'юнктури слід також відбивати аналіз власного виробництва, в першу чергу – стан якості обслуговування на цьому підприємстві. У рамках планування діяльності підприємства мають бути визначені стандарти якості роботи, які встановлюються в маркетинговому плані як кінцева мета і контролюється найбільш строгим критиком – клієнтом.

Приведені рекомендації дозволять ТА «Love Travel» забезпечити своєчасний аналіз якості і рівня споживчої задоволеності, розробити і впровадити стандарти якості на пропоновані послуги, а значить, забезпечать якісніше обслуговування споживачів в порівнянні з конкурентами.

Для забезпечення подальшої успішної діяльності ТА «Love Travel» необхідно виробити систему оперативного реагування на переваги споживачів, що змінюються.

Для визначення найважливіших критеріїв, які можуть вплинути на діяльність ТА «Love Travel» в майбутньому було проведено аналіз за методом експертних оцінок.

Метод експертних оцінок – це науковий метод, який дозволяє отримати об'єктивну оцінку на основі сукупності індивідуальних думок експертів [18]. При застосуванні методу експертних оцінок проводиться опитування спеціальної групи експертів (5 – 7 осіб) з метою визначення певних змінних величин, необхідних для оцінки досліджуваного питання.

Під час аналізу було створено експертну групу в кількості 5 осіб. Експерти обрали, які критерії, на їх думку, можуть вплинути на діяльність ТА «Love Travel» в майбутньому і розподілили їх по місцях від 1 до 5 у порядку зниження важливості, де 5 – найбільш важливий, 1 – найменш важливий. Було розглянуто критерії внутрішнього середовища (див. табл.3.1) та зовнішнього середовища (див. табл. 3.2) ТА «Love Travel».

Таблиця 3.1 – Визначення критеріїв внутрішнього середовища, які можуть вплинути на діяльність ТА «Love Travel»

Критерій	Експерт1	Експерт2	Експерт3	Експерт4	Експерт5	Всього
Сильні сторони						
Широкий перелік послуг, що надаються.	5	5	4	5	4	23
Тривалий термін роботи в туристичній сфері	3	2	1	2	3	11
Самостійність ведення бізнесу	1	1	3	1	1	7
Сприятливий імідж ТА	2	4	2	3	2	13
Можливість укладання договорів з різними ТО	4	3	5	4	5	21
Слабкі сторони						
Кваліфікація персоналу	5	5	4	5	4	23
Плинність кадрів	2	1	3	2	2	10
Втрата постійних клієнтів	4	3	5	4	5	21
Слабка комунікація з ТО	1	2	2	3	1	9
Технологічна відсталість	3	4	1	1	3	12

Групою експертів було визначено два найголовніших критерія у кожній категорії внутрішнього середовища, які можуть вплинути на діяльність ТА «Love Travel» в майбутньому:

- в категорії «Сильні сторони» це такі критерії як «Широкий перелік послуг, що надаються» та «Можливість укладання договорів з різними ТО»;
- в категорії «Слабкі сторони» це «Кваліфікація персоналу» та «Втрата постійних клієнтів».

Таблиця 3.2 – Визначення критеріїв зовнішнього середовища, які можуть вплинути на діяльність ТА «Love Travel»

Критерій	Експерт1	Експерт2	Експерт3	Експерт4	Експерт5	Всього
Можливості						
Зміна законодавства (зокрема, податкового).	2	1	3	5	1	12
Зростання ділової та туристичної активності, яке призведе до збільшення попиту на ринку.	4	3	5	3	4	19
Створення постійної клієнтської бази	3	5	4	4	5	21
Розширення кола співпраці з різними туристичними організаціями і туроператорами.	1	4	2	2	3	12
Поява нового сегменту споживачів	5	2	1	1	2	11
Загрози						
Нестабільність економічного середовища.	2	5	2	3	2	14
Нестабільність політичної ситуації в країні.	5	2	1	2	1	11
Посилення позицій конкурентів	3	3	4	5	4	19
Зростання цін на турпродукти	1	1	5	1	3	11
Посилення вимог до якості послуг з боку клієнтів	4	4	3	4	5	20

Групою експертів було визначено два найголовніших критерія у кожній категорії у зовнішньому середовищі, які можуть вплинути на діяльність ТА «Love Travel» в майбутньому:

- в категорії «Можливості» це такі критерії як «Зростання ділової та туристичної активності, яке призведе до збільшення попиту на ринку» та «Створення постійної клієнтської бази»;
- у категорії «Загрози» це «Посилення позицій конкурентів» та «Посилення вимог до якості послуг з боку клієнтів».

Виходячи з аналізу можна розробити локальні стратегічні рішення для максимального використання існуючих можливостей та уникнення можливих загроз з боку зовнішнього середовища підприємства з метою покращення якості обслуговування ТА «Love Travel», використовуючи його сильні сторони (див. табл. 3.3), а також наявні слабкі сторони (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.3 – Розробка локальних стратегічних рішень з використанням сильних сторін ТА «Love Travel»

Сильні сторони	Можливості		Загрози	
	Зростання ділової та туристичної активності	Створення постійної клієнтської бази	Посилення позицій конкурентів	Посилення вимог до якості послуг з боку клієнтів
Широкий перелік послуг, що надаються	Залучення різних груп споживачів за рахунок зваженої цінової політики та надання додаткових послуг	Увага до гостей, розуміння їх потреб, налагодження комунікації	Використання інформаційних технологій в обслуговуванні клієнтів	Покращення якості послуг, що надаються. Збільшення ефективності роботи ТА за рахунок інноваційної діяльності
Можливість укладання договорів з різними ТО	Покращення іміджу ТА	Розвиток бонусної системи для постійних клієнтів	Пошук нових партнерів і пропозицій	Відстеження змін у смаках споживачів

Розроблені локальні стратегії дають змогу чітко сформулювати основні

напрямки діяльності ТА у майбутньому.

Таким чином, за результатами аналізу таблиці 3.3 можна констатувати, що за наявних сильних сторін, агентство має зосередити свою увагу на дослідженні смаків та побажань споживачів для швидкого реагування на їх запити, а також удосконалити технологію обслуговування з метою максимального задоволення клієнтів.

Таблиця 3.4 – Розробка локальних стратегічних рішень з використанням слабких сторін ТА «Love Travel»

Слабкі сторони	Можливості		Загрози	
	Зростання ділової та туристичної активності	Створення постійної клієнтської бази	Посилення позицій конкурентів	Посилення вимог до якості послуг з боку клієнтів
Кваліфікація кадрів	Проекція зарубіжного досвіду на персонал. Розвиток навичок, умінь і кваліфікації персоналу	Участь персоналу в тренінгах, семінарах, навчальних програмах.	Підвищення рівня кваліфікації всього персоналу. Застосування системи мотивації роботи персоналу	Посилення контролю за роботою персоналу, проведення іспитів та залучення «таємного гостя»
Втрата постійних клієнтів	Залучення нових технологій в діяльність агенції	Перегляд асортиментної пропозиції	Зміна постачальників турпродуктів	Налагодження комунікації з клієнтами

За результатами аналізу таблиці 3.4 видно, що підприємству слід приділити увагу підвищенню кваліфікації персоналу та посилити контроль за якістю обслуговування та технологічними процесами обслуговування споживачів, такими як швидкість обслуговування і індивідуальний підхід до клієнтів, попрацювати над модернізацією технічного оснащення сайту, а також використанням інноваційних технологій.

Отже, позитивні і слабкі сторони агенції, які були визначені в процесі

проведеного аналізу, дають можливість спланувати необхідні зміни. Слабкі сторони за можливості необхідно мінімізувати, базуючись, насамперед, на наявних сильних сторонах. Підтримка сильних сторін, посилення позицій на ринку, дозволить не тільки поліпшити імідж агенції, а й збільшити кількість клієнтів, а отже і дозволить збільшити прибуток в майбутньому.

3.2 Способи та терміни досягнення стратегічних цілей ТА «Love Travel»

Для удосконалення якості обслуговування ТА «Love Travel» було побудовано «Дерево цілей» (додаток Г).

«Дерево цілей» – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії [3].

Згідно дерева цілей було виділено три основні мети, досягнення яких сприятиме удосконаленню якості обслуговування ТА «Love Travel» у майбутньому:

1. Підвищення кваліфікації персоналу.
2. Посилення контролю за якістю обслуговування.
3. Зміна технологій обслуговування.

Для підвищення кваліфікації персоналу було визначено такі цілі:

– проведення навчання існуючого персоналу. Для цього необхідно організувати тренінги та семінари з підвищення кваліфікації для персоналу від туроператорів;

– посилення вимог для кандидатів на роботу. Для цього доцільним є впровадження обов'язкової вимоги про наявність вищої освіти у галузі туризму у кандидатів на посади ; а також організація випробувань кандидатів на роботу під час співбесіди.

Посилення контролю за якістю обслуговування має на увазі:

- оцінювання роботи персоналу. Це може бути проведення іспитів для персоналу , а також використання методу контролю «таємний гість»;
- збір інформації про скарги та побажання клієнтів. Для цього варто проводити анкетування клієнтів після обслуговування. Обов'язковою є оперативна робота зі скаргами від споживачів.

Зміна технологій обслуговування передбачає:

- вивчення запитів споживачів, в чому може бути корисним аналіз скарг та побажань споживачів послуг;
- впровадження власної системи стандартизації якості, тобто ознайомлення із зарубіжним досвідом стандартизації, виявлення недоліків у технології надання послуг агентством, розробка власної системи стандартизації якості.

Для досягнення стратегічних цілей було запропоновано ресурси, за допомогою яких будуть виконані цілі, та приблизні терміни їх досягнення (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Способи та терміни досягнення стратегічних цілей

Цілі 3-го рівня	Терміни	Ресурси
1	2	3
Організація тренінгів та семінарів з підвищення кваліфікації для персоналу	1 місяць	Пошук вже існуючих тренінгів у мережі Інтернет. Створення власних тренінгів на основі власної системи якості.
Проведення стажування персоналу у ТОО	2 місяці	Додання до стандартів обов'язкового стажування персоналу у ТОО
Впровадження обов'язкової вимоги про наявність вищої освіти у галузі туризму у кандидатів на посади	1 місяць	Розробка тексту оголошення з вказанням обов'язкової вимоги про наявність вищої освіти у галузі туризму у кандидатів на посади при подачі оголошення у мережі Інтернет та інших ЗМІ.

1	2	3
Організація випробувань кандидатів на роботу під час співбесіди	2 місяці	Складання переліку питань та ситуаційних завдань за допомогою мережі Інтернет та консультацій психолога.
Проведення іспитів для персоналу	2 місяці	Складання переліку питань та ситуаційних завдань за допомогою мережі Інтернет та консультацій психолога.
Використання методу контролю «таємний гість»	3 місяці	Підготовка спеціальної людини. Розробка критеріїв оцінювання.
Анкетування споживачів після обслуговування	1 місяць	Розробка спеціальної анкети. Використання Google-форми.
Аналіз скарг споживачів	3 місяці	Використання Google-форми. Формулювання висновків.
Аналіз побажань споживачів	3 місяці	Використання Google-форми. Формулювання висновків.
Ознайомлення із зарубіжним досвідом стандартизації	2 місяці	Використання мережі Інтернет для моніторингу зарубіжного досвіду з питань стандартизації.
Виявлення недоліків у технології надання послуг	3 місяці	Використання Google-форми. Формулювання висновків.
Розробка власної системи стандартизації якості	3 місяці	Використання мережі Інтернет для вивчення зарубіжного досвіду з питань стандартизації.

Виходячи з аналізу таблиці 3.5 видно, що ТА «Love Travel» може досягти всіх зазначених стратегічних цілей за 3 місяці при використанні мінімальної кількості ресурсів. Виконання всіх пунктів дерева цілей призведе до позитивного розвитку ТА та удосконалення якості обслуговування, що у майбутньому сприятиме позитивному іміджу та зміцненню конкурентних позицій на ринку туристичних послуг.

ТА «Love Travel» попри наявні недоліки має гарні перспективи для розвитку. Удосконалення якості обслуговування це клопітка робота, яка потребує постійного прикладання зусиль, але в результаті вона повністю себе виправдовує.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В роботі проведено аналіз теоретичних та методологічних засад управління якістю у сфері послуг. Під поняттям «якість» у туристичній індустрії часто розуміють правильно визначені потреби клієнтів, відповідно туристичне підприємство має створювати продукти (послуги), які відповідають потребам клієнтів. Якщо конкуренти досі не запропонували нічого подібного, у туристичного підприємства є можливість досягти переваги, ставши першим на ринку. Своєю чергою, система управління якістю – це сукупність взаємопов'язаних та/або взаємодіючих елементів організації, які дають змогу спрямовувати та контролювати її діяльність щодо якості. В умовах зростаючої конкурентної боротьби саме система управління якістю підприємства може стати інструментом зміцнення конкурентних переваг та розширення присутності на ринку.

У туристичній індустрії очікування споживача, які сформовані у нього референтними джерелами, попереднім досвідом, комунікаціями, власними потребами, з якими він входить в угоду на обслуговування, є деяким еталоном порівняння, з яким і прийдеться працювати виробникові туристичних послуг. Результати оцінки задоволеності туристичною послугою обумовлюють варіанти рішень про якість того, що отримав споживач, із якої виходить задоволення чи незадоволення такою угодою.

Виходячи із вищезначеного, можна зробити висновок, що, по-перше, виробництво і реалізація туристичних послуг потребує особливої уваги до аспектів взаємовідносин між підприємством, яке надає послуги, і споживача, який її отримує; по-друге, туристична послуга як специфічний ринковий товар досить складно піддається кількісному аналізу та оцінці кінцевого результату. Це означає, що існуючі методологічні підходи до управління якістю у системі

матеріального виробництва не можуть у повній мірі бути застосовані до системи управління якістю туристичних послуг. Для більшості таких послуг процеси їх надання і споживання практично невіддільні. Такі процеси розробляються як результат узгоджених дій різних складових системи управління якістю, де ключовими є туристичне підприємство і його споживачі. У межах системи управління якістю туристичних послуг система виробництва послуг не просто функціонує, а взаємодіє із системою споживання послуги, вони взаємно впливають одна на одну, формуючи загальне представлення концепції управління якістю туристичних послуг.

Аналіз ТА «Love Travel» показав, що це - широко профільне туристичне агентство, яке багато років працює на ринку туристичних послуг, надає широкий асортимент туристичних продуктів, має напрацьовану клієнтську базу, дбає про високу якість обслуговування туристів.

Аналізуючи економічні показники діяльності ТА «Love Travel» за 2021-2023 рр. можна зробити висновок про задовільне становище підприємства, але з початком війни у 2022 році ТА постало перед кризою, і поступово почало з неї виходити. Загострення конкуренції, підвищення вартості послуг викликало необхідність звернути увагу на якість обслуговування споживачів, які вимагають її покращення.

У роботі було досліджено оцінку рівня якості надання послуг ТА «Love Travel» споживачем. Проаналізувавши результати анкетування можна зробити висновок що в обслуговуванні споживачів ТА «Love Travel» є недоліки, які в майбутньому можуть спричинити зменшення кола постійних споживачів, і як наслідок зменшення конкурентоспроможності агенції. Туристичній агенції необхідно зосередити свої зусилля на покращенні рівня управління персоналом, а саме: набору нового персоналу, або покращенню кваліфікації вже існуючого персоналу.

Також було досліджено оцінку рівня якості надання послуг ТА «Love Travel». Здійснена комплексна оцінка працівників, під час якої було враховано професійно-кваліфікаційний рівень, ділові якості, складність роботи, конкретний результат досягнутий працівниками підприємства. Виокремлені особливості оцінки менеджерів. До ознак ділових якостей менеджерів включено: компетентність, здатність чітко планувати та організовувати роботу, відповідальність за доручену справу, самостійність та ініціативність, здатність опановувати нові напрями роботи та використовувати нові методи, працездатність, здатність підтримувати контакти з іншими працівниками.

Визначено, що працівники 1, 2, 3 відповідають займаним посадам. Працівник 2 має потенціал, оскільки коефіцієнт конкретно досягнутого результату в порівнянні до працівника 1 більший на 25%, а професійно-кваліфікаційний рівень менший на 16,9%. Доцільним є направлення працівника 2 на підвищення кваліфікації. Працівника 4 потрібно додати в резерв на вищу посаду і забезпечити матеріальне стимулювання.

За результатами проведених аналізів діяльності ТА «Love Travel» було надано рекомендації щодо удосконалення якості обслуговування споживачів. Слабкі сторони ТА за можливості необхідно мінімізувати, базуючись, насамперед, на наявних сильних сторонах. Підтримка сильних сторін, посилення позицій на ринку, дозволить не тільки поліпшити імідж ТА, а й збільшити кількість клієнтів, а отже і дозволить збільшити прибуток в майбутньому. Для цього було виділено три основні мети, досягнення яких сприятиме удосконаленню якості обслуговування ТА «Love Travel» у майбутньому:

1. Підвищення кваліфікації персоналу.
2. Посилення контролю за якістю обслуговування.
3. Зміна технологій обслуговування.

Для досягнення стратегічних цілей було запропоновано ресурси, за допомогою яких будуть виконані цілі, та приблизні терміни їх досягнення. Було

визначено, що ТА «Love Travel» може досягти всіх зазначених стратегічних цілей за 3 місяці при використанні мінімальної кількості ресурсів. Виконання всіх стратегічних цілей призведе до позитивного розвитку ТА та удосконалення якості обслуговування, що у майбутньому сприятиме позитивному іміджу та зміцненню конкурентних позицій на ринку туристичних послуг міста.

Таким чином, можна зробити висновок, що ТА «Love Travel» попри наявні недоліки має гарні перспективи для розвитку. Удосконалення якості обслуговування це робота, яка потребує постійного прикладання зусиль, але в результаті вона повністю себе виправдовує.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

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. Ананькина Є. А., Данилочкина С. В, Данилочкина Н. Г. Контроль як інструмент управління підприємством: навч. посібник. Київ, 2016. 127 с.
6. Андрійчук В., Бауер Л. Основи економіки праці : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2016. 316 с.
7. Баєв В.В. Критерії якості комплексної туристичної послуги. *Держава і регіони. Серія: економіка та підприємництво*. 2022. №3. С. 67-71.
8. Бондаренко В. А. До управління якістю туристичної послуги. *Вісник Національного транспортного університету*. 2018. № 21(1). С. 237-241.
9. Брич В. Я. Управління якістю туристичних послуг у сучасних умовах господарювання. *Стратегія 23 економічного розвитку України*. 2020. № 35. С. 161-170.
10. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації : навч. посіб. Київ: Кондор, 2016. 654 с.
11. Василенко В. А., Ткаченко Т. Г. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ, 2018. 305 с.
12. Вітлінський В. В., Наконечний С. І. Ризик у менеджмент: підручник. Київ: Тов. «Борисфен-М», 2016. 336 с.
13. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність: навч. посібник. Київ: Вища школа, 2017. 207 с.
14. Герчикова І. М. Менеджмент: підручник. Київ: Освіта-Н, 2016. 150 с.

15. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Практика менеджмента: навч. посіб. Київ: Магнолія плюс, Львів: Новий світ, 2015, 2016. 336 с.
16. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту : підручник. Львів : БаК, 2019. 624 с.
17. Денисенко М. П. Формування системи управління якістю послуг у сфері туризму. *Наукові праці МАУП*. 2019. Вип. 1. С. 134-138.
18. Іванова І. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства : навч. посіб. КНТЕУ, 2019. 238 с.
19. Ільїн В. Ю. Розвиток відносин власності в умовах корпоратизації. *Економіка АПК*. 2018. № 3.
20. Кабушкін Н. І. Стратегічне управління: підручник. Київ: Економ-прес, 2019. 106 с.
21. Кириченко Л.С., Мережко Н.В. Основи стандартизації, метрології, управління якістю: навч. посібник. К. : КНТЕУ, 2021. 446 с.
22. Койфман Ю.І. Принципи, методи та досвід роботи у сфері забезпечення якості та сертифікації. Система якості, правила сертифікації та акредитації : посібник. К., 2017. 349 с.
23. Ковтун Т. В. Система внутрішнього контролю як невід'ємний елемент операційної системи підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. Вип. 12.
24. Кредісов А. Менеджмент для керівників : навч. посіб. Київ: Знання, 2016. 556с.
25. Кричевський Р. Л. Якщо ви – керівник: настільна книга для керівника. Харків: Справа, 2018. 100 с.
26. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ, Кондор, 2017. 296 с.
27. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ: Кондор, 2018. 296 с.
28. Кунц Г. Управління: системний і ситуаційний аналіз управлінських функцій: підручник. Суми: Просвітництво, 2019. 174 с.

29. Кузнецов А. А., Управлінський контроль: сутність, місце та призначення. URL: <http://eurodev.duan.edu.ua>. (дата звернення: 24.09.2022)
30. Кузьмін О. Е., Мельник О. Г. Сутність та структура організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства: підручник. Київ: Академвидав, 2017. 416 с.
31. Кузьмін О. Е., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч.посібник. Львів, 2017. 352 с.
32. Ланциські С., Мрук Х., Янушек Х., Личак Я. Основи комплексного управління якістю (TQM) : навч.посібник. К. : КНТЕУ, 2016. 288 с.
33. Ломберт Т. Ключові проблеми керівника, 50 перевірених способів вирішення проблем. Київ: Наукова думка, 2018. 303с.
34. Макаренко М. В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. Вип. 3.
35. Максимова В. Ф. Внутрішній контроль економічної діяльності промислового підприємства. Київ: АВРІО, 2018. 264 с.
36. Момот О.І. Менеджмент якості та елементи системи якості: навч.посібн К.: Центр учбової літератури, 2017. 368 с.
37. Музиченко К. Особливості зарубіжних систем управління якістю послуг готельного бізнесу і створення системи конкурентних позицій туристичного сектору України. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 12(1). С. 226-230.
38. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ, 2018. 560 с.
39. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Функція контролю. URL: http://tourlib.net/books_ukr/netchauk71.htm (дата звернення: 24.10.2023)
40. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій. Київ: Кондор, 2017. 860 с.
41. Островерха Р. Е. Теоретичні засади організації внутрішнього контролю на підприємстві:навч.-метод. посіб. 2018. 120 с.
42. Петренко С. М. Внутрішній контроль діяльності підприємства і його інформаційне забезпечення: теорія, методологія, організація: автореф. дис. д-ра екон. наук С. М. Петренко. Київ, 2017. 39 с.

43. Пишна О. Б. Концептуальна модель системи внутрішнього контролю в управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємства: навч. посіб.. Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2015. 104 с.
44. Рудінська О. Основи кадрового менеджмента: навч. посіб. Київ: Ельга Ніка-Центр, 2015. 334 с.
45. Труш Ю.Л. Оцінка ефективності напрямів підвищення якості продукції. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. К.: НУХТ, 2020. № 36 С. 99–102.
46. Таньков К. М. Концептуальні аспекти формування системи інтегрованого управління якістю туристичних послуг. *Проблеми економіки*. 2019. № 1. С. 259-264.
47. Шиманська В. В. Стратегічне управління якістю туристичних послуг в межах розвитку туристичного комплексу України: теоретичні аспекти. *Економіка. Управління. Інновації*. 2021. № 1. С. 159-164.
48. Шемаєва Л.Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві: монографія. Харків : ХНЕУ, 2019. 240 с.
49. Борисенко Д. Особливості управління якістю послуг туристичного підприємства. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип.173. 405 С. 134-140.
50. Борисенко Д. Управління якістю туристичного підприємства: стратегічні підходи. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*: зб. матеріалів X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м. Вінниця, 10 жовтня 2023р. Вінниця, 2023. Ч. 4. С. 37-41.

