

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

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ЯКІСТЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ ТА
ШЛЯХИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ»**

(за матеріалами Фізичної особи-підприємця Кіяшко Тетяни Юріївни, туристична
агенція «Verona-tour», м. Вінниця)

Здобувача вищої освіти

5 курсу, групи Т-51з,

спеціальності 242 «Туризм»

освітньої програми «Туризм»

заочної форми навчання

Надії БОНДАРЄВОЇ

Науковий керівник

канд. геогр. наук, доцент

Алла КІЗЮН

Гарант освітньої програми

канд. геогр. наук, доцент

Алла КІЗЮН

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ.....	6
1.1. Сутність поняття «якість обслуговування» у туризмі.....	6
1.2. Роль якості обслуговування у формуванні конкурентоспроможності туристичного підприємства.....	10
1.3. Система управління якістю обслуговування на туристичному підприємстві.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ТУРИСТИЧНІЙ АГЕНЦІЇ «VERONA-TOUR».....	17
2.1. Загальна характеристика діяльності туристичної агенції «Verona-tour»	17
2.2. Аналіз основних показників господарської діяльності підприємства....	21
2.3. Аналіз існуючої системи обслуговування клієнтів у ТА «Verona-tour»..	26
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ТУРИСТИЧНІЙ АГЕНЦІЇ «VERONA-TOUR»....	32
3.1. Використання цифрових технологій у покращенні сервісу.....	32
3.2. Впровадження системи моніторингу задоволеності клієнтів.....	36
3.3. Обґрунтування ефективності пропонованих заходів.....	40
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48
ДОДАТКИ.....	54

ВСТУП

Актуальність теми. Туристична галузь України переживає період трансформації, пов'язаний із зростанням вимог споживачів до якості послуг, впровадженням цифрових технологій та посиленням конкурентної боротьби на ринку. У сучасних умовах якість обслуговування стає визначальним чинником успішності туристичних підприємств, оскільки впливає на формування лояльності клієнтів, репутацію компанії та її фінансові показники.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що більшість українських туристичних агентств стикаються з проблемою відсутності системного підходу до управління якістю обслуговування. Це призводить до втрати конкурентних позицій, зниження рівня довіри споживачів і скорочення клієнтської бази. Водночас розвиток цифрових інструментів відкриває нові можливості для персоналізації послуг, автоматизації процесів та підвищення задоволеності клієнтів.

Наукова розробленість теми. Теоретичні та практичні аспекти якості обслуговування у туристичній сфері досліджували зарубіжні науковці А. Парасураман, В. Зейтамл та Л. Беррі (модель SERVQUAL), Д. Буаліс та Р. Лоу (цифровізація туризму), У. Гретцель та М. Сігала (смарт-туризм), а також вітчизняні дослідники М. П. Мальська, О. О. Любіцева, Т. І. Ткаченко, М. Г. Бойко (управління туристичними підприємствами), І. А. Романюк, О. Долинська, М. В. Вовк (якість туристичних послуг та діджиталізація), Г. В. Мозгова, Ю. Ю. Чирва, С. В. Хлопак (цифрові технології в туризмі). Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного впровадження цифрових технологій у діяльність туристичних агентств малого та середнього бізнесу в українських реаліях та практичні аспекти адаптації міжнародних моделей оцінки якості обслуговування до специфіки вітчизняного ринку туристичних послуг.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення якості обслуговування споживачів туристичних послуг у туристичній агенції «Verona-tour».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність поняття якості обслуговування у туризмі;
- дослідити роль якості обслуговування у формуванні конкурентоспроможності туристичного підприємства;
- охарактеризувати систему управління якістю обслуговування на туристичному підприємстві;
- надати загальну характеристику діяльності туристичної агенції «Verona-tour»
- оцінити існуючу систему обслуговування клієнтів у ТА «Verona-tour»;
- розглянути процес використання цифрових технологій у покращенні сервісу (чат-боти, онлайн-консультації);
- запропонувати впровадження системи моніторингу задоволеності клієнтів;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес обслуговування споживачів туристичних послуг. Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти якості обслуговування у туристичній сфері та шляхи її підвищення на прикладі туристичної агенції «Verona-tour».

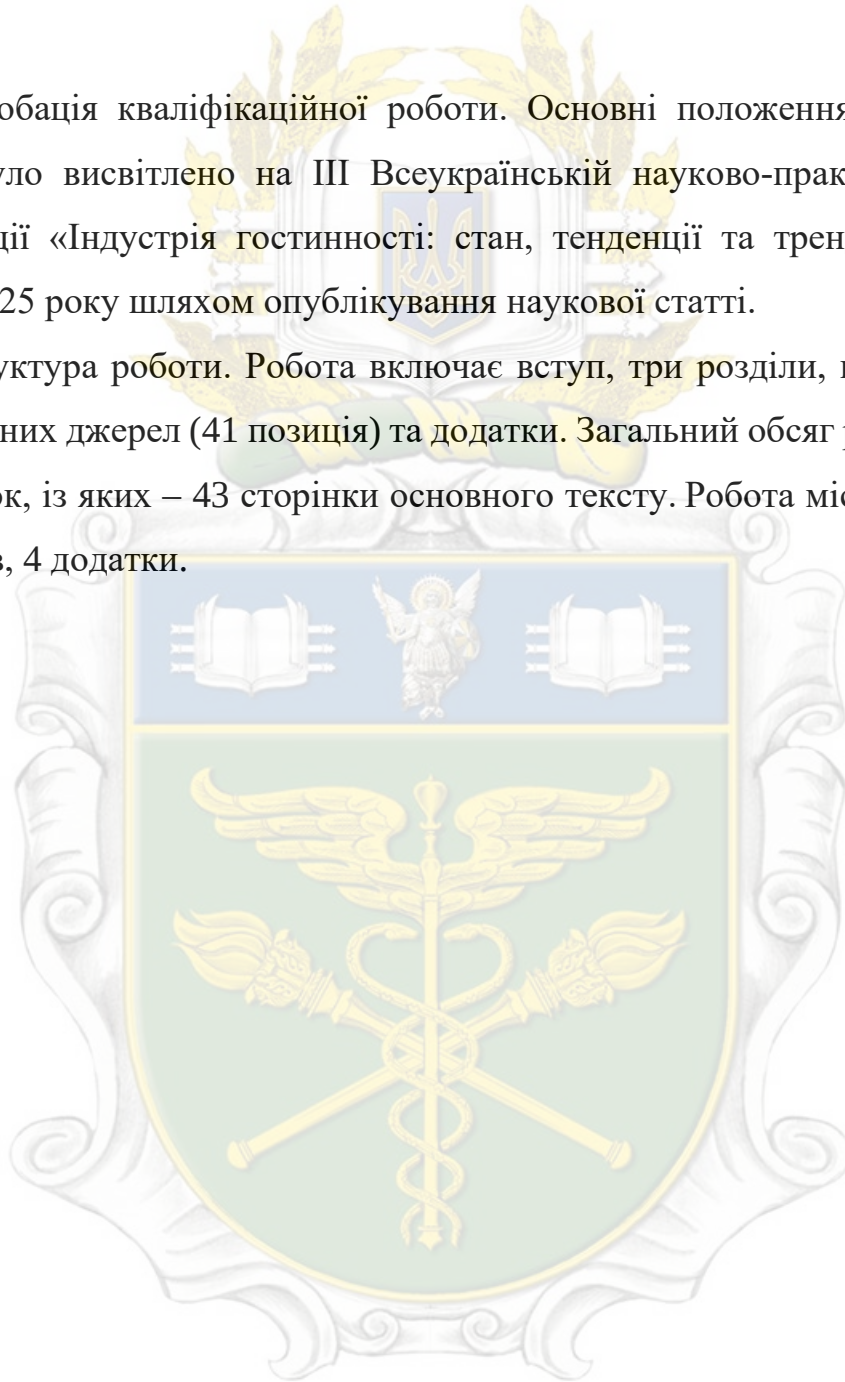
Джерельною та інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України у сфері туризму, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, статистичні дані Державної служби статистики України, фінансова та управлінська звітність туристичної агенції «Verona-tour», результати власних спостережень та аналізу.

Методи дослідження включають системний аналіз, порівняльний аналіз, метод експертних оцінок, фінансово-економічний аналіз, метод анкетування та спостереження.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо впровадження цифрових інструментів управління якістю обслуговування, які можуть бути використані не лише досліджуваним підприємством, а й іншими туристичними агенціями малого та середнього бізнесу.

Апробація кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи було висвітлено на III Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Індустрія гостинності: стан, тенденції та тренди розвитку» 16 жовтня 2025 року шляхом опублікування наукової статті.

Структура роботи. Робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (41 позиція) та додатки. Загальний обсяг роботи становить 47 сторінок, із яких – 43 сторінки основного тексту. Робота містить 15 таблиць, 6 рисунків, 4 додатки.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

1.1 Сутність поняття «якість обслуговування» у туризмі

Якість обслуговування у туристичній сфері є багатоаспектною категорією, яка відображає здатність підприємства задовольняти потреби та очікування споживачів шляхом надання послуг відповідного рівня. Розуміння сутності цього поняття є фундаментальним для побудови ефективної системи управління якістю на туристичному підприємстві.

У науковій літературі якість туристичних послуг трактується як ступінь відповідності характеристик послуги встановленим або передбачуваним потребам споживача. Водночас якість обслуговування розглядається як процес взаємодії між постачальником послуги та клієнтом, що включає всі етапи від першого контакту до завершення туристичної поїздки. Дана категорія об'єднує технічні та функціональні аспекти надання послуг, а також враховує сприйняття клієнтом усього комплексу взаємодій з підприємством.

Основні характеристики якості туристичних послуг визначаються специфікою самої туристичної діяльності. Невідчутність послуг означає, що споживач не може оцінити їх до моменту споживання, тому формування очікувань відбувається на основі репутації підприємства, відгуків інших клієнтів та зовнішніх проявів діяльності компанії. Невіддільність від джерела передбачає, що якість послуги значною мірою залежить від кваліфікації та особистих якостей персоналу, який безпосередньо взаємодіє з клієнтом. Мінливість якості зумовлена людським фактором та зовнішніми обставинами, що робить стандартизацію процесів критично важливою. Нездатність до зберігання означає, що туристична послуга має бути спожита в момент її надання, що

підвищує значення своєчасності та точності виконання зобов'язань перед клієнтом [18, с. 272].

Специфічні характеристики туристичних послуг та їхній вплив на управління якістю можна систематизувати у вигляді таблиці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Специфічні характеристики туристичних послуг та їхній вплив на якість обслуговування

Характеристика	Сутність	Вплив на управління якістю
Невідчутність	Неможливість оцінити послугу до моменту споживання	Необхідність формування довіри через репутацію, відгуки, матеріальні елементи
Невіддільність від джерела	Залежність якості від персоналу, що надає послугу	Критична важливість кваліфікації та мотивації персоналу
Мінливість	Варіативність якості залежно від виконавця та обставин	Потреба у стандартизації процесів та постійному контролі
Нездатність до зберігання	Необхідність споживання послуги в момент надання	Важливість своєчасності та точності виконання зобов'язань

Структура якості туристичного обслуговування може бути представлена через систему взаємопов'язаних компонентів. Технічна якість охоплює те, що отримує клієнт у результаті споживання послуги, включаючи відповідність характеристик готелю заявленим стандартам, якість транспортного обслуговування, організацію екскурсійних програм та забезпечення безпеки туристів. Функціональна якість відображає процес надання послуги, зокрема манеру спілкування персоналу, швидкість реакції на запити клієнтів, гнучкість у вирішенні нестандартних ситуацій та культуру обслуговування. Якість середовища включає матеріальні елементи, які формують загальне враження від підприємства, такі як дизайн офісу, зовнішній вигляд персоналу, якість інформаційних матеріалів та зручність інтерфейсу електронних каналів комунікації [2, с. 448].

Структуру якості туристичного обслуговування можна представити у вигляді схеми (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Структура якості туристичного обслуговування

Ключові фактори, що впливають на якість обслуговування у туризмі, можна систематизувати за кількома напрямками. Персонал туристичного підприємства виступає головним носієм якості, оскільки саме співробітники забезпечують безпосередню взаємодію з клієнтами. Їхня професійна компетентність, знання продукту, комунікативні навички та мотивація до якісного виконання обов'язків визначають рівень задоволеності споживачів. Організаційні процеси включають стандарти обслуговування, регламенти роботи, систему контролю якості та механізми реагування на скарги. Чітко визначені та документовані процедури дозволяють мінімізувати ймовірність помилок та забезпечити передбачуваність результату для клієнта. Технологічне забезпечення охоплює інформаційні системи бронювання, програми управління взаємовідносинами з клієнтами, електронні канали комунікації та аналітичні інструменти. Сучасні технології дозволяють автоматизувати рутинні операції, персоналізувати пропозиції та оперативно реагувати на потреби клієнтів. Партнерська мережа включає постачальників туристичних послуг, таких як готелі, авіакомпанії, перевізники та екскурсійні бюро. Надійність і якість послуг

партнерів безпосередньо впливають на загальне враження клієнта від туристичного продукту.

Систематизацію ключових факторів впливу на якість обслуговування представлено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Ключові фактори впливу на якість обслуговування у туризмі

Фактор	Складові елементи	Значення для якості
Персонал	Професійна компетентність, знання продукту, комунікативні навички, мотивація	Головний носій якості, забезпечує безпосередню взаємодію з клієнтами
Організаційні процеси	Стандарти обслуговування, регламенти, контроль якості, робота зі скаргами	Мінімізація помилок, передбачуваність результату
Технологічне забезпечення	CRM-системи, системи бронювання, електронні канали комунікації, аналітичні інструменти	Автоматизація операцій, персоналізація, оперативність реагування
Партнерська мережа	Готелі, авіакомпанії, перевізники, екскурсійні бюро	Безпосередній вплив на загальне враження клієнта від туристичного продукту

Важливою характеристикою якості обслуговування є її динамічність. Очікування споживачів постійно змінюються під впливом технологічного прогресу, соціально-економічних факторів та конкурентного середовища. Те, що вважалося високою якістю кілька років тому, сьогодні може сприйматися як базовий стандарт. Тому туристичні підприємства повинні постійно моніторити зміни в очікуваннях цільової аудиторії та адаптувати свої послуги відповідно до нових вимог [12, с. 312].

Особливу роль у формуванні якості обслуговування відіграє здатність підприємства перевершувати очікування клієнтів. Коли фактичний досвід споживання послуги відповідає очікуванням, формується задоволеність. Проте для створення лояльності та формування довгострокових відносин необхідно, щоб послуга систематично перевищувала очікування, створюючи позитивний емоційний відгук у клієнта. Саме тому багато успішних туристичних компаній приділяють особливу увагу так званим моментам істини – критичним точкам взаємодії з клієнтом, де формується найбільш яскраве враження від обслуговування.

Концепція загальної якості туристичного обслуговування передбачає, що всі елементи сервісного ланцюга повинні працювати узгоджено. Навіть один негативний епізод може суттєво вплинути на загальне сприйняття якості, незалежно від того, наскільки високим був рівень обслуговування на інших етапах. Це явище відоме як ефект слабкої ланки, коли найгірший елемент послуги визначає загальну оцінку якості з боку споживача [16, с. 436].

Розуміння багатовимірної природи якості обслуговування дозволяє туристичним підприємствам системно підходити до управління якістю, враховувати різні аспекти взаємодії з клієнтами та формувати комплексні програми підвищення рівня сервісу. Саме ця комплексність і системність є основою для побудови конкурентних переваг на сучасному туристичному ринку.

1.2 Роль якості обслуговування у формуванні конкурентоспроможності туристичного підприємства

Конкурентоспроможність туристичного підприємства визначається його здатністю залучати та утримувати клієнтів в умовах жорсткої конкуренції, забезпечуючи при цьому стабільний прибуток та сталий розвиток. Якість обслуговування виступає одним із ключових факторів формування конкурентних переваг, оскільки безпосередньо впливає на задоволеність споживачів, їхню лояльність та готовність рекомендувати послуги іншим потенційним клієнтам.

Взаємозв'язок між якістю обслуговування та конкурентоспроможністю туристичного підприємства реалізується через кілька механізмів. Формування клієнтської лояльності та стимулювання повторних продажів є першим важливим напрямом впливу. Висока якість послуг призводить до задоволеності клієнтів, що створює основу для їхнього повернення при наступній потребі у туристичних послугах. Задоволені клієнти демонструють нижчу чутливість до

цінової конкуренції, готові платити більше за звичний рівень сервісу та менш схильні до переходу до конкурентів. Економічні дослідження показують, що вартість залучення нового клієнта у п'ять разів перевищує вартість утримання існуючого. Тому якість обслуговування стає інструментом оптимізації маркетингових витрат та підвищення ефективності діяльності підприємства [25].

Механізми впливу якості обслуговування на конкурентоспроможність представлено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Механізми впливу якості обслуговування на конкурентоспроможність туристичного підприємства

Механізм впливу	Сутність	Результат
Формування клієнтської лояльності	Задоволеність послугами призводить до повторних звернень	Зростання частки постійних клієнтів, зниження витрат на маркетинг
Створення позитивної репутації	Поширення рекомендацій та позитивних відгуків	Залучення нових клієнтів через органічні канали
Підвищення операційної ефективності	Оптимізація бізнес-процесів, зменшення помилок	Зниження операційних витрат, підвищення продуктивності
Створення бар'єру входу	Формування унікальної цінності через якість	Захист ринкової позиції від конкурентів

Створення позитивної репутації та стимулювання рекомендацій становить другий механізм впливу якості на конкурентоспроможність. У туристичній сфері позитивні відгуки та особисті рекомендації є одним із найпотужніших каналів просування послуг. Споживачі туристичних послуг схильні довіряти думкам інших мандрівників більше, ніж рекламним повідомленням компаній. Сприйнята якість обслуговування, особливо в частині чуйності персоналу та здатності вирішувати проблеми, прямо впливає на репутаційний капітал підприємства. Задоволені клієнти активно діляться своїм позитивним досвідом у соціальних мережах, залишають схвальні відгуки на спеціалізованих платформах та рекомендують компанію своєму оточенню. Водночас негативний досвід швидко поширюється в цифровому середовищі та може миттєво зруйнувати конкурентну позицію підприємства. Дослідження показують, що незадоволений клієнт розповідає про свій досвід у середньому десяти особам, тоді як задоволений ділиться позитивними враженнями з трьома-п'ятьма людьми. Це створює

додатковий тиск на підприємства щодо забезпечення стабільно високої якості обслуговування [28, с. 345].

Підвищення операційної ефективності є третім важливим напрямом впливу якості на конкурентоспроможність. Якісно налагоджені бізнес-процеси, які становлять основу для високої якості обслуговування, мінімізують помилки, зменшують кількість скарг та знижують витрати на виправлення недоліків. Стандартизовані процедури дозволяють оптимізувати використання робочого часу персоналу, зменшити дублювання функцій та підвищити продуктивність праці. Автоматизація рутинних операцій вивільняє ресурси для концентрації на завданнях, що створюють додаткову цінність для клієнтів. Компанії з високою якістю обслуговування демонструють нижчі операційні витрати у довгостроковій перспективі, оскільки превентивні заходи виявляються економічно ефективнішими, ніж постійне усунення проблем та компенсація незадоволеності клієнтів.

Якість обслуговування виконує функцію бар'єру входу для нових конкурентів та захисту ринкової позиції для існуючих гравців. Якщо підприємство послідовно надає послуги, які перевищують очікування споживачів, воно створює унікальну цінність, яку складно скопіювати лише за рахунок зниження ціни чи імітації продукту. Формування репутації високоякісного сервісу потребує тривалого часу, систематичних зусиль та інвестицій у персонал, технології та процеси. Нові учасники ринку не можуть миттєво досягти такого рівня довіри споживачів, що створює тимчасову конкурентну перевагу для компаній з усталеною репутацією [38, с. 672].

Високий рівень якості обслуговування призводить до зростання задоволеності клієнтів, що підвищує їхню лояльність та частоту повторних покупок. Лояльні клієнти генерують більший обсяг продажів протягом життєвого циклу відносин з компанією, демонструють вищу середню вартість замовлення та активніше купують додаткові послуги. Зростання обсягів продажів при контрольованих операційних витратах призводить до підвищення рентабельності діяльності. Додатково, позитивна репутація знижує витрати на

маркетинг та залучення клієнтів, що також позитивно впливає на прибутковість. Фінансова стабільність дозволяє інвестувати у подальше вдосконалення якості, створюючи позитивну спіраль розвитку [33].

Взаємозв'язок між якістю обслуговування та фінансовими результатами діяльності туристичного підприємства може бути представлений через ланцюг причинно-наслідкових зв'язків (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Ланцюг причинно-наслідкових зв'язків між якістю обслуговування та фінансовими результатами

Особливої уваги заслуговує роль якості обслуговування в умовах кризових ситуацій та несприятливих ринкових умов. Підприємства з високою якістю сервісу демонструють більшу стійкість до економічних коливань, оскільки лояльні клієнти менш схильні до відмови від послуг навіть при зростанні цін чи зниженні власних доходів. База постійних клієнтів виступає стабілізатором доходів у період невизначеності та дозволяє підприємству зберігати операційну діяльність навіть при зменшенні загального попиту на ринку [3].

Стратегічне значення якості обслуговування проявляється у здатності підприємства диференціюватися на ринку. У сегментах, де продукти конкурентів мають схожі характеристики та ціни, саме якість обслуговування стає

вирішальним фактором вибору споживача. Туристичні агентства пропонують доступ до тих самих готелів, авіакомпаній та екскурсійних програм, тому їхня конкурентна боротьба переноситься у площину сервісу – швидкості реакції на запити, персоналізації пропозицій, професійності консультацій, зручності процесу оформлення документів та підтримки клієнтів під час подорожі [10].

Вплив якості обслуговування на конкурентоспроможність посилюється в умовах цифровізації туристичної галузі. Поширення онлайн-платформ порівняння цін та відгуків зробило якість сервісу більш прозорою та доступною для оцінки потенційними клієнтами. Споживачі мають можливість швидко зіставити репутацію різних постачальників та прийняти обґрунтоване рішення на основі досвіду інших користувачів. Це підвищує значення постійного моніторингу та управління якістю обслуговування як ключового елемента конкурентної стратегії [15, с. 23–41].

Таким чином, якість обслуговування виступає не просто одним із факторів конкурентоспроможності, а її стратегічною основою, що визначає довгострокову життєздатність туристичного підприємства. Інвестиції в якість є інвестиціями в конкурентні позиції, ринкову репутацію та фінансову стабільність компанії.

1.3 Система управління якістю обслуговування на туристичному підприємстві

Система управління якістю обслуговування на туристичному підприємстві являє собою комплекс взаємопов'язаних організаційних, методичних та технологічних заходів, спрямованих на забезпечення відповідності послуг встановленим стандартам та очікуванням споживачів. Ефективна система управління якістю функціонує як безперервний цикл планування, реалізації, контролю та вдосконалення процесів обслуговування.

Концептуальною основою управління якістю туристичних послуг є принцип орієнтації на споживача. Цей принцип передбачає, що всі рішення щодо організації діяльності підприємства приймаються з урахуванням потреб та очікувань клієнтів. Глибоке розуміння цільової аудиторії, її переваг, мотивів вибору та критеріїв оцінки якості дозволяє формувати сервісні пропозиції, що максимально відповідають запитам ринку. Реалізація цього принципу вимагає систематичного збору та аналізу зворотного зв'язку від клієнтів, вивчення їхньої поведінки та адаптації послуг відповідно до виявлених тенденцій [9].

Модель SERVQUAL є одним із найпоширеніших інструментів оцінки якості обслуговування у сфері послуг, включаючи туристичну галузь. Дана модель базується на порівнянні очікувань клієнтів щодо послуги з їхнім реальним досвідом від споживання цієї послуги. Відповідність сервісу очікуванням або навіть його перевищення свідчить про високу якість обслуговування. Оцінювання здійснюється за п'ятьма параметрами, кожен з яких відображає певний аспект взаємодії між підприємством та клієнтом [5, с. 21–26].

П'ять параметрів моделі SERVQUAL та їхню характеристику представлено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – П'ять параметрів якості обслуговування за моделлю SERVQUAL

Параметр	Характеристика	Приклади індикаторів
Матеріальність (Tangibles)	Зовнішні ознаки послуги: оформлення офісу, вигляд персоналу, якість матеріалів	Дизайн офісу, функціональність веб-сайту, зовнішній вигляд персоналу
Надійність (Reliability)	Здатність виконувати обіцяне точно та вчасно	Правильність документів, відповідність заявленим характеристикам, дотримання термінів
Здатність до реагування (Responsiveness)	Швидкість та готовність надавати допомогу клієнтам	Швидкість відповіді на запити, оперативність вирішення проблем
Впевненість (Assurance)	Професійна компетентність та ввічливість персоналу	Знання продукту, здатність викликати довіру, професіоналізм консультацій
Емпатія (Empathy)	Індивідуальний підхід та уважність до клієнтів	Персоналізація послуг, розуміння потреб, турбота про клієнта

Матеріальність охоплює зовнішні ознаки послуги, включаючи оформлення офісу, зовнішній вигляд персоналу, якість інформаційних матеріалів, функціональність веб-сайту та зручність електронних каналів комунікації. Оскільки туристична послуга є невідчутною до моменту споживання, матеріальні елементи відіграють важливу роль у формуванні першого враження та створенні довіри до підприємства.

Надійність відображає здатність компанії виконувати обіцяне точно та в обумовлені терміни. Це включає правильність оформлення документів, відповідність фактичних характеристик туристичного продукту заявленим, дотримання графіків та зобов'язань перед клієнтами. Надійність є критично важливою у туристичній сфері, оскільки помилки можуть зруйнувати весь досвід подорожі.

Здатність до реагування визначає швидкість та готовність персоналу надавати допомогу клієнтам, оперативно відповідати на запити та вирішувати проблеми. Сучасні споживачі очікують миттєвої реакції на свої звернення, особливо в умовах поширення електронних каналів комунікації.

Впевненість включає професійну компетентність персоналу, його ввічливість та здатність викликати довіру у клієнтів. Цей параметр тісно пов'язаний із кваліфікацією співробітників, їхнім знанням продукту та вмінням ефективно комунікувати.

Емпатія відображає індивідуальний підхід до клієнтів, уважність до їхніх потреб та бажання зрозуміти специфічні вимоги кожного споживача. Персоналізація послуг на основі емпатійного ставлення створює емоційний зв'язок між клієнтом та підприємством [23].

Отже, система управління якістю обслуговування на туристичному підприємстві є складним механізмом, що поєднує стратегічне планування, організаційні процедури, мотивацію персоналу, контроль виконання та використання сучасних технологій. Ефективність цієї системи визначає конкурентоспроможність підприємства та його здатність будувати довгострокові відносини з клієнтами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ТУРИСТИЧНІЙ АГЕНЦІЇ «VERONA-TOUR»

2.1 Загальна характеристика діяльності туристичної агенції «Verona-tour»

Туристична агенція «Verona-tour» функціонує у формі фізичної особи-підприємця Кіяшко Тетяни Юріївни та здійснює свою діяльність на ринку туристичних послуг міста Вінниці з липня 2014 року. За період свого існування підприємство встановило стабільну присутність на регіональному ринку та сформувало репутацію надійного партнера у сфері організації відпочинку.

Основним видом діяльності підприємства відповідно до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань є діяльність туристичних агентств, що класифікується за КВЕД 79.11. Додатковими видами діяльності є діяльність туристичних операторів (КВЕД 79.12) та інші види освіти, не віднесені до інших угруповань (КВЕД 85.59). Така комбінація видів економічної діяльності дозволяє підприємству не лише реалізовувати готові туристичні пакети, а й формувати власні туристичні продукти, що підвищує гнучкість у задоволенні потреб клієнтів.

Організаційна структура туристичної агенції «Verona-tour» відображає специфіку малого підприємства у сфері послуг. На чолі підприємства стоїть власник-керівник, який приймає стратегічні рішення, визначає напрями розвитку та несе повну відповідальність за діяльність агенції. Операційна діяльність здійснюється командою менеджерів з продажу туристичних послуг, кожен з яких володіє спеціалізацією за певними напрямками (пляжний відпочинок, екскурсійні тури, круїзи тощо). Підтримуючі функції включають ведення бухгалтерського обліку, яке здійснюється залученим фахівцем на аутсорсингу, та маркетингову підтримку через співпрацю з фрілансерами у сфері цифрового просування.

Організаційну структуру туристичної агенції «Verona-tour» можна представити у вигляді схеми, що відображає ієрархію управління та функціональні зв'язки (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Організаційна структура туристичної агенції «Verona-tour»

Місцезнаходження офісу туристичної агенції за адресою вулиця Соборна, 53 у центральній частині міста Вінниці забезпечує високу доступність для клієнтів та створює позитивне враження солідності підприємства. Зручна транспортна доступність та розташування в оживленому районі сприяють природному потоку відвідувачів офісу. Контактна інформація включає телефонні номери +38(063)300-91-91 та +38(093)400-19-91, електронну адресу verona.tour.vin@gmail.com та веб-сайт verona.vn.ua. Підприємство активно використовує месенджер Viber для комунікації з клієнтами, що відповідає сучасним тенденціям цифровізації обслуговування.

Перелік послуг туристичної агенції «Verona-tour» охоплює широкий спектр туристичних продуктів, які можна систематизувати за напрямками діяльності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Перелік послуг туристичної агенції «Verona-tour»

Напрямок послуг	Склад послуг	Особливості надання
Організація пляжного відпочинку	Підбір готелів різних категорій, консультації щодо вибору курорту, бронювання авіаперельотів та трансферів, оформлення туристичних страховок	Основні напрями: Єгипет, Туреччина, ОАЕ, Маврикій та інші тропічні курорти

Продовження таблиці 2.1

Екскурсійні тури	Розробка маршрутів по країнах Європи, організація групових та індивідуальних екскурсій, бронювання готелів у містах культурно-історичного значення	Забезпечення супроводу українськомовними гідами, індивідуальний підхід до формування програми
Морські круїзи	Підбір круїзних ліній та маршрутів, бронювання кают різних категорій, консультації щодо особливостей круїзного відпочинку	Допомога у оформленні візових документів, інформування про специфіку круїзного туризму
Авіатури	Бронювання авіаквитків за оптимальними тарифами, консультації щодо вибору маршрутів	Організація складних перельотів із пересадками, пошук найвигідніших пропозицій
Візова підтримка	Консультації щодо вимог для отримання віз, допомога у зборі необхідних документів	Супровід процесу подачі заявок до консульств, підготовка пакету документів
Страховання туристів	Підбір оптимальних страхових пакетів, консультації щодо покриття ризиків	Оформлення полісів медичного та туристичного страхування від перевірених страхових компаній

Як видно з таблиці, туристична агенція пропонує комплексний підхід до організації подорожей, забезпечуючи повний цикл обслуговування від консультації та бронювання до супроводу під час подорожі.

Позиціонування туристичної агенції на ринку базується на концепції індивідуального підходу до кожного клієнта та високої якості сервісу. Згідно з інформацією, представленою на офіційному сайті та у рекламних матеріалах, підприємство наголошує на професіоналізмі своїх співробітників, які регулярно інспектують туристичні напрями та готельну базу для отримання особистого досвіду та формування об'єктивних рекомендацій для клієнтів. Цілодобова підтримка клієнтів протягом усього періоду подорожі через месенджери та телефонні канали зв'язку декларується як одна з ключових переваг компанії.

Конкурентні переваги туристичної агенції «Verona-tour» формуються на основі кількох факторів. Досвід роботи на ринку понад десяти років створив базу постійних клієнтів та налагоджені партнерські відносини з надійними туроператорами як в Україні, так і за її межами. Особистий досвід менеджерів у відвідуванні туристичних напрямів дозволяє надавати експертні консультації та рекомендації, що базуються на реальних враженнях, а не лише на рекламних описах. Гнучкість у формах оплати, включаючи готівковий та безготівковий

розрахунок, а також можливість оформлення турів онлайн або в офісі, підвищує зручність для різних категорій клієнтів. Мовна доступність через наявність у команді перекладачів дозволяє обслуговувати іноземних туристів, що розширює цільову аудиторію. Активна присутність у соціальних мережах, зокрема в Instagram з аудиторією понад двадцять дві тисячі підписників, забезпечує ширший охоплення потенційних клієнтів та можливість демонстрації портфоліо успішно організованих турів. Участь у туристичних конкурсах та отримання нагород підтверджує високу якість послуг та визнання у професійній спільноті. Входження до десятки кращих туристичних агенцій України у 2023 році свідчить про успішність бізнес-моделі та ефективність управлінських практик підприємства.

Для комплексної оцінки стратегічної позиції туристичної агенції «Verona-tour» доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволяє виявити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз туристичної агенції «Verona-tour»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Досвід роботи на ринку понад 10 років - Високий професіоналізм персоналу з особистим досвідом відвідування туристичних напрямів - Стабільна база постійних клієнтів (45%) - Активна присутність у соціальних мережах (22 тис. підписників в Instagram) - Гнучкість у формах оплати та способах оформлення - Входження до топ-10 кращих агенцій України (2023) - Зручне розташування офісу в центрі міста	- Обмежена швидкість реакції у позаробочий час - Недостатня автоматизація комунікаційних процесів - Відсутність онлайн-платформи для самостійного бронювання - Обмежений маркетинговий бюджет порівняно з великими операторами - Залежність від кількох ключових менеджерів - Відсутність структурованої системи збору зворотного зв'язку
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Зростання попиту на туристичні послуги після відновлення економіки - Підвищений інтерес до внутрішнього туризму - Розширення географії через онлайн-канали - Впровадження цифрових технологій для підвищення якості обслуговування	- Повномасштабна війна - Посилення конкуренції з боку онлайн-платформ прямого бронювання - Економічна нестабільність та зниження купівельної спроможності населення - Геополітичні ризики та можливі обмеження на подорожі - Зміна регуляторних вимог у туристичній галузі

Продовження таблиці 2.2

- Диверсифікація продуктового портфелю (корпоративний туризм, MICE-сегмент) - Партнерство з локальними підприємствами - Розвиток програм лояльності	- Сезонність попиту та нерівномірність доходів - Цінова конкуренція з боку великих мережових операторів - Ризики кібербезпеки при цифровізації
---	--

Аналіз результатів SWOT-матриці показує, що туристична агенція «Verona-tour» має міцну основу для розвитку у вигляді досвідченої команди, лояльної клієнтської бази та позитивної репутації на ринку. Водночас існує нагальна потреба у цифровій трансформації процесів обслуговування для подолання виявлених слабких сторін та використання ринкових можливостей. Основними стратегічними пріоритетами мають стати впровадження сучасних технологічних рішень для автоматизації комунікацій, розвиток онлайн-каналів продажу та вдосконалення системи управління взаємовідносинами з клієнтами.

Система оподаткування фізичної особи-підприємця відповідає третій групі єдиного податку зі ставкою п'ять відсотків, що є типовим для малого бізнесу у сфері послуг в Україні. Така форма оподаткування спрощує адміністративні процедури та дозволяє концентрувати зусилля на операційній діяльності та обслуговуванні клієнтів [31].

Таким чином, туристична агенція «Verona-tour» представляє типове мале підприємство у сфері туристичних послуг з усталеною бізнес-моделлю, досвідом роботи на ринку та репутацією якісного постачальника туристичних продуктів. Подальший аналіз діяльності підприємства дозволить виявити сильні сторони та потенційні напрями вдосконалення системи обслуговування клієнтів.

2.2 Аналіз основних показників господарської діяльності підприємства

Оцінка результативності діяльності туристичної агенції «Verona-tour» потребує комплексного аналізу ключових фінансово-економічних показників,

які відображають динаміку розвитку підприємства, його ринкову позицію та ефективність використання ресурсів. У зв'язку з обмеженим доступом до повної фінансової звітності фізичної особи-підприємця, аналіз базується на доступній інформації та оціночних даних, характерних для підприємств даного сегменту ринку.

Основним показником діяльності туристичної агенції є обсяг реалізації туристичних послуг, який відображає сукупну вартість проданих турів протягом звітного періоду. За оціночними даними, середній місячний оборот туристичної агенції «Verona-tour» коливається в межах від трьохсот до п'ятисот тисяч гривень залежно від сезонності попиту. Річний оборот підприємства у 2023 році становив орієнтовно чотири з половиною мільйони гривень. У 2024 році спостерігалось зростання обсягів продажу приблизно на п'ятнадцять відсотків порівняно з попереднім роком, що обумовлено поступовим відновленням туристичного ринку після кризових явищ попередніх років (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Структура доходів ТА «Verona-tour» за 2024 р.

Джерело доходу	Сума (тис. грн)	Частка (%)
Комісія від продажу пляжних турів	647	60.0
Комісія від екскурсійних турів	130	12.0
Комісія від круїзів	86	8.0
Комісія від продажу авіаквитків	108	10.0
Послуги з оформлення віз	65	6.0
Страхові послуги	43	4.0
Разом	1079	100

Динаміку обсягів реалізації туристичних послуг можна проаналізувати через помісячну структуру продажу, яка демонструє виражену сезонність, притаманну туристичній галузі (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Помісячний розподіл обсягів продажу турів у туристичній агенції «Verona-tour» за 2024 рік

Місяць	Кількість проданих турів (шт.)	Середня вартість туру (тис. грн)	Обсяг продажу (тис. грн)	Частка у річному обсязі (%)
Січень	28	35	980	18.9
Лютий	32	38	1216	23.4

Продовження таблиці 2.4

Березень	35	36	1260	24.3
Квітень	22	32	704	13.6
Травень	18	30	540	10.4
Червень	25	28	700	13.5
Липень	31	29	899	17.3
Серпень	29	30	870	16.8
Вересень	20	27	540	10.4
Жовтень	15	26	390	7.5
Листопад	12	25	300	5.8
Грудень	18	33	594	11.5
Разом	285	30.75	8993	100

Аналіз даних таблиці свідчить про виражені піки продажу у зимові та весняні місяці, коли попит на пляжний відпочинок є найвищим. Період з січня по березень забезпечує близько шістдесяти шести відсотків річного обсягу продажу. Літні місяці також демонструють стабільний попит, хоча середня вартість туру дещо нижча через переважання внутрішніх та коротких поїздок. Осінній період характеризується зниженням активності, що є типовим для туристичного бізнесу.

Структура продажу за напрямками відображає географічні переваги клієнтів туристичної агенції та спеціалізацію підприємства на певних туристичних продуктах (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Структура продажу туристичних послуг за напрямками у 2024 році

Напрямок	Кількість турів (шт.)	Обсяг продажу (тис. грн)	Частка у загальному обсязі (%)	Середня вартість туру (тис. грн)
Єгипет	98	2940	32.7	30
Туреччина	75	2625	29.2	35
ОАЕ	42	1890	21.0	45
Європа (екскурсійні)	35	980	10.9	28
Круїзи	15	750	8.3	50
Маврикій	8	400	4.4	50
Інші напрямки	12	408	4.5	34
Разом	285	8993	100	31.5

Дані таблиці 2.5 показують, що основу бізнесу становлять традиційні напрями пляжного відпочинку, зокрема Єгипет та Туреччина, які сукупно забезпечують понад шістдесят відсотків обсягу продажу. Високовартісні напрями, такі як ОАЕ, Маврикій та круїзи, хоча й становлять меншу частку за кількістю турів, генерують значний дохід завдяки вищій середній вартості. Екскурсійні тури по Європі представляють перспективний сегмент для розвитку, оскільки попит на культурно-пізнавальний туризм зростає серед української аудиторії.

Прибутковість діяльності туристичної агенції визначається комісійною винагородою від туроператорів, яка в середньому становить від десяти до п'ятнадцяти відсотків вартості туру. За оціночними розрахунками, валовий прибуток підприємства у 2024 році склав орієнтовно один мільйон сто тисяч гривень при середній нормі комісії дванадцять відсотків. Операційні витрати, що включають оренду офісу, заробітну плату персоналу, витрати на маркетинг, комунальні послуги та інші адміністративні витрати, становили приблизно шістсот п'ятдесят тисяч гривень на рік. Чистий прибуток підприємства після сплати єдиного податку та інших обов'язкових платежів оцінюється на рівні чотирьохсот тисяч гривень, що відповідає рентабельності продажу близько чотирьох з половиною відсотків (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Основні фінансово-економічні показники діяльності туристичної агенції «Verona-tour» за 2022-2024 роки

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення, +/-	
				2024/2023	2025/2024
Обсяг продажу (тис. грн)	3500	4500	8993	1000	4493
Кількість проданих турів (шт.)	180	220	285	40	65
Валовий прибуток (тис. грн)	420	540	1079	120	539
Операційні витрати (тис. грн)	350	420	650	70	230
Чистий прибуток (тис. грн)	50	90	380	40	290
Рентабельність продажу (%)	1.4	2.0	4.2		
Середня вартість туру (тис. грн)	19.4	20.5	31.5	1,1	11

Аналіз динаміки показників свідчить про значне прискорення темпів зростання у 2024 році порівняно з попередніми періодами. Майже подвоєння обсягу продажу обумовлене комбінацією факторів, включаючи загальне відновлення туристичного ринку, збільшення середньої вартості турів через зростання цін на туристичні послуги та активізацію маркетингових зусиль підприємства. Зростання рентабельності продажу свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності та кращий контроль над витратами.

Ринкова позиція туристичної агенції «Verona-tour» може бути оцінена через порівняння з конкурентами на локальному ринку міста Вінниці. За експертними оцінками, загальний обсяг ринку туристичних послуг у Вінниці у 2024 році становив приблизно сто п'ятдесят мільйонів гривень. Частка туристичної агенції «Verona-tour» на ринку оцінюється на рівні шість відсотків, що відповідає позиції у групі середніх гравців регіонального ринку. Лідерами ринку є регіональні мережеві офіси великих національних туристичних операторів, які контролюють до сорока відсотків ринку.

Конкурентне середовище на ринку туристичних послуг міста Вінниці характеризується наявністю близько двадцяти активних туристичних агентств різного масштабу. Основними конкурентами туристичної агенції «Verona-tour» є кілька локальних компаній з порівнянним обсягом діяльності та спеціалізацією. Конкурентна боротьба відбувається переважно у площині якості обслуговування, швидкості реакції на запити клієнтів, гнучкості ціноутворення та активності у цифрових каналах просування.

Клієнтська база туристичної агенції станом на кінець 2024 року налічує орієнтовно вісімсот активних клієнтів, які здійснили принаймні одну покупку протягом останніх двох років. Частка постійних клієнтів, які повторно звертаються до агенції, становить близько сорока п'яти відсотків, що є позитивним показником лояльності. Середня частота покупок серед постійних клієнтів складає одну комаємо один вісім разів на рік, що обумовлено сезонним характером туристичних подорожей для більшості споживачів.

Демографічна структура клієнтської бази характеризується переважанням осіб віком від тридцяти до п'ятдесяти років, які становлять близько шістдесяти відсотків усіх клієнтів. Молода аудиторія у віці від вісімнадцяти до тридцяти років складає приблизно двадцять п'ять відсотків, а клієнти старше п'ятдесяти років – п'ятнадцять відсотків. Переважаючий рівень доходу клієнтів відповідає середньому та вище середнього, що обумовлено відносно високою вартістю туристичних послуг.

Аналіз каналів залучення клієнтів показує зростаючу роль цифрових інструментів у формуванні попиту. Близько п'ятдесяти відсотків нових клієнтів у 2024 році дізналися про агенцію через соціальні мережі, зокрема Instagram. Рекомендації існуючих клієнтів забезпечили приблизно тридцять відсотків нових звернень. Традиційні канали, такі як зовнішня реклама та довідкові ресурси, становили близько двадцяти відсотків джерел залучення [29].

Таким чином, аналіз основних показників господарської діяльності свідчить про позитивну динаміку розвитку туристичної агенції «Verona-tour», зростання її ринкової присутності та формування стабільної бази постійних клієнтів. Водночас існує потенціал для подальшого підвищення ефективності діяльності через вдосконалення системи обслуговування клієнтів та впровадження сучасних цифрових інструментів управління якістю.

2.3 Аналіз існуючої системи обслуговування клієнтів у ТА «Verona-tour»

Система обслуговування клієнтів у туристичній агенції «Verona-tour» охоплює всі етапи взаємодії з споживачем, починаючи від першого контакту та закінчуючи післяпродажною підтримкою. Комплексний аналіз існуючих практик обслуговування дозволяє виявити сильні сторони діяльності підприємства та визначити напрями для вдосконалення.

Процес обслуговування клієнтів можна структурувати у вигляді послідовних етапів, кожен з яких має специфічні характеристики та впливає на загальне сприйняття якості послуг споживачем. Початковий контакт відбувається через різні канали комунікації, включаючи телефонні дзвінки до офісу, повідомлення у месенджерах Viber та Telegram, звернення через форму зворотного зв'язку на веб-сайті, коментарі та директ-повідомлення в Instagram, особисте відвідування офісу. Аналіз розподілу звернень за каналами показує, що близько сорока відсотків першого контакту здійснюється через месенджери, тридцять відсотків – телефоном, двадцять відсотків – через соціальні мережі та десять відсотків – шляхом безпосереднього візиту до офісу.

Час реакції на звернення клієнта є критичним показником якості обслуговування у сучасних умовах, коли споживачі очікують швидкої відповіді. За даними внутрішнього моніторингу, середній час відповіді на повідомлення у робочий час становить приблизно тридцять хвилин для месенджерів та п'ятнадцять хвилин для телефонних дзвінків. У позаробочий час відповідь надається протягом наступного робочого дня, що може становити до дванадцяти годин затримки. Це створює ризик втрати потенційних клієнтів, які очікують миттєвої реакції та можуть звернутися до конкурентів за відсутності швидкої відповіді [17, с. 5–18].

Консультаційний етап включає з'ясування потреб клієнта, презентацію доступних варіантів, надання детальної інформації про умови туру та відповіді на питання. Менеджери туристичної агенції демонструють високий рівень знання продукту, що обумовлено особистим досвідом відвідування багатьох напрямів. Проте відсутність структурованої системи фіксації переваг клієнтів у електронному вигляді призводить до того, що при повторному зверненні споживач змушений заново пояснювати свої вподобання, якщо його обслуговує інший менеджер. Це знижує сприйняття персоналізації сервісу та створює незручності для постійних клієнтів.

Процес бронювання та оформлення туру включає підготовку необхідних документів, укладення договору, внесення передоплати або повної оплати,

передачу клієнту туристичних документів та інструкцій. Середня тривалість процесу оформлення одного туру становить близько сорока п'яти хвилин при особистому візиті до офісу. Можливість онлайн-оформлення документів частково реалізована через обмін сканами по електронній пошті, проте повноцінна цифрова платформа для самостійного бронювання відсутня. Це обмежує зручність для клієнтів, які воліють мінімізувати особисті візити та здійснювати всі операції дистанційно [7].

Етап підготовки до подорожі включає надання клієнту детальної інформації про напрям, рекомендацій щодо пакування, нагадувань про терміни та контактів для зв'язку у разі виникнення питань. Туристична агенція «Verona-tour» практикує телефонні дзвінки клієнтам за кілька днів до початку подорожі для підтвердження готовності та надання останніх інструкцій. Проте автоматизація цього процесу через електронні розсилки або повідомлення у месенджерах використовується обмежено, що збільшує навантаження на персонал та ризик пропуску окремих клієнтів.

Супровід клієнта під час подорожі передбачає цілодобову доступність для зв'язку у разі виникнення проблем або питань. Туристична агенція декларує надання такої підтримки через зазначені телефонні номери та месенджери. Проте аналіз відгуків клієнтів показує, що у позаробочий час, особливо вночі, зв'язатися з представником агенції може бути складно. Час очікування відповіді у термінових ситуаціях іноді перевищує кілька годин, що викликає стурбованість клієнтів та негативно впливає на їхнє загальне враження від сервісу.

Післяпродажний етап включає збір зворотного зв'язку від клієнтів після повернення з подорожі. Туристична агенція практикує телефонні опитування або запити відгуків через месенджери. Проте систематичний збір структурованих даних про задоволеність клієнтів за різними параметрами обслуговування не здійснюється. Це обмежує можливості для об'єктивної оцінки якості та виявлення конкретних аспектів, що потребують вдосконалення.

Для оцінки поточного стану якості обслуговування в туристичній агенції «Verona-tour» було проведено дослідження на основі моделі SERVQUAL.

Опитування охопило п'ятдесят клієнтів, які скористалися послугами агенції протягом останніх шести місяців. Респондентам пропонувалося оцінити свої очікування та реальний досвід за п'ятьма параметрами якості за десятибальною шкалою (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Результати оцінки якості обслуговування в туристичній агенції «Verona-tour» за моделлю SERVQUAL

Параметр якості	Середня оцінка очікувань	Середня оцінка фактичного досвіду	Розрив (gap)	Рівень задоволеності (%)
Матеріальність	8.2	7.8	-0.4	95.1
Надійність	9.1	8.3	-0.8	91.2
Здатність до реагування	8.9	7.2	-1.7	80.9
Впевненість (професіоналізм)	8.8	8.5	-0.3	96.6
Емпатія	8.4	7.6	-0.8	90.5
Середнє значення	8.68	7.88	-0.8	90.8

Аналіз результатів показує, що за всіма параметрами спостерігається негативний розрив між очікуваннями та фактичним досвідом клієнтів, що є типовим для сфери послуг. Найбільший розрив зафіксовано за параметром здатності до реагування, що свідчить про недостатню швидкість відповіді на запити клієнтів та вирішення проблемних ситуацій. Це кореспондує з раніше виявленими проблемами тривалого очікування відповіді у позаробочий час та відсутності автоматизованих інструментів комунікації.

Найвищі оцінки фактичного досвіду отримано за параметрами впевненості та матеріальності, що підтверджує сприйняття клієнтами високого професіоналізму персоналу та якісного оформлення офісу і матеріалів. Проте навіть за цими параметрами існує потенціал для вдосконалення та повнішого задоволення очікувань споживачів [11].

Розрив за параметром надійності обумовлений окремими випадками розбіжностей між заявленими характеристиками готелів та фактичним станом об'єктів розміщення. Хоча агенція не несе прямої відповідальності за якість послуг партнерів, клієнти часто приписують такі недоліки безпосередньо туристичній агенції, яка організувала подорож. Це підкреслює важливість

ретельної перевірки партнерів та максимально точного інформування клієнтів про реальні характеристики туристичного продукту.

Параметр емпатії отримав відносно нижчі оцінки через обмежену персоналізацію обслуговування постійних клієнтів. Відсутність централізованої бази даних з історією взаємодії та перевагами споживачів не дозволяє менеджерам демонструвати глибоке розуміння індивідуальних потреб кожного клієнта при повторних зверненнях.

Додатковий аналіз точок контакту клієнта з підприємством дозволяє виявити критичні моменти, які найбільше впливають на загальне сприйняття якості обслуговування (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Карта подорожі клієнта туристичної агенції «Verona-tour»

Кожен етап створює певні враження у клієнта і формує його загальне ставлення до агенції. Виявлені проблемні точки включають затримки у відповідях на початковому етапі контакту, обмежену доступність цілодобової підтримки під час подорожі та відсутність систематичної роботи з формування лояльності після завершення туру.

Сильні сторони системи обслуговування включають високий професіоналізм та експертність менеджерів, привітне та уважне ставлення до

клієнтів, гнучкість у пошуку рішень для нестандартних запитів, якісне оформлення офісу та створення комфортної атмосфери для відвідувачів, активну присутність у соціальних мережах та регулярне оновлення контенту.

Слабкі сторони охоплюють відсутність інтегрованої системи управління взаємовідносинами з клієнтами, обмежену швидкість реакції на звернення у позаробочий час, недостатню автоматизацію комунікаційних процесів, відсутність структурованої системи збору та аналізу зворотного зв'язку, обмежені можливості для онлайн-оформлення документів та самообслуговування клієнтів.

Опитування клієнтів також включало запитання про бажані напрями вдосконалення обслуговування. Найбільш часто згадувані побажання включали швидшу реакцію на запити у месенджерах та електронній пошті, можливість самостійного моніторингу статусу замовлення через особистий кабінет на веб-сайті, автоматичні нагадування про важливі терміни та події, персоналізовані пропозиції на основі попередніх подорожей, цілодобову доступність хоча б базових консультацій через чат-бот або автовідповідач.

Порівняльний аналіз практик обслуговування туристичної агенції «Verona-tour» з основними конкурентами показує, що підприємство знаходиться на середньому рівні за більшістю параметрів. Провідні конкуренти вже впровадили системи автоматизованої комунікації та управління клієнтськими даними, що дозволяє їм швидше реагувати на запити та надавати більш персоналізований сервіс. Це створює конкурентний тиск та вимагає модернізації системи обслуговування для збереження ринкових позицій [22, с. 52].

Таким чином, аналіз існуючої системи обслуговування клієнтів виявив як позитивні аспекти діяльності туристичної агенції «Verona-tour», так і значний потенціал для вдосконалення через впровадження цифрових інструментів та оптимізацію бізнес-процесів. Конкретні рекомендації щодо підвищення якості обслуговування будуть представлені у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ТА ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ТУРИСТИЧНІЙ АГЕНЦІЇ «VERONA-TOUR»

3.1 Використання цифрових технологій у покращенні сервісу

Цифрова трансформація туристичної галузі створює нові можливості для підвищення якості обслуговування клієнтів через автоматизацію окремих процесів, персоналізацію комунікацій та підвищення оперативності взаємодії з потенційними споживачами. Використання сучасних цифрових інструментів у діяльності туристичної агенції «Verona-tour» дозволить усунути виявлені недоліки системи обслуговування клієнтів та сформувати конкурентні переваги на регіональному ринку туристичних послуг.

Одним із пріоритетних напрямів цифровізації обслуговування є автоматизація первинної комунікації з клієнтами за допомогою чат-ботів. В умовах зростання кількості онлайн-запитів клієнтів чат-бот на основі штучного інтелекту дозволяє забезпечити цілодобову доступність інформації та зменшити навантаження на персонал туристичної агенції.

Рекомендованою платформою для створення чат-бота є SendPulse, яка дозволяє розробляти ботів для Telegram, Viber та Facebook Messenger без необхідності програмування.

Функціонал чат-бота туристичної агенції повинен включати: привітання нових користувачів і презентацію основних послуг агенції; відповіді на типові запитання щодо бронювання турів, умов оплати, вимог до документів та скасування поїздок; інформування про актуальні спеціальні пропозиції та акції; попередній підбір турів відповідно до заданих користувачем критеріїв; збір контактних даних потенційних клієнтів для подальшого опрацювання менеджером; переадресацію складних запитів до оператора-людини [20].

Структура діалогу чат-бота формується на основі сценарного підходу із використанням кнопок швидких відповідей та ключових слів. Початкове меню пропонує користувачу обрати одну з основних дій: підібрати тур, дізнатися про акції, отримати консультацію менеджера або ознайомитися з відповідями на часті запитання. Подальша логіка діалогу залежить від обраного сценарію та передбачає уточнення параметрів запити.

Процес створення та впровадження чат-бота включає проектування сценаріїв діалогу, розробку і тестування бота в обраних месенджерах, інтеграцію з формами збору контактних даних, інформування клієнтів про запуск нового каналу комунікації, а також постійний моніторинг ефективності та вдосконалення сценаріїв. Орієнтовна тривалість проекту становить близько двох місяців.

Витрати на впровадження чат-бота включають вартість підписки на платформу SendPulse у розмірі близько двох тисяч гривень на рік та послуги фахівця з розробки сценаріїв — приблизно вісім тисяч гривень одноразово. Загальні інвестиції становлять близько десяти тисяч гривень [30]. Очікувані результати від впровадження чат-бота включають скорочення навантаження на менеджерів на сорок відсотків, підвищення швидкості першої реакції на звернення клієнтів, збільшення кількості зібраних контактів потенційних клієнтів на тридцять відсотків та формування позитивного сприйняття агенції як сучасної та технологічної.

Третім напрямом цифровізації є модернізація веб-сайту туристичної агенції з упровадженням функціоналу онлайн-бронювання та особистого кабінету клієнта. Поточний веб-сайт verona.vn.ua виконує переважно інформаційну функцію та не забезпечує можливості самостійного підбору і бронювання туристичних продуктів. Упровадження системи онлайн-бронювання дозволить підвищити зручність користування сайтом та забезпечити цілодобову генерацію замовлень без прямої участі персоналу.

Рекомендоване рішення передбачає інтеграцію сайту з міжнародними та національними туристичними платформами або використання готових модулів

онлайн-бронювання від українських провайдерів туристичного програмного забезпечення. Функціонал оновленого сайту має включати інтерактивний пошук турів, детальні описи готелів, можливість порівняння варіантів, онлайн-бронювання з передоплатою, особистий кабінет клієнта та автоматизовані електронні повідомлення з підтвердженням замовлення. Процес модернізації веб-сайту включає вибір технічного рішення, розробку дизайну та структури сайту, програмування функціоналу, тестування користувацьких сценаріїв, наповнення контентом та запуск. Орієнтовна тривалість проєкту становить близько чотирьох місяців [36, с. 609–623].

Орієнтовні витрати на модернізацію веб-сайту становлять близько сімдесяти двох тисяч гривень у перший рік.

Четвертим напрямом цифровізації є впровадження системи моніторингу онлайн-репутації туристичної агенції. У сучасних умовах відгуки клієнтів на платформах Google Maps, Facebook та туристичних порталах суттєво впливають на вибір туристичного продукту.

Систематичний моніторинг відгуків та оперативне реагування на них дозволяє підтримувати позитивний імідж підприємства та своєчасно усувати недоліки в обслуговуванні. Рекомендованими інструментами для моніторингу онлайн-репутації є платформи Reputation House або ReviewTrackers, які забезпечують автоматичний збір відгуків, аналіз їх тональності та формування аналітичних звітів [35].

Витрати на впровадження системи моніторингу репутації включають вартість підписки в розмірі близько чотирьох тисяч гривень на рік та витрати робочого часу відповідального співробітника [37, с. 179–188].

Очікувані результати включають скорочення часу реакції на негативні відгуки, підвищення середньої оцінки агенції на платформах відгуків та зростання кількості позитивних коментарів. (табл. 3.1).

Синергетичний ефект від упровадження зазначених цифрових інструментів полягає у формуванні цілісної системи цифрового обслуговування клієнтів, де чат-бот забезпечує оперативну первинну комунікацію, веб-сайт –

самостійний пошук і бронювання туристичних послуг, а система моніторингу онлайн-репутації дозволяє контролювати якість обслуговування на основі зворотного зв'язку споживачів.

Таблиця 3.1 – Порівняльна характеристика цифрових інструментів для підвищення якості обслуговування

Інструмент	Основні функції	Вплив на якість обслуговування	Термін впровадж	Орієнтовні витрати (перший рік, тис. грн)
Чат-бот у месенджерах	Автоматичні консультації, збір контактів	Швидкість реакції, доступність	2 місяці	10
Модернізація веб-сайту	Онлайн-бронювання, особистий кабінет	Зручність, самообслуговування	4 місяці	72
Моніторинг репутації	Збір і аналіз відгуків	Репутація, оперативність реагування	1 місяць	4
Разом	–	Комплексне підвищення якості обслуговування	4 місяці	86

Поетапний план впровадження цифрових інструментів передбачає розподіл проектів у часі для оптимального використання ресурсів та мінімізації навантаження на персонал у період адаптації (рис. 3.1) [39, с. 243–254].



Рисунок 3.1 – Графік впровадження цифрових інструментів у туристичній агенції «Verona-tour»

Такий підхід дозволяє розподілити фінансові витрати протягом півроку та забезпечити послідовне навчання персоналу роботі з новими інструментами без перевантаження.

3.2 Впровадження системи моніторингу задоволеності клієнтів

Систематичний збір та аналіз даних про задоволеність клієнтів є критично важливим елементом управління якістю обслуговування. Об'єктивна інформація про сприйняття споживачами різних аспектів сервісу дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо вдосконалення процесів та правильно розподіляти ресурси між різними напрямками розвитку.

Комплексна система моніторингу задоволеності клієнтів у туристичній агенції «Verona-tour» повинна включати кілька методів збору інформації, кожен з яких має свої переваги та обмеження. Онлайн-опитування після завершення подорожі дозволяє отримати структуровані дані за стандартизованими параметрами, що забезпечує можливість статистичного аналізу та відстеження динаміки. Телефонні інтерв'ю з вибіркою клієнтів надають можливість глибше зрозуміти причини задоволеності чи незадоволеності та отримати детальні коментарі. Аналіз поведінкових даних, таких як частота повторних звернень та рекомендації іншим споживачам, дає об'єктивну оцінку лояльності. Моніторинг публічних відгуків на платформах забезпечує розуміння того, як клієнти представляють свій досвід широкій аудиторії [21].

Методологічною основою опитування задоволеності є адаптована модель SERVQUAL з п'ятьма параметрами якості обслуговування. Анкета включає питання, що оцінюють очікування клієнтів перед зверненням до агенції та їхній фактичний досвід за десятибальною шкалою. Додаткові запитання стосуються загальної задоволеності обслуговуванням, готовності рекомендувати агенцію знайомим та відкриті коментарі з побажаннями щодо вдосконалення.

Структура анкети для опитування клієнтів включає вступну частину з поясненням мети опитування та подякою за участь, демографічний блок з віком, статтю та частотою подорожей для сегментації аудиторії, блок оцінки матеріальності з питаннями про зручність офісу, зовнішній вигляд персоналу, якість інформаційних матеріалів та функціональність веб-сайту. Блок оцінки надійності включає питання про точність виконання обіцяного, відповідність готелю очікуванням, дотримання термінів оформлення документів. Блок здатності до реагування оцінює швидкість відповіді на звернення, оперативність вирішення проблем під час подорожі, доступність менеджера для зв'язку. Блок впевненості стосується професійності консультацій, відчуття довіри до рекомендацій менеджера, впевненості у правильності оформлення документів. Блок емпатії включає індивідуальний підхід до потреб клієнта, уважність до побажань, відчуття турботи з боку агенції. Завершальна частина містить питання про загальну оцінку послуг, імовірність повторного звернення, готовність рекомендувати агенцію знайомим та відкрите поле для коментарів і побажань [41].

Процедура проведення опитування передбачає автоматичну відправку електронного листа з посиланням на онлайн-анкету через п'ять днів після повернення клієнта з подорожі. Лист надсилається з особистої адреси менеджера, який обслуговував клієнта, що підвищує персоналізацію та ймовірність участі в опитуванні. Для клієнтів, які не заповнили анкету протягом трьох днів, надсилається нагадування. Для особливо цінних клієнтів або у випадках, коли є ознаки можливої незадоволеності, проводиться додаткове телефонне інтерв'ю для отримання детальнішої інформації.

Стимулювання участі в опитуванні здійснюється через розіграш щомісячного призу серед учасників, таких як знижка на наступний тур або безкоштовна екскурсія. Це підвищує мотивацію клієнтів витратити час на заповнення анкети та збільшує відсоток відповідей з поточних п'ятнадцяти до очікуваних сорока відсотків [4].

Аналіз результатів опитування включає кілька рівнів. Агреговані показники розраховуються як середні значення оцінок за кожним параметром для всієї клієнтської бази та окремих сегментів. Динамічний аналіз відстежує зміну показників у часі для оцінки ефективності впроваджених заходів. Сегментаційний аналіз порівнює задоволеність різних груп клієнтів за віком, напрямками подорожей, частотою покупок для виявлення специфічних потреб. Кореляційний аналіз визначає зв'язок між окремими параметрами якості та загальною задоволеністю для пріоритизації напрямів вдосконалення. Аналіз відкритих коментарів виявляє якісні аспекти, що не охоплені структурованими питаннями (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Ключові показники ефективності (KPI) системи моніторингу задоволеності клієнтів

Показник	Метод вимірювання	Поточне значення	Цільове значення (через 12 місяців)	Відповідальний
Частка клієнтів, що взяли участь в опитуванні (%)	Кількість відповідей / кількість відправлених запрошень	15%	40%	Менеджер з якості
Середня оцінка загальної задоволеності (бали 1-10)	Середнє арифметичне відповідей	7.9	8.5	Керівник
Індекс Net Promoter Score (NPS)	(Промоутери - Детрактори) / Всі респонденти × 100	35	50	Керівник
Розрив між очікуваннями та досвідом за SERVQUAL	Середня різниця оцінок	-0.8	-0.3	Менеджер з якості
Частка повторних клієнтів (%)	Кількість повторних покупок / загальна кількість клієнтів	45%	55%	Менеджери продажу
Час реакції на негативний відгук (години)	Середній час від публікації до відповіді	24	4	Менеджер з якості

Індекс Net Promoter Score є особливо важливим показником, оскільки вимірює готовність клієнтів рекомендувати агенцію іншим особам. Клієнти, які оцінюють імовірність рекомендації на дев'ять або десять балів, класифікуються

як промоутери. Ті, хто ставить сім або вісім балів, вважаються пасивними. Оцінки від нуля до шести балів відповідають детракторам. Індекс розраховується як різниця між відсотком промоутерів та детракторів і є надійним предиктором зростання бізнесу [40].

Система реагування на результати моніторингу передбачає чіткі процедури для різних сценаріїв. При отриманні низької оцінки від клієнта, яка становить менше п'яти балів за будь-яким параметром, менеджер особисто зв'язується з клієнтом протягом двадцяти чотирьох годин для з'ясування деталей проблеми та пропозиції компенсаційних заходів. При виявленні системної проблеми, коли більше двадцяти відсотків респондентів вказують на один і той самий недолік, ініціюється робоча група для аналізу причин та розробки плану усунення. Позитивні відгуки та високі оцінки використовуються у маркетингових матеріалах з дозволу клієнтів та для мотивації персоналу через публічне визнання успіхів [34].

Інтеграція системи моніторингу задоволеності клієнтів з цифровими каналами комунікації туристичної агенції забезпечує оперативне використання результатів опитувань у практичній діяльності. Дані, отримані за результатами онлайн-анкетування, систематизуються у зведених таблицях та аналітичних звітах, що дозволяє менеджерам враховувати попередній досвід клієнтів під час подальших звернень.

Використання хмарних сервісів для збору та обробки результатів опитувань (Google Forms, електронні таблиці, аналітичні панелі) забезпечує централізований доступ керівництва до ключових показників задоволеності клієнтів у режимі реального часу та створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення якості обслуговування. Витрати на впровадження системи моніторингу задоволеності включають вартість підписки на платформу онлайн-опитувань SurveyMonkey або Google Forms у розмірі близько трьох тисяч гривень на рік, витрати на призи для стимулювання участі – шість тисяч гривень на рік, витрати робочого часу на

аналіз результатів – чотири години на тиждень. Загальні річні витрати оцінюються у дев'ять тисяч гривень плюс трудовитрати персоналу [27].

Очікувані результати від впровадження системи включають підвищення загальної задоволеності клієнтів на вісім відсотків протягом року, зростання частки постійних клієнтів з сорока п'яти до п'ятдесяти п'яти відсотків, збільшення кількості рекомендацій на тридцять відсотків, виявлення та усунення системних проблем в обслуговуванні, формування культури орієнтації на клієнта серед персоналу.

3.3 Обґрунтування ефективності пропонованих заходів

Оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів щодо підвищення якості обслуговування в туристичній агенції «Verona-tour» дозволяє обґрунтувати доцільність інвестицій у цифрові технології та систему моніторингу задоволеності клієнтів. Комплексний аналіз включає розрахунок фінансових показників, оцінку нефінансових вигод та визначення термінів окупності вкладень.

Загальний обсяг інвестицій у реалізацію запропонованих заходів протягом першого року становить вісімдесят шість тисяч гривень. До складу інвестицій входять: створення та впровадження чат-бота – десять тисяч гривень, модернізація веб-сайту туристичної агенції – сімдесят дві тисячі гривень, впровадження системи моніторингу онлайн-репутації – чотири тисячі гривень, а також організація системи моніторингу задоволеності клієнтів – дев'ять тисяч гривень [13].

Очікувані економічні результати від реалізації заходів базуються на консервативних прогнозах впливу підвищення якості обслуговування на ключові показники діяльності туристичної агенції. Зростання обсягу продажу прогнозується на рівні двадцять п'ять відсотків порівняно з базовим роком за

рахунок підвищення конверсії звернень у продажі, збільшення частки повторних клієнтів та залучення нових споживачів через покращення онлайн-репутації. Збільшення частки постійних клієнтів з сорока п'яти до п'ятдесяти п'яти відсотків дозволить отримати додаткові продажі без суттєвого зростання маркетингових витрат. Покращення швидкості реакції на звернення та зручності обслуговування сприятиме підвищенню загальної ефективності продажів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Прогноз фінансових результатів від впровадження заходів щодо підвищення якості обслуговування

Показник	Базовий рік (2025)	Прогноз (2026)	Приріст абсолютний	Приріст відносний (%)
Обсяг продажу (тис. грн)	8993	11241	2248	25.0
Кількість проданих турів (шт.)	285	356	71	24.9
Валовий прибуток (тис. грн)	1079	1349	270	25.0
Операційні витрати (тис. грн)	650	720	70	10.8
Інвестиції у цифровізацію (тис. грн)	0	86	86	–
Чистий прибуток до інвестицій (тис. грн)	380	559	179	47.1
Чистий прибуток після інвестицій (тис. грн)	380	473	93	24.5

Аналіз даних таблиці свідчить, що навіть з урахуванням одноразових інвестицій у перший рік підприємство отримає приріст чистого прибутку у розмірі дев'яносто трьох тисяч гривень. У наступні роки, за відсутності значних капітальних витрат та за умови збереження лише витрат на підтримку цифрових інструментів, очікується подальше зростання фінансових результатів діяльності туристичної агенції [26].

Термін окупності інвестицій визначається як співвідношення обсягу вкладень до додаткового чистого прибутку, отриманого в результаті впровадження заходів. За умови отримання додаткового прибутку у розмірі дев'яносто трьох тисяч гривень у перший рік реалізації заходів, загальні інвестиції у розмірі вісімдесяти шести тисяч гривень окупляться протягом

приблизно одинадцяти місяців, що свідчить про високу економічну доцільність запропонованих рішень. (рис. 3.2).

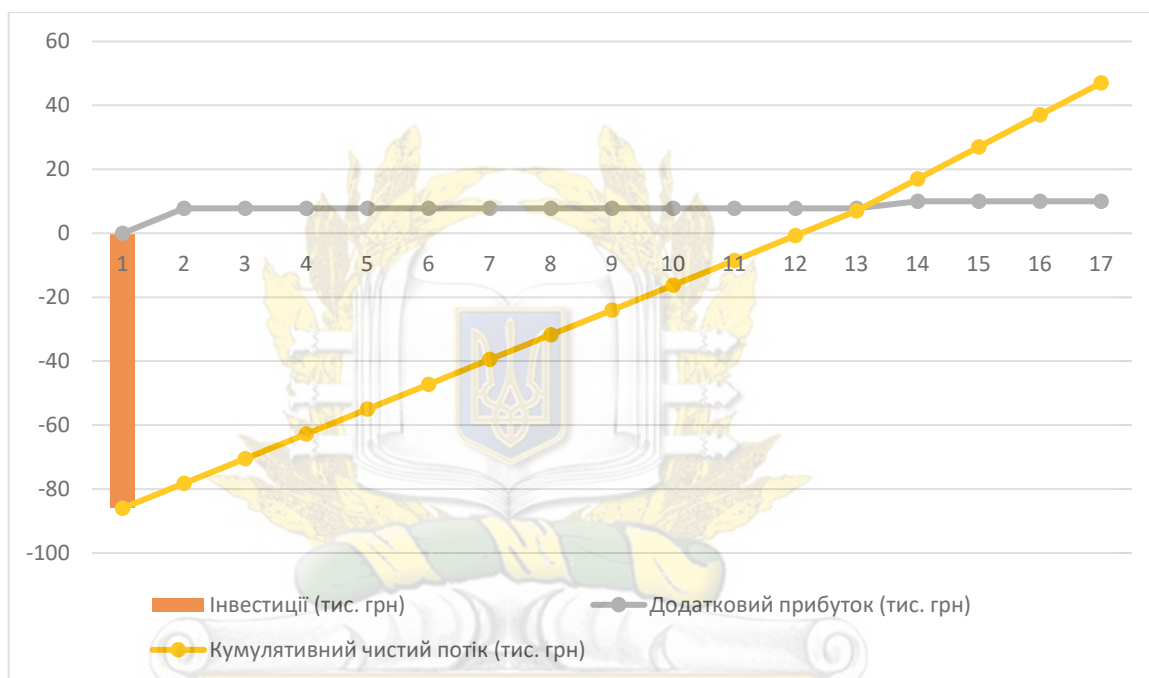


Рисунок 3.2 – Динаміка окупності інвестицій у цифровізацію обслуговування

Точка беззбитковості досягається приблизно через одинадцять місяців після початку впровадження, коли кумулятивний додатковий прибуток покриває початкові інвестиції.

Нефінансові вигоди від впровадження заходів також є суттєвими та впливають на довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Підвищення задоволеності клієнтів створює базу для стабільного розвитку та зменшує залежність від цінової конкуренції. Покращення репутації агенції у цифровому просторі залучає нових клієнтів з мінімальними маркетинговими витратами. Підвищення продуктивності праці персоналу за рахунок автоматизації рутинних операцій дозволяє зосередитися на завданнях, що створюють додаткову цінність. Формування корпоративної культури, орієнтованої на якість та клієнта, підвищує мотивацію співробітників та знижує плинність кадрів. Створення конкурентних переваг через технологічну перевагу ускладнює копіювання бізнес-моделі конкурентами [8, с. 280–290].

Ризики реалізації запропонованих заходів та способи їх мітигації повинні бути враховані у плануванні. Опір персоналу впровадженню нових технологій може бути мінімізований через залучення співробітників до процесу вибору рішень, якісне навчання та демонстрацію переваг автоматизації для полегшення їхньої роботи. Технічні проблеми при інтеграції різних систем вимагають вибору перевірених постачальників з якісною технічною підтримкою та поетапного впровадження з ретельним тестуванням. Недостатня участь клієнтів в опитуваннях може бути подолана через стимулювання участі призами та максимальне спрощення процедури заповнення анкет. Зростання операційних витрат на підтримку цифрових інструментів потребує регулярного аудиту використання систем та відмови від функціоналу, що не приносить цінності [6].

Соціальна ефективність запропонованих заходів проявляється у підвищенні якості життя клієнтів через краще задоволення їхніх потреб у відпочинку та подорожах. Зручність та прозорість процесів обслуговування зменшують стрес, пов'язаний з організацією подорожі. Персоналізований підхід дозволяє краще врахувати індивідуальні побажання та створити незабутні враження від відпустки. Надійність та професіоналізм обслуговування формують довіру до туристичної індустрії в цілому та сприяють розвитку внутрішнього та зовнішнього туризму (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – SWOT-аналіз туристичної агенції «Verona-tour» після впровадження запропонованих заходів

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Високий професіоналізм персоналу з особистим досвідом відвідування напрямів - Сучасні цифрові інструменти обслуговування (чат-бот, онлайн-бронювання) - Систематичний моніторинг якості та задоволеності клієнтів - Швидка реакція на звернення клієнтів 24/7 - Персоналізований підхід на основі даних про клієнтів - Позитивна онлайн-репутація та активна присутність у соцмережах	- Обмежений масштаб діяльності порівняно з великими мережевими операторами - Залежність від кількох ключових менеджерів - Відносно вищі ціни порівняно з онлайн-агрегаторами - Обмежений маркетинговий бюджет - Необхідність постійного навчання персоналу роботі з новими технологіями

Продовження таблиці 3.4

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Зростання попиту на туристичні послуги після відновлення економіки - Розширення географії діяльності через онлайн-канали - Диверсифікація продуктового портфелю (корпоративний туризм, MICE-сегмент) - Партнерство з локальними підприємствами для створення комплексних пропозицій - Розвиток напрямку внутрішнього туризму - Впровадження програми лояльності для постійних клієнтів	- Повномасштабна російсько-українська війна - Посилення конкуренції з боку онлайн-платформ прямого бронювання - Економічна нестабільність та зниження купівельної спроможності населення - Геополітичні ризики та обмеження на подорожі - Зміна регуляторних вимог у туристичній галузі - Кібербезпека та ризики витоку клієнтських даних - Сезонність попиту та нерівномірність доходів протягом року

SWOT-аналіз показує, що впровадження запропонованих заходів суттєво посилює конкурентні позиції туристичної агенції через створення технологічних переваг та підвищення якості обслуговування. Водночас успішна реалізація стратегії вимагає постійної уваги до ризиків та активного використання можливостей ринку. Порівняльний бенчмаркінг з провідними туристичними агенціями України показує, що запропоновані заходи відповідають кращим практикам галузі. Лідери ринку активно використовують цифрові канали комунікації для взаємодії з клієнтами, впроваджують чат-боти для цілодобової інформаційної підтримки, інвестують у функціональні веб-сайти з можливістю онлайн-бронювання та систематично збирають зворотний зв'язок від споживачів з метою підвищення якості обслуговування. Реалізація запропонованої програми дозволить туристичній агенції «Verona-tour» наблизитися до рівня кращих практик та зміцнити конкурентні позиції на регіональному ринку [32].

Таким чином, запропоновані заходи щодо підвищення якості обслуговування є економічно обґрунтованими, мають прийнятний термін окупності та створюють довгострокові конкурентні переваги для туристичної агенції «Verona-tour». Комплексний підхід до цифровізації обслуговування та систематичний моніторинг задоволеності клієнтів забезпечать стабільне зростання бізнесу та зміцнення ринкових позицій підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження теоретичних та практичних аспектів якості обслуговування споживачів туристичних послуг на прикладі туристичної агенції «Verona-tour» дозволило сформулювати такі висновки.

Якість обслуговування у сфері туризму є багатовимірною категорією, що охоплює технічні, функціональні та середовищні аспекти взаємодії між постачальником туристичних послуг і споживачем. Специфіка туристичних послуг, зокрема їхня невідчутність, невіддільність від джерела надання, мінливість та неможливість зберігання, обумовлює підвищені вимоги до управління якістю сервісу. Ключовими факторами, що формують сприйняття якості обслуговування, є професійна компетентність персоналу, ефективність організаційних процесів, рівень технологічного забезпечення та надійність партнерської мережі.

Якість обслуговування виступає стратегічним чинником формування конкурентоспроможності туристичного підприємства. Високий рівень сервісу сприяє підвищенню лояльності клієнтів, стимулює повторні звернення та знижує витрати на залучення нових споживачів. Позитивні відгуки та рекомендації задоволених клієнтів формують репутаційний капітал підприємства та забезпечують органічне зростання бізнесу. Раціонально організовані бізнес-процеси підвищують операційну ефективність і зменшують втрати, пов'язані з виправленням помилок, що у сукупності створює стійкі конкурентні переваги.

Система управління якістю на туристичному підприємстві ґрунтується на принципах орієнтації на споживача, безперервного вдосконалення та систематичного моніторингу результатів діяльності. Модель SERVQUAL є ефективним інструментом оцінювання якості обслуговування шляхом порівняння очікувань клієнтів із їхнім фактичним досвідом за параметрами матеріальності, надійності, здатності до реагування, впевненості та емпатії. Сучасні тенденції управління якістю передбачають активне використання

цифрових технологій для автоматизації окремих процесів та оперативного збору зворотного зв'язку.

Аналіз діяльності туристичної агенції «Verona-tour» засвідчив стабільну динаміку розвитку підприємства з обсягом продажу близько дев'яти мільйонів гривень у 2024 році та зростанням на двадцять п'ять відсотків порівняно з попереднім роком. Підприємство займає помітну позицію на регіональному ринку туристичних послуг та має сформовану клієнтську базу. Сильними сторонами агенції є високий професіоналізм персоналу, активна інформаційна присутність у цифровому середовищі та позитивна репутація серед споживачів.

Оцінювання якості обслуговування на основі моделі SERVQUAL показало високий загальний рівень задоволеності клієнтів, проте виявило наявність резервів для вдосконалення, насамперед за параметром здатності до реагування. Основними проблемами є тривалий час відповіді на звернення у позаробочий час, недостатня автоматизація комунікаційних процесів та відсутність систематичного збору структурованого зворотного зв'язку.

Для усунення виявлених недоліків було розроблено комплекс заходів, що передбачає впровадження чат-бота у месенджерах для забезпечення цілодобової інформаційної підтримки клієнтів, модернізацію веб-сайту з функціоналом онлайн-бронювання, запровадження системи моніторингу онлайн-репутації та організацію регулярних опитувань задоволеності клієнтів на основі адаптованої моделі SERVQUAL.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів свідчить про їх доцільність. За загального обсягу інвестицій у розмірі вісімдесяти шести тисяч гривень у перший рік прогнозується зростання обсягу продажу на двадцять п'ять відсотків та приріст чистого прибутку на дев'яносто три тисячі гривень. Термін окупності інвестицій становить приблизно одинадцять місяців, що підтверджує високу економічну ефективність запропонованих рішень.

Нефінансові результати реалізації заходів проявляються у підвищенні рівня задоволеності та лояльності клієнтів, покращенні репутації підприємства у цифровому середовищі, підвищенні продуктивності праці персоналу та

формуванні культури орієнтації на якість обслуговування. Зазначені чинники забезпечують довгострокові конкурентні переваги та стійкість бізнесу до ринкових коливань.

Практичні рекомендації для туристичної агенції «Verona-tour» полягають у поетапному впровадженні цифрових інструментів. На першому етапі доцільно реалізувати чат-бот та систему моніторингу онлайн-репутації як інструменти з відносно коротким терміном впровадження. Паралельно слід розпочати модернізацію веб-сайту з функціоналом онлайн-бронювання. Після запуску основних цифрових рішень рекомендується впровадити систематичні опитування задоволеності клієнтів та організувати навчання персоналу з метою підвищення ефективності використання нових інструментів. Регулярний аналіз результатів моніторингу якості дозволить своєчасно коригувати процеси обслуговування та підтримувати високий рівень сервісу.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною оцінкою впливу цифрових інструментів на рівень задоволеності клієнтів туристичних підприємств малого та середнього бізнесу, адаптацією моделі SERVQUAL до умов вітчизняного ринку та дослідженням ролі цифрових технологій у формуванні лояльності споживачів туристичних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бедрадіна Г. К. Методика Service Quality в оцінюванні якості готельних послуг. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 5(16). С. 113–120.
2. Бондарєва Н. П. Роль якості обслуговування у формуванні конкурентоспроможності туристичного підприємства. *Індустрія гостинності: стан, тенденції та тренди розвитку* : матеріали III Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. (м. Вінниця, 16 жовтня 2025 р.). Вінниця : РВВ ВТЕІ ДТЕУ, 2025. С. 205–210.
3. Валінкевич Н., Шестакова А. Цифрова трансформація як конкурентна перевага в індустрії туризму та гостинності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-37> (дата звернення: 20.12.2025).
4. Вовк М. В., Гримак О. Я. Теоретичні аспекти системи управління якістю туристичних послуг. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2025. № 12. С. 21–26. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/1789/1686> (дата звернення: 20.01.2026).
5. Головня О., Леонтьєв І. Сучасні пріоритети цифрової трансформації в туристично-рекреаційній індустрії. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-100> (дата звернення: 20.11.2025).
6. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. № 17. С. 280–290. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216367> (дата звернення: 10.01.2026)
7. Долинська О., Біницька О., Гільберг Т. Управління якістю туристичних послуг: сучасні тенденції. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4396/4326> (дата звернення: 20.11.2025).

8. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2021. № 156. С. 129–135. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-23> (дата звернення: 05.11.2025).
9. Закон України «Про туризм» від 15 вересня 1995 р. № 324/95-ВР (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 13.12.2025).
10. Зозульов О. В., Царьова Т. О. Маркетингові дослідження: навч. посібн. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 362 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/51901/1/Fundamentalnyi_marketynh_NMK.pdf (дата звернення: 12.12.2025).
11. Кобець І. В., Левченко О. І. Цифрові трансформації у сфері туристичного бізнесу: теорія та практика. *Менеджмент та адміністрування*. 2023. № 4. С. 609–623. URL: <https://openarchive.nure.ua/handle/document/30189> (дата звернення: 10.10.2025).
12. Коваленко А. П. Моніторинг задоволеності клієнтів як основа управління якістю послуг. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 18.12.2025).
13. Коломієць А., Кушнір О. Використання штучного інтелекту в освітній та науковій діяльності: можливості та виклики. *Modern Information Technologies and Innovation Methodologies of Education in Professional Training Methodology Theory Experience Problems*. 2023. Вип. 70. С. 45–57. URL: <https://doi.org/10.31652/2412-1142-2023-70-45-57> (дата звернення: 17.01.2026).
14. Коломицева О., Бойко А., Васильченко О. Клієнтський досвід і лояльність до бренду у стратегіях маркетингу відносин: аналіз та методологічні аспекти. *Economic Bulletin of Cherkasy State Technological University*. 2024. Vol. 25, Issue 2(73). С. 23–41. URL: <https://ven.chdtu.edu.ua/article/view/320718> (дата звернення: 20.01.2026).
15. Летуновська Н. Є., Люльов О. В. *Маркетинг у туризмі* : підручник. Суми: Сумський державний університет, 2020. 270 с. URL: <https://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi68/0050144.pdf> (дата звернення: 02.12.2025).

16. Матвійчук Л. Ю., Лепкий М. І., Сидорук С. В. та ін. Туризм: навч. посібн. Луцьк : РВВ ЛНТУ, 2023. 264 с.

17. Михайліченко Г. І. Управління клієнтським досвідом у туристичних агенціях. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 234–241. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0514U000293> (дата звернення: 20.10.2025).

18. Мішакова А. Д. Управління якістю обслуговування споживачів у сфері туристичних послуг: кваліф. робота бакалавра зі спец. 073 Менеджмент. Запоріжжя: ЗНУ, 2023. 85 с. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/12874/1/Mishakova.pdf> (дата звернення: 14.11.2025).

19. Никига О., Мороз С. Управління якістю туристичних послуг і сервісу у межах гастрономічного туризму. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-64> (дата звернення: 10.12.2025).

20. Орлик О. В., Сметаннікова С. В. Чат-боти як інноваційний засіб взаємодії в туристичній індустрії. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/b4d09f0d-66c3-4dfb-8368-da14c9ebd6eb/content> (дата звернення: 05.01.2026).

21. Орлова О. Моніторинг формування онлайн-репутації компанії та інструменти ORM: магіст. робота зі спеціал. 075 «Маркетинг» Київ : НУ «Києво-Могилянська академія». 2023. 88 с. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8890bd35-2282-48c2-b5ed-c438f9f7ddc1/content> (дата звернення: 15.11.2025).

22. Паршина О. А., Паршин Ю. І., Косарєв В. М. Інформаційні системи і технології в управлінні об'єктами критичних інфраструктур: навч. посібн. 2024. 320 с.

23. Пилипчук В. П., Бурик З. М. Цифрова трансформація підприємств: стратегія, етапи та інструменти реалізації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 6. С. 243–254. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1086> (дата звернення: 07.01.2026).

24. Піняр М. В. Впровадження автоматизації фронт-офісу в готелі «Любе Плюс» : кваліф. робота зі спец. 241 «Готельно-ресторанна справа».

Хмельницький : ХНУ, 2025. 52 с. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/19123> (дата звернення: 06.01.2026).

25. Поворознюк І. М. Управління якістю послуг на підприємствах індустрії гостинності під час кризи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-48> (дата звернення: 18.12.2025).

26. Реслер М., Лінтур І., Цигак О. Цифрова економіка: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-117> (дата звернення: 12.12.2025).

27. Романюк І. А. Роль діджиталізації у підвищенні конкурентоспроможності туристичних підприємств. *Сучасний стан та потенціал розвитку індустрії гостинності в Україні*: зб. матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (Херсон-Кропивницький, 20 трав. 2025 р.). Херсон-Кропивницький: ХДАЕУ, 2025. С.113-116. URL: <https://elibrary.kdpu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/12515> (дата звернення: 14.11.2025).

28. Система показників економічної ефективності туристичного бізнесу. *Pidru4niki*. URL: https://pidru4niki.com/1719051262179/turizm/sistema_pokaznikiv_ekonomichnoyi_efektivnosti_turistichnogo_biznesu (дата звернення: 15.11.2025).

29. Смирнов І. Г. Автоматизація бізнес-процесів у туристичних агенціях. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 20.01.2026).

30. Туристична діяльність в Україні у 2023 році. *Державна служба статистики України*. Київ, 2024. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.11.2025).

31. Писаревський І. М., Богдан Н. М., Погасій С. О. Управління якістю туристських послуг : підручн. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 340 с.

32. Химич І. І. *Вдосконалення системи просування послуг туристичних підприємств* : дис. ... канд. екон. наук. Івано-Франківськ : Західноукраїнський національний університет, 2023. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/>

bitstreams/dba13bd1-e65f-48b7-b83a-a5959d5eca73/content (дата звернення: 20.11.2025).

33. Хлопак С. В., Квятковська В. В. Використання штучного інтелекту для персоналізації туристичного досвіду. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 145–150. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-6_0-pages-145_150.pdf (дата звернення: 12.01.2026).

34. Чирва Ю. Ю., Завербний А. С. Особливості формування системи репутаційного менеджменту в умовах розвитку інтернет-технологій. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2(8). С. 121–127.

35. Чуєва І., Жестков С., Сидорук А. Сучасні тенденції розвитку онлайн бронювання туристичних послуг в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-11> (дата звернення: 15.11.2025).

36. Школа І. М., Григоришин С. Б. *Менеджмент туристичної індустрії*. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2021. 596 с. URL: <https://buklib.net/books/22018/> (дата звернення: 20.01.2026).

37. Ayvaz-Çavdaroglu N., Iyanna S., Foster M. Smart service quality in hospitality – A quantitative assessment using MCDM and clustering methods. *International Journal of Hospitality Management*. 2024. Vol. 118. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103681> (дата звернення: 12.11.2025).

38. Ghasemi V., Yarahmadi P., Kuhzady S. AI-powered live chatbots and smart tour guide apps in tourism: A literature review and future research directions. *Tourism — Turyzm/Tourism*. 2025. Vol. 35, No. 1. P. 217–227. DOI: 10.18778/0867-5856.2025.06.

39. Gretzel U., Sigala M., Xiang Z., Koo C. Smart tourism: foundations and developments. *Electronic Markets*. 2015. Vol. 25, No. 3. P. 179–188. URL: https://www.researchgate.net/publication/280719315_Smart_tourism_foundations_and_developments (дата звернення: 20.01.2026).

40. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. 1988. Vol. 64, No. 1. P. 12–40. URL: https://www.researchgate.net/publication/225083802_SERVQUAL_A_multiple-Item_Scale_for_measuring_consumer_perceptions_of_service_quality (дата звернення: 10.12.2025).
41. Sulkaisi N., Asiska S., Irwan I., Siska F., Hendra H., Sari M. K. Tourism: The Effect of Electronic Word of Mouth and Tourist Experience on Revisit Intention. *European Journal of Economics*. 2025. Vol. 5, No. 2. P. 17–28.