

Міністерство освіти і науки України
Одеський національний економічний університет

БЕДРАДІНА ГАННА КОСТЯНТИНІВНА

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ
ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ
ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Монографія

Одеса ОНЕУ 2020

УДК: 338.488:005.336.3

Т

Рекомендовано до друку Вченою радою Одеського національного економічного університету Міністерства освіти і науки України (протокол №)

Рецензенти:

Л. М. Яцун, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та туризму Харківського державного університету харчування та торгівлі

Н. І. Хумарова, доктор економічних наук, головний науковий співробітник відділу економічного регулювання природокористування ІПРЕД НАНУ

І. О. Кузнецова, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту організацій та ЗЕД Одеського національного економічного університету

Бедрадіна Г. К.

Т

Теоретико-методичні та практичні засади оцінювання якості послуг туристичних підприємств: монографія / Г.КА. Бедрадіна — Одеса : ОНЕУ, 2020. — 192 с.
ISBN

Монографія присвячена дослідженню сучасних проблем щодо оцінювання якості послуг туристичних підприємств. У роботі доведено, що менеджмент якості інтегрує в собі всі базові функції управлінської діяльності як такої, тому його методологію можна розглядати як сукупність складових щодо оцінювання та підвищення якості послуг. З урахуванням основних моделей управління якістю послуг, аргументовано та виокремлено найбільш істотні складові власної моделі якості послуг туристичного підприємства, які засновані на трьох компонентах: якість туристичного продукту, якість процесів обслуговування та якість функцій управління на підприємстві. Запропоновано методику оцінювання та підвищення якості послуг туристичного підприємства на основі зіставлення їхнього рівня з вимогами національних і міжнародних стандартів, з показниками якості послуг лідерів організованого туристичного ринку.

Монографія може бути корисною для підприємств сфери туризму, науковців, викладачів закладів вищої освіти, а також для аспірантів, студентів економічних вузів.

УДК: 338.488:005.336.3

ISBN

© Г. Бедрадіна, 2020

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичне обґрунтування підвищення якості послуг туристичних підприємств	9
1.1. Теоретичні аспекти дослідження якості туристичних послуг	9
1.2. Науково-теоретичне підґрунтя управління якістю послуг на туристичних підприємствах	33
1.3. Концептуальні підходи до формування моделей підвищення якості послуг туристичних підприємств	46
Висновки до розділу 1	58
РОЗДІЛ 2. Методичне забезпечення оцінювання якості надання послуг туристичними підприємствами	60
2.1. Вибір і застосування методики оцінювання якості послуг на туристичному підприємстві	60
2.2. Оцінювання якості туристичного продукту і процесу обслуговування споживачів	75
2.3. Оцінювання якості функцій управління на туристичному підприємстві	91
Висновки до розділу 2	104
РОЗДІЛ 3. Науково-економічне обґрунтування заходів удосконалення оцінювання та підвищення якості послуг на туристичних підприємствах	107
3.1. Визначення напрямів і шляхів підвищення якості послуг туристичних підприємств на засадах бенчмаркінгу	107
3.2. Формування оптимальної програми заходів щодо підвищення якості послуг туристичних підприємств	120
3.3. Організаційні аспекти забезпечення підвищення якості послуг на туристичних підприємствах	138
Висновки до розділу 3	157
ВИСНОВКИ	160
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	163
ДОДАТКИ	186

ВСТУП

Проблема якості товарів та послуг в усьому світі розглядається як найбільш важлива, оскільки вона визначає престиж країни на світовому ринку, її науково-технічний потенціал і ступінь розвитку економіки. Випуск якісних виробів сприяє збільшенню обсягу їхньої реалізації і рентабельності капіталу, зменшує питомі витрати споживачів та забезпечує більш повне задоволення їх потреб. Погіршення якості продукції призводить до появи зворотних тенденцій: зменшенню обсягу продажів, прибутку і рентабельності, а також експорту, національного багатства і добробуту народу.

В умовах трансформації економіки і загострення конкуренції на міжнародному туристичному ринку перед вітчизняними туроператорами постає важлива проблема, пов'язана з розвитком внутрішнього та іноземного туризму. Одним із шляхів вирішення цієї проблеми є формування власної агентської мережі, виробництво якісного регіонального туристичного продукту, здатного задовольняти потреби зовнішнього та внутрішнього споживача, своєчасного реагування на ринковий попит. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах глобалізації туристичного ринку та реалізації Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом.

Прагнення України інтегруватися до європейських і світових економічних структур вимагає засвоєння нових правил, що диктує ринкова економіка. У таких умовах виживає те підприємство, яке має високу якість продукції, прийнятні ціни і найвищі орієнтири стосовно обслуговування споживачів.

Необхідність підвищення якості продукції вітчизняних виробників повністю стосується туристичної галузі, яка при забезпеченні

необхідних умов для її розвитку здатна суттєво впливати на розвиток усієї національної економіки. Про це свідчить суспільна практика та досвід тих країн світу, які збудували свій добробут саме завдяки туристичній сфері. При цьому головною рушійною силою такого розвитку стала саме якість туристичного продукту. Підприємства, які головні зусилля спрямовують на досягнення все більш високої якості туристичних послуг при відносному зменшенні своїх витрат, забезпечують собі не тільки стабільне ринкове становище, а й високу рентабельність господарської діяльності. Проблема якості товарів та послуг перебувала в полі зору видатних зарубіжних мислителів, науковців і професійних менеджерів: Л. Баумгартена, К. Гренрооса, Є. Демінга, Д. Джурана, К. Ісікави, Ф. Котлера, Ф. Кросбі, В. Мюлера, М. Рибова, С. Скобкіна, Г. Тагуті, А. Фейгенбаума, В. Шухарта та ін.

Проблеми визначення сутності економічної діяльності туроператорів, особливостей їх функціонування як туристичних підприємств, висвітлено у працях низки авторів. У спеціальній економічній літературі підходи авторів щодо визначення підприємств, які виробляють туристичні послуги різняться. Є автори, що будь-яке підприємство, що виробляє товари або надає послуги для туристів, називають туристичним підприємством. Такої думки дотримуються, наприклад, російські вчені Азар В.І. (1972), Гуляєв В.Г. (1996) та ін. Інші позиції додержують Гаврилюк С. П. (2006), Василенко В. О. та Ткаченко Т.І. (2012), вважаючи, що не всі суб'єкти туристичної діяльності варто називати туристичними підприємствами. У їхній сукупності треба виділяти туристичні підприємства, головною функцією яких є комплектування та реалізація комплексного туристичного продукту, питома вага виручки від реалізації якого повинна складати понад 50% загального обсягу обороту (доходів,

виручки від реалізації товарів, робіт, послуг). Науковці підкреслюють, що в основу віднесення підприємств до туристичних необхідно покласти галузеву ознаку видів діяльності згідно з Класифікатором видів економічної діяльності, за якими воно отримує основну частину виручки. Ми цілком погоджуємося з такою думкою. За змістом та характером своєї основної економічної діяльності туристичні підприємства є свого роду посередниками між споживачем (туристом) та виробником окремих туристичних послуг (засобами розміщення туристів, закладами харчування, транспортними організаціями та ін.). Через це Кудла Н. Е. (2015) називає їх підприємствами туристичного посередництва, а Семенов В. Ф. та Жупаненко А.В. у колективній монографії науковців ОНЕУ (Герасименко В.Г., Бедрадіна Г.К., Галасюк С.С., Семенов В.Ф. та Жупаненко А.В., 2016) - підприємствами, які використовуються для рекреаційно-туристичної сфери. Особливості управління якістю у сфері туристичних послуг аналізували й досліджували такі українські вчені-економісти: М. Бойко, Гавкалова, С., Л. Івченко, В. Кифяк, Н. Кудла, І. Кузнецова, М. Мальська, С. Мельниченко, С. Нездоймінов, В. Охота, О. Палеха, О. Решетняк, Сидоренко, О. Тимощук, Л. Чепурда, Л. Шульгіна, Л. Яцун та ін.

Проте, віддаючи належне науковій значущості праць зазначених науковців, можна констатувати, що певне коло питань концептуального, методологічного та методичного характеру, пов'язане з проблемою управління якістю послуг у туристичній сфері, є недостатньо розробленим. Особливо це стосується методичних засад та практичних рекомендацій з оцінювання якості послуг туристичних підприємств, визначення напрямів підвищення якості послуг які є важливою складовою загальної системи управління підприємствами

туристичної сфери. Методичні підходи до оцінювання якості туристичних послуг у фаховій науковій літературі представлені фрагментарно і потребують систематизації. Відсутній комплексний підхід до оцінювання рівня якості послуг туристичних підприємств. Вимоги національних і міжнародних стандартів недостатньо інтегровані в практику оцінювання якості туристичних послуг.

Розробки, представлені в монографії, є складовими держбюджетних і госпрозрахункових наукових робіт. Зокрема, в межах теми «Економічні засади функціонування та розвитку спеціалізованих туристичних ринків Одеського регіону» (ДР № 0110U002460, 2010-2012 рр.) – особистий внесок автора полягає в розробленні методичного підходу до оцінки привабливості емісійних туристичних ринків на основі маркетингового стратегічного аналізу. У межах теми «Аналіз і оцінка туристично-рекреаційного потенціалу Одеської області та визначення шляхів його раціонального використання» (ДР № 0113U000653, 2013-2015 рр.) – особистий внесок автора полягає у визначенні кількісних параметрів ринкового потенціалу організованого туризму та ефективності його використання. У межах прикладної теми «Оцінка якості екскурсійних послуг Одеського зоологічного парку та розробка рекомендацій з її удосконалення» (ДР № 0112U003342, 2012 р.) здобувачем здійснено оцінку якості екскурсійних послуг та розроблено методику та техніку їх надання працівниками еколого-просвітницького відділу зоопарку.

Практичне значення одержаних результатів полягає у створенні науково обґрунтованої методичної основи для вирішення найважливішого завдання вітчизняного туризму – підвищення якості послуг, що надаються туристичними підприємствами. Отримані результати забезпечують можливість диференційного підходу до

оцінювання якості туристичних послуг з урахуванням особливостей окремих її складових: якості туристичного продукту, якості обслуговування споживачів, якості функцій менеджменту на туристичному підприємстві. Розроблені науково-методичні рекомендації дозволяють порівнювати рівень якості послуг туристичного підприємства з вимогами стандартів; здійснювати заходи щодо підвищення якості послуг туристичних підприємств.

Розділ 1. Теоретико-методичне обґрунтування підвищення якості послуг туристичних підприємств

1.1. Теоретичні аспекти дослідження якості туристичних послуг

Проблема якості товарів та послуг є актуальною на всіх етапах розвитку суспільства. Якість продукції визначає престиж країни на світовому ринку, її науково-технічний потенціал і ступінь розвитку економіки. Випуск якісних виробів сприяє збільшенню обсягу реалізації і рентабельності капіталу, зменшує питомі витрати споживачів і забезпечує більш повне задоволення їхніх потреб. Погіршення якості продукції призводить до появи зворотних тенденцій: зменшенню обсягів продажів, прибутку і рентабельності підприємств, а також національного багатства і добробуту людей. На сучасному етапі суспільного розвитку оптимальне співвідношення критеріїв «ціна – якість» продукту є визначальним у забезпеченні високого іміджу та кращої конкурентної позиції підприємства на ринку [199, с. 322]. Звідси випливає необхідність постійної, цілеспрямованої роботи виробників товарів та послуг із підвищення якості своєї продукції.

Науковий підхід до дослідження будь-якої категорії чи явища передбачає передусім визначення змісту поняття, його сутності, місця і ролі в сукупності інших категорій та явищ. Зміст категорії «якість» традиційно трактувався з різних позицій – філософської, технічної, товарознавчої, економічної, правової. У науковій літературі з питань якості продукції на першому місці стоїть визначення якості, яке надав великий філософ стародавності Арістотель. Філософ визначив її як «видову відмінність» однієї сутності від іншої, що належить до того ж виду. Він указував на мінливість якості як зміну стану речей, їхню

здатність перетворюватися на свою протилежність (справне – пошкоджене, корисне – шкідливе, солодке – гірке, тепле – холодне, біле – чорне) [199, с. 322].

Тлумачення якості, надане Арістотелем, на багато років визначило розвиток уявлень людей про її сутність. Саме з нього бере свій початок історична еволюція цього поняття.

У XIX столітті видатний німецький мислитель Георг Гегель включив поняття «якість» до своєї філософської системи, у якій визначив три вихідні моменти буття: якість, кількість та міра. Гегель уважав, що «якість є взагалі визначеністю, тотожною з буттям ..., щось, завдяки своїй якості те, що воно є і, втрачаючи свою якість, перестає бути тим чим воно є» [183, с. 5]. Гегель виявив діалектику якості та кількості, їх взаємовплив, що відкрило можливості функціонального підходу до якості, вираженню її через кількісні показники, яке стало можливим у XX сторіччі.

У наступні часи філософське трактування поняття «якість» поступово змінюється у бік розуміння його з технічної, товарознавчої, економічної або ж правової позицій. Це відбувається внаслідок загальної тенденції еволюції наукової думки, спричиненої прискореним темпом науково-технічного прогресу. Поняття «якість» поглиблюється та розширюється, набуває нових значень.

Вирішальний вплив на сучасну теорію і практику забезпечення якості мали роботи таких всесвітньовідомих спеціалістів, як У. Шухарт, Е. Демінг, Дж. М. Джуран, Ф. Кросбі, А. Фейгенбаум, К. Ісікава, Г. Тагуті та ін. Ці роботи стали підґрунтям професійної концепції якості і стали класичними.

До прикладу, у тридцяті роки XX сторіччя У. Шухарт відзначає подвійний характер якості. За його думкою, якість має два аспекти:

об'єктивний, що пов'язаний з реальними фізичними характеристиками товару чи послуги, та суб'єктивний, який відбивається в тому, що ми думаємо, відчуваємо стосовно цієї об'єктивної реальності [99].

Варто відзначити, що обидва зазначені аспекти у свій час активно розроблялися вченими і спеціалістами всього світу. Навіть і сьогодні у спеціалізованій науковій літературі з питань якості продукції або послуг можна зустріти дві діаметрально протилежні, але взаємопов'язані позиції вчених. Перша містить систему переконань виробника з суто виробничої точки зору, інша висвітлює погляд споживача та основні складові його сприйняття якості.

Джозеф М. Джуран – американський спеціаліст у сфері якості – понад півстоліття тому розглядав якість як динамічну конкурентоспроможну стратегію, що дозволяє залучити нових споживачів та розширити ринок збуту. За визначенням Дж. М. Джурана, «якість – це ступінь, у якому певний виріб задовольняє потреб певного покупця, або ступінь, у якому він отримує у споживача перевагу над іншим у результаті проведених порівнянь» [103, с. 9]. Відповідно для реалізації якості, на думку фахівця, виробник повинен з'ясувати вимоги споживача і зробити свою продукцію такою, щоб вона відповідала цим вимогам [167]. Натомість П. Друккер акцентував увагу на другій стороні якості. Він вважав, що «якість виробу або послуги є не те, що виробник у неї вкладає, а те, яку користь від цього матиме клієнт та за що він готовий витратити гроші» [103, с. 9]. Аналогічної думки дотримувався і Едвард Демінг, не менш відомий, ніж Джордж М. Джуран і П. Друккер, американський фахівець у галузі якості. Йому належить таке визначення: «Якість – це задоволення потреб споживачів не лише до їхніх очікувань, але й передбачення наряду їх майбутніх змін» [10, с. 29].

Послідовниками американських учених у розвитку теорії та практики якості стали японські науковці, серед яких найвідомішими є Кауру Ісікава та Геніті Тагуті. К. Ісікава є автором японського варіанта комплексного управління якістю, характерними рисами якого є: загальна участь працівників в управлінні якістю, проведення регулярних внутрішніх перевірок функціонування системи якості, широке впровадження статистичних методів контролю [178].

К. Ісікава визначав якість як сукупність властивостей, які реально задовольняють споживачів, оскільки продукція, що відповідає вимогам стандартів, може не відповідати інтересам споживачів. До речі, К. Ісікава трактував поняття якості у більш широкому розумінні, ніж просто якість продукції, а саме: як якість робіт, обслуговування, інформації, процесів, роботи персоналу, якість функціонування системи, підприємства і т. п. Зазначимо, що таке розуміння якості найкраще відповідає потребам сьогодення.

Г. Тагуті відомий тим, що запропонував принципово нові підходи до вирішення проблем якості. Він розвинув ідеї математичної статистики стосовно управління якістю, зумів знайти порівняно прості і переконливі аргументи та прийоми, які зробили реальністю методи планування експерименту і контролю якості у сфері виробництва продукції [178].

Значний внесок у розробленні проблеми якості належить Арманду Фейгенбауму. Він одним із перших сприйняв проблему якості як широку підприємницьку задачу, яка повинна вирішуватися керівництвом організації через прийняття на себе всієї відповідальності, пов'язаної з питаннями якості. У подальшому ідеї А. Фейгенбаума знайшли чимало прихильників. Принцип «зверху – униз» (top – down), орієнтація на споживача, залучення постачальників,

екологічний менеджмент – усі названі положення знайшли своє відображення в сучасній концепції, яка отримала назву «Total Quality Management» – комплексне управління якістю чи управління через якість [178, с. 204-205; 221; 226].

Погляди сучасних учених та спеціалістів стосовно терміна «якість» можна поділити на дві групи:

- перша група визначень характеризує якість як наявність вимірювальних характеристик, що задовольняють конкретні технічні вимоги, які мають числове значення;

- друга група визначає якість продукції як таку, що не залежить від будь-яких вимірювальних характеристик та визначається тим, наскільки задоволені очікування споживача щодо застосування або використання цієї продукції чи послуги [103, с. 9].

Не можна не відзначити великий вплив на розуміння сутності категорії «якість» з боку Міжнародної організації зі стандартизації (International Organization for Standardization – ISO). У 1986 р. ISO були сформульовані терміни щодо якості для всіх галузей бізнесу і промисловості, а у 1994 р. цю термінологію було уточнено. За цим останнім підходом визначення поняття «якість» стало стандартизованим і увійшло до національних стандартів багатьох країн світу. Згідно з визначенням ISO якість – це сукупність ознак і властивостей продукту або послуги, які здатні задовольняти обумовлені або передбачувані потреби. У державному стандарті України наведено визначення якості продукції як економічної категорії, яка відображає сукупність характеристик продукції (процесів, послуг), що зумовлюють міру її придатності задовольняти потреби людини відповідно до свого призначення [69]. Історична еволюція поняття якості показана в додатку А. Варто зазначити, що

формулювання визначення якості, яке пропонується різними авторами й організаціями, відбиває той чи інший підхід у їх розумінні цієї складної і багатоаспектної категорії [223; 224]. Український дослідник Н. Є. Кудла, посилаючись на професора Гарвардської школи бізнесу Д. Гарвіна, наводить п'ять основних підходів щодо трактування якості (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові підходи щодо трактування поняття «якість»

№	Види підходів	Сутність підходів
1.	Трансцендентальний підхід до якості	Ототожнення якості з вихідною досконалістю, винятковими стандартами і високими досягненнями, тобто відповідність технічним показникам кращих товарів-аналогів
2.	Підхід, який ґрунтується на продукті	Якість є конкретною й вимірною змінною
3.	Виробничий підхід	Ступінь точності дотримання всіх виробничих процесів
4.	З огляду на сподівання користувачів	Відповідність вимогам й очікуванням споживачів
5.	Підхід, базований на визначенні цінності	Співвідношення цінності й ціни продукту (відповідність платоспроможному попиту)

Джерело: [103, с. 10]

Науковими дослідженнями відомих учених, представників американської, японської та європейської шкіл якості доведено, що категорія якості притаманна всім матеріальним і нематеріальним об'єктам – продукції, послугам, праці, навколишньому середовищу і в цілому життю людей [224; 225].

Багато науковців, досліджуючи функціонування економіки, вважають, що економічна діяльність суспільства починається з сільського господарства і далі через індустріалізацію рухається в бік сфери послуг [88]. При цьому послуги у приватному і суспільному секторі становлять від половини до 2/3 всього виробництва у промислово розвинутих країнах і 50% у країнах, що розвиваються. На

сьогоднішній день послуги займають в середньому 65% світового національного продукту. Зайнятість у сфері послуг прогнозується у 2020 році на рівні 75% [121].

Якщо стосовно до сільського господарства і промисловості накопичений уже чималий досвід розв'язання теоретичних і практичних завдань, які знаходяться у сфері управління якістю продукції, то цього не можна стверджувати стосовно сфери послуг і такої її складової, як сектор туризму зокрема, де надаються різноманітні туристичні послуги.

Послуга в загальному розумінні є специфічною формою праці (діяльності) людини, результат якої може бути втілено у створення нового або зміну стану старого реального предмета (речі), а також у вигляді корисного ефекту праці. Відповідно розрізняють послуги матеріальні та нематеріальні. Проте в будь-якому випадку послуга є поєднанням виробничої діяльності (процесу обслуговування) та корисного ефекту цієї діяльності (продукції), тобто продукт виробництва є невід'ємним від процесу виробництва [181, с. 225]. Розмежувати процес і результат у сфері послуг неможливо, оскільки послуги часто споживають уже в момент здійснення. Матеріальні носії (медіапорт) послуг, скажімо, папір, платівки тощо, також є засобами поширення певних видів послуг [115, с. 46].

Очевидно, з таких позицій має розглядатися і сутність туристичної послуги. Проте, аналізуючи наукові праці зарубіжних і українських учених, можна дійти висновку про неоднозначне трактування даного поняття. Це пояснюється тим, що сучасні дослідження сфери туристичних послуг мають різноманітні спрямування, цілі, специфічне коло наукових завдань і, отже, сутність поняття «туристична послуга» розкривається авторами з різних позицій відповідно до поставлених

дослідницьких задач [6; 60; 61; 86; 147].

Коментуючи зазначену ситуацію, проф. Мальська М. П. цілком логічно, на нашу думку, відзначає: «Кожне визначення послуг має певну мету. Наприклад, якщо предметом дослідження є праця, не буде помилкою визначити послугу як процес (діяльність). Однак, досліджуючи взаємозв'язок надання послуг (output) і їх отримання (input), послугу можна також ототожнювати з конкретним нематеріальним продуктом» [115, с. 46].

Проведений нами аналіз наукових публікацій вітчизняних та зарубіжних авторів дозволив виділити три основні підходи до розкриття сутності поняття «туристична послуга»:

- послуга як процес туристичного обслуговування, діяльність туристичного підприємства з метою задоволення потреб споживача;
- послуга як результат діяльності туристичного підприємства із задоволення відповідних потреб туристів;
- послуга як сполучення (комбінація) діяльності туристичного підприємства та результату цієї діяльності у вигляді корисного ефекту для споживача.

У таблиці 1.2 наведено відповідні дефініції, що засновані на зазначених вище підходах. Аналізуючи міркування вітчизняних і зарубіжних дослідників стосовно визначення поняття «туристична послуга», зазначимо, що вони зорієнтовані як на діяльність, так і на результат цієї діяльності [161; 164; 201]. Це наводить на думку, що туристичну послугу варто розглядати як комплексне поняття, яке об'єднує процес виробничої діяльності туристичного підприємства, що відбувається на основі безпосередньої взаємодії виконавців і споживачів, та результат цієї діяльності у вигляді корисного ефекту для останніх.

Таблиця 1.2

**Визначення поняття «туристична послуга»
в наукових працях українських та зарубіжних учених**

Підхід	Автори та дефініції	Джерело
Туристична послуга – це процес, діяльність із задоволення потреб туриста	Кудла Н.Є.: Туристична послуга – це будь-які суспільно корисні дії, які слугують для задоволення матеріальних і нематеріальних потреб людини.	[103]
	Словник-довідник: Послуга туристична – доцільна продуктивна діяльність туристичних фірм із задоволенням потреб туристів; сегмент сфери послуг.	[184]
	Любіцева О. О. : Послуга – це цілеспрямована діяльність, результати якої мають прояв у корисному ефекті.	[111]
	Лютак О. М., Романчук Д. Л.: Туристична послуга – це комплекс дій суб'єктів туристичної галузі, які мають на меті задовольнити потреби споживача (туриста).	[112]
Туристична послуга – це результат діяльності туристичного підприємства	Єфремова М. В. : Туристична послуга – це результат діяльності туристичного підприємства із задоволення відповідних потреб туристів.	[83]
	Зорін І. В., Квартальнов В. О.: Туристична послуга – це кінцевий продукт діяльності турпідприємства по задоволенню потреб туристів.	[84]
	Ракаджийська С., Маринов С.: Туристична послуга – це результат безпосереднього, взаємозалежного партнерства персоналу і клієнтів.	[159]
	Марчева А., Розенблум А.: Туристична послуга – це діяльність, що спрямована на задоволення потреб споживачів шляхом надання відповідних цим потребам благ.	[121]
Туристична послуга – це сполучення діяльності туристичного підприємства та результату цієї діяльності	<i>Авторське визначення</i> , Бедрадіна Г. К.: Туристична послуга – це комплексне поняття, яке об'єднує процес діяльності туристичного підприємства, що відбувається на основі безпосередньої взаємодії виконавців і споживачів, з результатом цієї діяльності у вигляді корисного ефекту для останніх.	[14]

Джерело: сформовано на основі [14; 83; 84; 103; 111; 112; 159]

Туристична послуга має характерні властивості, що істотно впливають на її якість. Широковідомими є такі риси туристичної послуги, як невідчутність, неможливість збереження, невідокремленість від джерела надання, можливість зміни якості виконання. Останнім часом зусиллями багатьох науковців характеристики послуги було значно доповнено. Сучасні фахівці з маркетингу вважають, що до властивостей послуг варто також віднести ситуативність, індивідуальність, розмитість споживних характеристик, невизначеність і суб'єктивність критеріїв оцінювання рівня якості, просторову віддаленість місць продажу та споживання туристичного продукту, відносну анонімність джерела виробництва та реалізації [116; 173; 174; 181].

Знання специфічних ознак туристичних послуг дозволяє сформулювати основні критерії оцінювання якості, за якими споживач виявляє своє ставлення до послуги. Оскільки в процесі туристичного обслуговування туристу надається широке коло послуг, для цілей нормативного регулювання діяльності туристичних підприємств необхідним є визначення переліку цих послуг. Утім, уважається, що наразі жоден із діючих національних та міжнародних класифікаторів не володіє вичерпним переліком видів туристичних послуг.

Найбільш повним охопленням та достатньою докладністю відрізняється Стандартна міжнародна класифікація видів діяльності у сфері туризму – СМКДТ (англ. SICTA – Standard International Classification of Tourism Activities), яка розроблена ЮНВТО і прийнята Статистичною комісією ООН у 1993 році як тимчасова класифікація. Згідно з СМКДТ до сфер туристичних послуг належать 74 спеціалізовані види (підкласи) економічної діяльності, зазначені у Міжнародній стандартній галузевій класифікації всіх видів

економічної діяльності, а також 110 видів, які частково пов'язані з туризмом [100].

В Україні аналогічний документ з'явився наприкінці 2003 року. Він увійшов складовою частиною в Методику розрахунку обсягів туристичної діяльності, що затверджена спільним наказом Державної туристичної адміністрації та Державного комітету статистики України цього ж року, та отримав назву «Характерні туристські товари та послуги» відповідно до Державного класифікатора продукції і послуг України ДК 016-97 [128].

Згідно з даною методикою, відповідно до того, якою мірою той чи інший товар або послуга належать до туристського споживання, виділяються дві основні групи:

- специфічні туристські товари та послуги.
- неспецифічні для туризму товари та послуги (такі, що не мають прямого відношення до туризму й не представляють інтересу для туристичної діяльності).

У свою чергу, у межах групи специфічні туристські товари та послуги виділяються дві підгрупи:

– характерні туристські товари та послуги – це товари та послуги, що піддаються статистичному обліку, та більша частина яких зникне або рівень споживання яких значно скоротиться за умови відсутності відвідувачів (відповідають міжнародній класифікації специфічних туристських товарів і послуг);

– супутні туристські товари та послуги – це залишкова категорія, що містить товари та послуги, які в окремих країнах визначені як специфічні для

туризму, але, за міжнародною класифікацією, не увійшли до цієї категорії [128].

Перелік туристичних послуг міститься також у Центральній статистичній класифікації продукції за видами економічної діяльності, що була розроблена пізніше та затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України 15.02.2006 року №82-р. Цей нормативний документ, що є одним із найважливіших державних класифікаторів, складається з Класифікації видів економічної діяльності (КВЕД, ДК 009:2010) та Статистичної класифікації продукції (СКП) [193]. Центральна статистична класифікація побудована за ієрархічною системою кодування із застосуванням літерно-цифрового коду. Літерні позначення секцій та підсекцій використовуються як рубрика топ-галузей та не застосовуються при кодуванні конкретних видів діяльності. Подальша деталізація секцій та підсекцій КВЕД – розділ, група, клас, підклас – позначається цифровими кодами.

Обидві складові Центральної статистичної класифікації узгоджено з Міжнародною стандартною галузевою класифікацією видів економічної діяльності (ISIC), розробленою Статистичною комісією ООН (англ. ISIC – International Standard Industrial Classification of All Economic Activities) [130]. Для кожного виду діяльності, зокрема у сфері туризму, код КВЕД містить крапки після другого та четвертого знаків, які відокремлюють відповідні рівні класифікації – світовий, європейський та національний. Завдяки цьому забезпечується узгодженість методології вітчизняних і світових статистичних спостережень, у тому числі стосовно надання туристичних послуг. Зокрема, види туристичної діяльності, передбачені вітчизняною Центральною статистичною класифікацією продукції за видами економічної діяльності, гармонізовано зі Стандартною міжнародною класифікацією видів туристичної діяльності (СМКДТ), що згадувалася

нами раніше. Проведений аналіз Центральної статистичної класифікації продукції за видами економічної діяльності показав, що характерні туристичні послуги містяться у восьми секціях КВЕД-2010. З урахуванням законодавчо визначених суб'єктів туристичної діяльності та згідно з Класифікацією видів економічної діяльності сфера туристичних послуг формується з видів діяльності господарських одиниць (юридичних осіб, виокремлених підрозділів юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців тощо), які розподілено за такими секціями КВЕД-2010 (рис. 1.1):

- секція G. Послуги з оптової та роздрібної торгівлі: послуги з роздрібної торгівлі спортивним інвентарем, туристичним спорядженням, сувенірами;

- секція H. Послуги з перевезення і зберігання, послуги поштові та кур'єрські: послуги пасажирського залізничного, водного, авіаційного, космічного, автомобільного транспорту;

- секція I. Послуги з тимчасового розміщування та організації харчування: послуги готелів і подібних засобів тимчасового розміщення, послуги кемпінгів, стоянок для житлових автофургонів і причепів, послуги із забезпечення стравами та напоями;

- секція K. Послуги фінансові та страхові: послуги у сфері страхування подорожей і надання невідкладної допомоги, судових витрат і різних фінансових збитків;

- секція M. Послуги професійні, наукові та технічні: послуги у сфері фотографії та оброблення фотоматеріалів;

- секція N. Послуги у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування: послуги туристичних агентств, туристичних операторів, послуги з надання в оренду автомобілів;

- секція Q. Послуги у сфері охорони здоров'я та соціальної

допомоги: послуги лікарняних (санаторно-курортних) закладів;

– секція R. Послуги у сферах мистецтва, спорту, розваг і відпочинку: послуги театрів, музеїв, зоопарків і природних заповідників, послуги у сфері спорту, організування відпочинку, послуги атракціонів і тематичних парків.

Отже, проведений аналіз дозволяє, на основі чинної Класифікації видів економічної діяльності – КВЕД-2010 визначити такі, що в сукупності формують сферу туристичних послуг [23].



Рис. 1.1. Секції Класифікатора видів економічної діяльності, у яких передбачено діяльність із надання туристичних послуг

Джерело: складено автором за джерелами [23; 130]

Окрім поняття «туристична послуга», у спеціалізованій науковій літературі використовують поняття «туристичний продукт» [182; 192]. З приводу сутності цього поняття, його співвідношення з поняттям «туристична послуга» багато років точаться теоретичні дискусії.

Оскільки в ході наших подальших досліджень ми також будемо використовувати поняття «туристичний продукт», вважаємо за необхідне визначити свою позицію з цього питання.

Поняття «туристичний продукт» позначає комплекс вироблених підприємством туристичних товарів та послуг, який є в наявності в конкретний проміжок часу та призначений для споживання в певному природному та суспільному середовищі. Для споживачів туристичний продукт не є матеріальною субстанцією. Це потенціальна можливість, абстрактний споживчий продукт, який складається із сукупності благ, джерела яких знаходяться в природі як в матеріальній (туристичні товари, будівлі, об'єкти інфраструктури), так і в нематеріальній (послуги, суспільне середовище) формі. Об'єднання всіх цих благ в одне поняття є об'єктивною необхідністю, оскільки споживач не може задовольнити свої потреби тільки за рахунок одного виду туристичних товарів та послуг, а лише в комплексі, і при цьому в певному місці і відповідній обстановці.

Наведені міркування щодо сутності туристичного продукту висловив майже двадцять років тому проф. Герасименко В. Г. [50], і ми поділяємо його думку. Проте є й інші трактування даного поняття, які варто проаналізувати.

У спеціалізованій науковій літературі існує багато визначень поняття «туристичний продукт». При цьому можна виділити декілька однотипних думок щодо трактування даного поняття. У межах одного напрямку переважає думка, що туристичний продукт – це своєрідна суміш матеріальних та нематеріальних благ, що надаються туристу у зв'язку з його подорожуванням та перебуванням у місцях туристичного інтересу [56, с. 106]. Таке розуміння знайшло відображення і в Законі України (2003 р.) «Про внесення змін до Закону України «Про туризм»:

«Туристичний продукт – це попередньо розроблений комплекс туристичних послуг, який поєднує не менше ніж дві такі послуги, що реалізуються або пропонуються для реалізації за визначеною ціною, до складу якого входять послуги перевезення, послуги розміщення та інші туристичні послуги, не пов'язані з перевезенням і розміщенням (послуги з організації відвідувань об'єктів культури, відпочинку та розваг, реалізації сувенірної продукції тощо)» [155].

Представниками іншої крайньої позиції у тлумаченні поняття «туристичний продукт» є дослідники О. Дурович з Білорусі та Л. Анастасова з Болгарії. Вони вважають, що в туризмі продукт одночасно являє собою сукупність досить складних різномірних елементів: природні ресурси (повітря, вода, сонце, ландшафт тощо), історичні, культурні, архітектурні визначні пам'ятки, які можуть зацікавити туриста та спонукати його здійснити подорож; обладнання (засоби розміщення туристів, ресторани, устаткування для відпочинку, занять спортом тощо), яке саме по собі не є фактором, який впливає на мотивацію подорожі, але при відсутності якого виникають численні перепони для здійснення поїздки; можливості пересування, що певною мірою залежать від моди на різні види транспорту, які використовують туристи. Такі можливості оцінюють передусім з точки зору їх економічної доступності, ніж швидкості пересування [75, с. 196-197].

Навряд чи можна погодитися з таким тлумаченням сутності туристичного продукту. Як видно з наведеного визначення, автори включають до його складу туристичні ресурси, які є самостійним елементом туризму як системи. Крім того, те, що О. Дурович та Л. Анастасова називають обладнанням, перераховуючи складові туристичного продукту, є об'єктами інфраструктури, які, у свою чергу, також становлять самостійні елементи туристичного процесу.

Щоб глибше зрозуміти сутність поняття «туристичний продукт», необхідно визначити його основні характеристики з урахуванням останніх теоретичних напрацювань із даного питання. Отже, нами згруповано найважливіші характеристики туристичного продукту, які розглядають дослідники [181; 130; 35; 50].

1. Туристичний продукт є різнорідним. Це визначається багатством його елементів, включенням до складу турпродукту різноманітних послуг та товарів, участю в його створенні багатьох установ та організацій, використанням під час створення туристичного продукту різноманітних природних та антропогенних ресурсів.

2. Туристичний продукт є неподільним. Різнорідні його складові можуть виконувати своє призначення лише у єдності та взаємодії з часом та простором. Відсутність усього лише одного з елементів або нестиковка в часі з будь-яким елементом туристичного продукту робить неможливим формуванням та споживання продукту як єдиного цілого.

3. Туристичному продукту притаманна комплексність. Ця його особливість визначається характером туристичного споживання. Він може виконувати своє призначення лише як специфічний набір обов'язково необхідних основних та додаткових послуг.

4. Туристичний продукт є унікальним. Це визначається багатьма факторами, такими, як мінливий характер окремих елементів продукту та їх взаємозалежність, неповторність природних та антропогенних ресурсів місцевості, нетривале «життя» послуги та одноразовий характер її споживання. Унікальність туристичного продукту є основною причиною, яка обмежує його однаковість і стандартизацію.

5. Туристичний продукт характеризується динамічністю. Його часові, просторові, кількісні, якісні, структурні та вартісні параметри

піддаються постійним змінам у процесі його реального споживання. Унаслідок цього вони сприяють як об'єктивним, зовнішнім та кон'юнктурним умовам (зміни клімату або природне лихо), так і суб'єктивним факторам, що пов'язані як зі споживачем, так і з обслуговуючим персоналом. Сезонність не дозволяє фіксувати вартість та цінові межі туристичного продукту. Часто він реалізовується на ринку за цінами, які відрізняються від його реальної вартісної бази.

6. Туристичний продукт у часі та просторово «закріплений» за певною територією. Природні та антропогенні ресурси, необхідні для його створення, територіально відокремлені та обмежені. Час також є специфічним параметром та вимірювачем туристичного продукту. Це пов'язано як з тривалістю його споживання, так й з фіксуванням його в конкретний період року.

Як і туризм, у власному розумінні цього слова, туристичний продукт характеризується певним дуалізмом. З огляду на підприємство, туристичний продукт становить сукупність певної кількості та якості послуг і товарів, які задовольняють потреби туристів. Для споживачів туристичний продукт – це сукупність об'єктів туристичного показу та благ, джерела яких знаходяться в природі (кліматичні умови), матеріальній (товари, будівлі, інфраструктура) та нематеріальній (послуги, суспільне середовище) формі. Комплексний характер туристичного продукту найкраще продемонстровано польським ученим М. Боруцаком [40, с. 40], (див. рис. 1.2).

На думку дослідника, туристичним продуктом можна вважати і послугу, і об'єкт, і маршрут, і навіть територію, тобто регіон подорожі.

Отже, туристичні продукти та різні елементи, з яких вони складаються, можна класифікувати за різними ознаками.

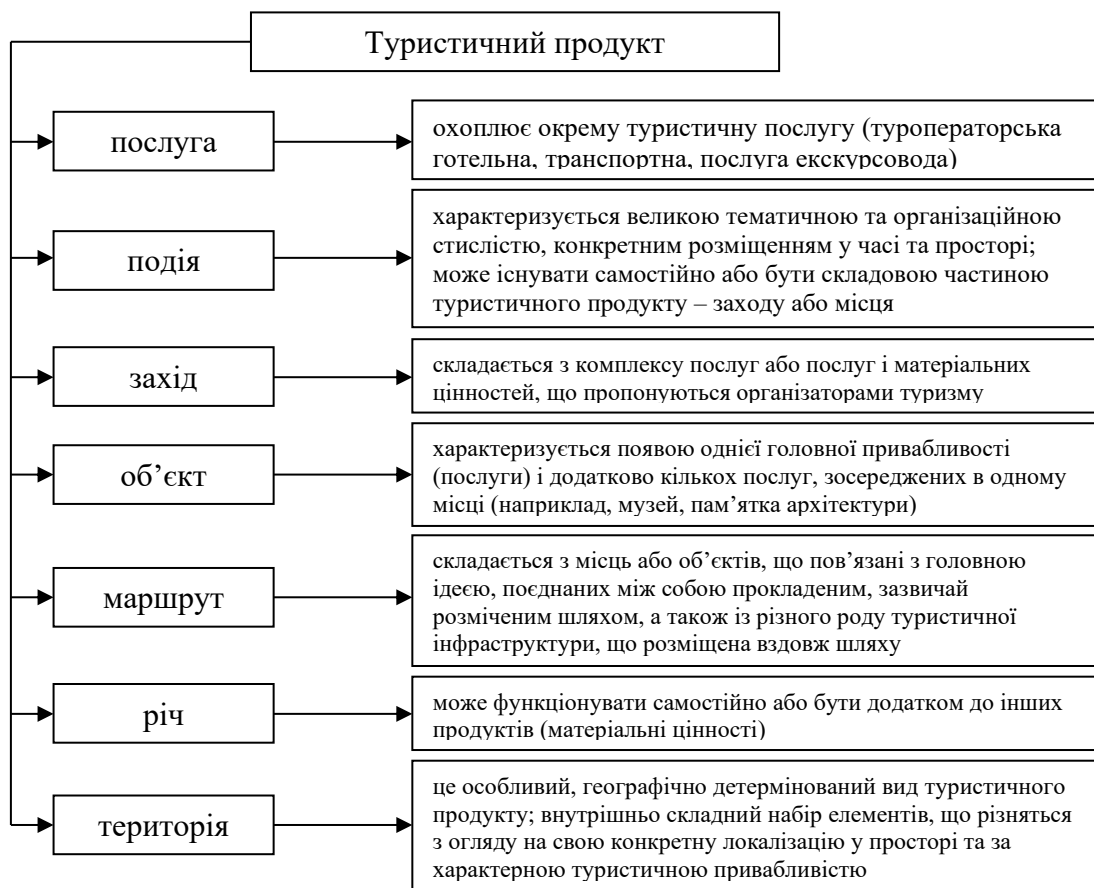


Рис. 1.2. Підходи до визначення поняття «туристичний продукт» за М. Борушаком

Джерело: [40, с. 40]

У спеціалізованій туристичній літературі є різні варіанти класифікації туристичних продуктів. Одна їх частина має суто прагматичний, а інша – підкреслено абстрактний характер. Третя група визначень є результатом серйозного наукового аналізу, але не відображена у вигляді чіткої системи. Інакше кажучи, сьогодні спеціально обґрунтована класифікація видів та форм туристичних продуктів потребує вдосконалення. Така класифікація може бути створена та представлена, якщо підґрунтям стануть відносно стійкі та універсальні ознаки групування. Основною вимогою до цих ознак є відповідність специфіці та змісту поняття: вони не повинні

змішуватися з іншими ознаками або дублюватися. Якщо ці вимоги будуть ураховані, з'явиться можливість розробити науково обґрунтовану класифікацію видів туристичного продукту.

Класичним і найбільш типовим різновидом туристичного продукту є організована туристична подорож за стандартною ціною. Виробником такого продукту, як правило, є туроператор. Характерним для туристичної подорожі є те, що вона охоплює, як правило, цілий цикл проектування, підготовки, організації, реалізації та споживання продукту. У такому випадку найбільшою мірою зникають межі між основними продуктовими елементами, а найбільш повним вираженням їх синтезу стає спільна для них ціна. У такій формі туристичний продукт задовольняє в комплексному вигляді конкретні туристичні потреби. Через неї він сприймається у своїй кількісній та якісній визначеності як споживачем, так і виробником продукту. Умовно ця форма може бути визначена як типова. Вона безпосередньо та вичерпно представляє зміст та сенс поняття «туристичний продукт».

При визначенні інших різновидів туристичного продукту враховується той факт, що конкретна туристична потреба задовольняється й без участі організатора туристичної подорожі.

На ринку пропонують послуги та товари безпосередньо від їхніх виробників (готельні, ресторанні, транспортні). Вони задовольняють певні частини конкретної туристичної потреби [16; 62]. Для перетворення їх на туристичний продукт необхідне втручання його створювача. Створювачем туристичного продукту може виступати й сам споживач. Шляхом вільного вибору, відповідно до своїх бажань та можливостей, він може визначити, яким транспортом краще скористатися, коли відправитися в подорож, якому закладу віддати перевагу для розміщення та харчування. У такий спосіб споживач

самостійно створює «свій» продукт.

Не випадково в даному розділі так ґрунтовно розглядаються характерні властивості туристичного продукту, адже є думка, що його якість це і є сукупність ознак, які забезпечують відповідність продукту вимогам споживачів. Крім того, деякі дослідники вважають, що знання характеристик або властивостей туристичного продукту дозволяють встановити вимоги до нього з боку споживачів [97; 105; 107; 108]. Наприклад, російська дослідниця Н. Н. Павлова у своїй роботі [146] надає такий перелік вимог:

- кваліфікованість працівників фірми, що має відбиватися в необхідних знаннях, навичках та досвіді при надаванні послуг;
- пристосування до вимог клієнтів у процесі вироблення послуги;
- надійність, тобто стабільна робота з виконання своїх зобов'язань;
- забезпечення постійності в якості продукту, що надається;
- доступність (легкий та приємний контакт споживачів та працівників фірми);
- безпека (клієнти повинні бути фізично, фінансово і морально захищені від ризиків);
- взаєморозуміння з покупцем (розуміння специфічних потреб клієнта та прагнення як найповніше їх задовольнити);
- очевидність (надання можливих або передбачуваних результатів від споживання послуги);
- своєчасність (синхронність між попитом та пропозицією туристичного продукту в часі).

Наведений перелік формулювань Н. Н. Павлова називає «вимогами до послуги (продукту)» [146, с. 17], Н. Є. Кудла – «найважливішими

критеріями якості послуги» [103, с. 63], а А. О. Прочан – «чинниками якісного обслуговування» [157, с. 8].

Виходячи зі змісту наведених вище положень, найбільш коректним було б назвати їх «вимогами щодо забезпечення якості туристичного продукту або окремих послуг», адже слово «вимога», згідно зі Словником української мови, означає «правило або умову, що мають бути обов'язково виконані» [43, с. 230]. У схематичному вигляді найважливіші вимоги щодо якості туристичного продукту, які варто виконувати в процесі його виробництва, а також очікувати з боку споживачів, наведено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Найважливіші вимоги щодо забезпечення якості туристичного продукту

Джерело: складено автором на основі [103; 121; 146; 157]

Звернемо увагу, що процес формування туристичних послуг проходить два етапи: проектування та організацію [9; 92; 93; 119]. Вимоги щодо проектування туру, наведено у Міждержавному стандарті ДСТУ 28681.1-95. «Туристично-екскурсійне обслуговування. Туристичні послуги: Проектування туристичних послуг», ДСТУ 28681.2-95 «Туристично-екскурсійне обслуговування. Туристичні послуги: Загальні вимоги» та ДСТУ 28681.3 - 95 «Туристично-екскурсійне обслуговування. Туристичні послуги: вимоги із забезпечення безпеки туристів та екскурсантів» [45].

Основою для проектування туру є короткий опис туристичної подорожі, тобто набір вимог, які виявлені в результаті маркетингового дослідження ринку попиту і враховують можливості виконавця. Керівництво туристичного підприємства затверджує порядок і процедури розробки конкретного туру, організації надання послуг за туром і визначає відповідальність кожного учасника процесу проектування. Проектування туру обов'язково включає визначення методів контролю якості [45].

Підбиваючи попередній підсумок нашого дослідження, ще раз уточнимо свою позицію з приводу сутності якості туристичної послуги. Послугою вважаємо діяльність або процес, що відбувається на основі безпосередньої взаємодії виконавців і споживачів, а також результат цієї діяльності. З цього випливає, що якість роботи туристичного підприємства, яка є одним з основних показників його діяльності, складається з декількох елементів: якості власне послуг (продукту) та якості обслуговування. Вони не тотожні. Як зазначено, «якість послуг – це сукупність характеристик послуги, які визначають її спроможність задовольняти встановлені та припустимі потреби споживача» [69].

Якість обслуговування – це сукупність умов, які забезпечують

замовнику при отриманні послуги максимальні зручності при мінімальних витратах часу. До поняття «якість обслуговування» входять режим роботи туристичної фірми, форма обслуговування споживачів (спосіб прийому замовлення на тур та його надання клієнтам, середній час надання послуги, середовище обслуговування відвідувачів туристичного підприємства [47, с. 21].

Отже, у зв'язку зі встановленим нами фактом наявності зазначених двох видів якості, відразу виникає питання: чи можна досягти належної якості послуг й самого процесу обслуговування без участі персоналу туристичного підприємства, адже саме від нього залежить рівень надання послуг, оскільки саме працівники тісно спілкуються зі споживачами, виконують їхні вимоги і побажання. Звичайно, що ні. Якість продукту і обслуговування в туристичних організаціях залежать від вміння персоналу:

- розпізнати та оцінити вимоги кожного клієнта;
- оцінити сприйняття кожним споживачем наданого йому обслуговування;
- оперативно коригувати процес обслуговування, домагаючись задоволеності кожного клієнта.

Звідси випливає висновок, що в умовах діяльності туристичного підприємства необхідно досліджувати і третій вид якості – якість управління. Зазначимо, що в науковій літературі можна знайти подібні думки окремих авторів з цього приводу [8; 11; 14; 57; 58; 95; 113; 189; 172]. До прикладу, зарубіжні дослідники Дж. Гловер і Дж. Уест указують на пряму залежність якості туристичних послуг від ефективного управління персоналом підприємства [57; 189]. Українська дослідниця І. О. Сидоренко висловлюється більш конкретно: «При побудові системи якості управління туристичним

підприємством (організацією, фірмою) необхідно використовувати комплексне поняття якості, що включає якість туристичного продукту (послуги), якість процесів виробництва та якість організації управління бізнес-процесами на підприємстві» [172, с. 180-185].

Як визначають українські науковці Яцун Л. М. та Маркарова С. А.: «Лідер бізнесу здобуває свій статус, якщо виходить на ринок з унікальною пропозицією, яка розвивається з часом. Виключно нового продукту недостатньо, оскільки необхідно підтримувати інтерес клієнтської аудиторії до нього, що складно в туристичній діяльності, тому продукт має бути гнучким трансформером. Така форма турпродукту є недоступною для малих туристичних підприємств, оскільки в останніх недостатньо коштів та партнерських зв'язків для миттєвості змін кількості та якості складових пропонованого продукту» [208, с. 216].

Для українських підприємств сфери туризму створення повноцінної системи управління якістю, яка б будувалася на зазначеній вище тріаді, – це вихід на міжнародний ринок, а також дієвий засіб для суттєвого підвищення якості діяльності всього підприємства.

1.2. Науково-теоретичне підґрунтя управління якістю послуг на туристичних підприємствах

В умовах глобалізації ринків якість туристичних послуг є не лише складовою конкурентоспроможності, вона є необхідною передумовою функціонування туристичних підприємств [44]. Головною орієнтацією за таких умов повинно бути спрямування на постійне адаптування та вдосконалення сучасних методів оцінювання і моделей управління якістю послуг із тим, щоб забезпечити економічно-результативну

діяльність туристичних підприємств. У процесі еволюції та розвитку підходів і методів управління якістю поняття та сутність системи якості підлягає постійному динамічному вдосконаленню [3; 7]. Зокрема, у стандарті ДСТУ 3230-95 «Управління якістю та забезпечення якості. Терміни та визначення» [73] систему якості визначено як сукупність організаційної структури, методики, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення управління якістю. В інших законотворчих джерелах (Закон України «Про підтвердження відповідності», втратив чинність) під системою управління якістю розуміється сукупність органів та об'єктів управління, які взаємодіють за допомогою матеріально-технічних та інформаційних засобів під час управління якістю продукції.

У свою чергу, у стандартах ДСТУ ISO 9000-2001 «Системи управління якістю. Основні положення та словник» [70] і ДСТУ 9001-2009 «Системи управління якістю. Вимоги» [68] розглядається поняття «системи управління якістю», яка визначається як система управління, що спрямовує та контролює діяльність організації щодо якості. Отже, наведене вище тлумачення понять «система якості» та «система управління якістю» у нормативно-правових джерелах покликане забезпечити якість та управління нею на підприємстві, тому з огляду на це вони несуть ідентичне змістове наповнення.

Заслуговує на увагу і підтримку позиція С. В. Мельниченко та К. А. Шеєнкової щодо вдосконалення управління якістю туристичних послуг. У своїй монографії вони розглядають основні бізнес-процеси туристичного підприємства, спрямовані на створення туристичного продукту. Автори виділяють сім основних бізнес-процесів у діяльності туристичного підприємства. Одним із них є «управління якістю туристичних послуг», а серед інших називають такі дії, як «оцінювання

якості розроблених турів та якості обслуговування туристів» та «розробка заходів підвищення якості» [122, с. 27].

Для повноти огляду наукових доробок з приводу проблем управління

якістю варто розглянути ситуацію, коли замість поняття «система управління якістю на підприємстві» науковці впроваджують термін «механізм управління якістю послуг». Поняття «механізм», як його трактують сучасні дослідники, значно ширше за поняття «управління якістю» і включає останнє до свого складу. Відомо, що спочатку цим терміном позначалися в основному всілякі складні машинні пристрої. Поступово зі сфери технічних дисциплін слово перейшло до суспільних наук і використовується для характеристики різноманітних господарських процесів. Сам термін «механізм» є співвідносним і вимагає уточнення (механізм чого?) або вказання на сферу його призначення. Механізм управління якістю послуг є достатньо складним і багатоплановим поняттям, у яке фахівці вкладають різний зміст. Не вдаючись до полеміки з авторами, що займаються цим питанням, наведемо визначення, яке нам найбільше імпонує тим, що в ньому чітко визначено етап оцінювання надання послуги. Воно належить київським ученим Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко і М. В. Босовській. За їхньою думкою, «механізм управління якістю послуг являє собою спосіб організації діяльності підприємства туристичної індустрії із характерними для нього відносинами між учасниками процесу надання послуги, а також виробником послуг та їх споживачами» [183, с. 28]. Схематично версію зазначених вище авторів щодо механізму управління якістю туристичних послуг показано на рис. 1.4.

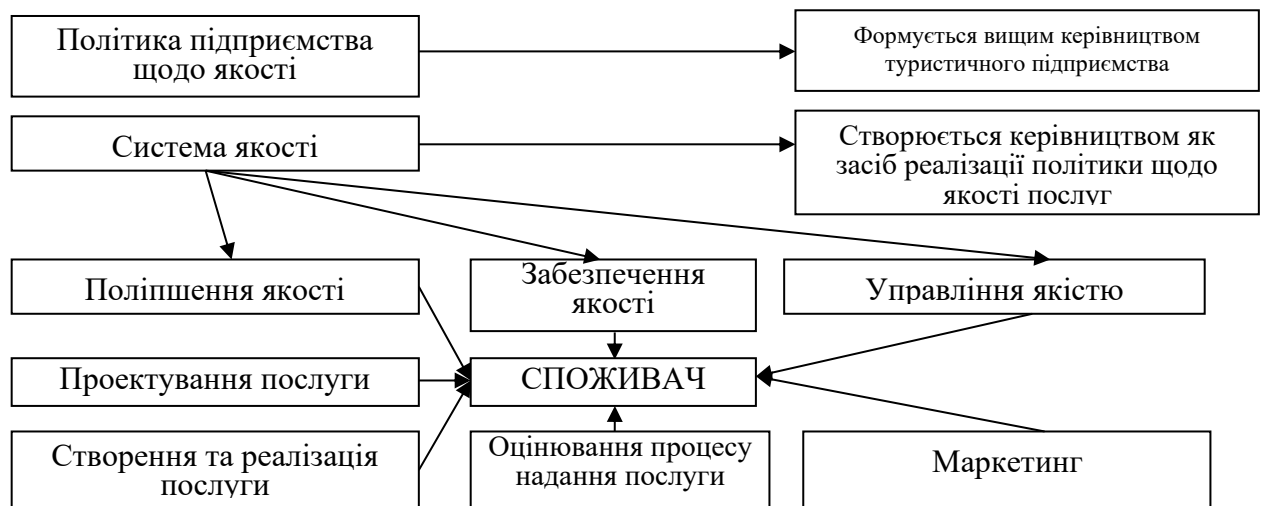


Рис. 1.4. Схема механізму управління якістю туристичної послуги
Джерело: [183, с. 28]

Як видно з наведеної схеми, механізм управління якістю туристичних послуг включає систему управління якістю підприємства, а також споживача, якому адресовано ці послуги. Як бачимо, оцінювання якості послуг є невід’ємною складовою загальної системи або механізму управління якістю незалежно від того, з яких позицій підходити до дослідження цього процесу. При цьому результат виконання послуги оцінюється як постачальником, так і споживачем.

Після того, як ми визначилися з механізмом управління якістю туристичних послуг, доцільним було б, на нашу думку, навести своє ставлення відносно розуміння поняття «туристичне підприємство», яке використовується в нашій дисертаційній роботі. Справа в тому, що у спеціальній економічній літературі зазначене словосполучення трактується по-різному. Є автори, які будь-яке підприємство, що виробляє товари або надає послуги для туристів, називають туристичним підприємством. Такої думки дотримуються, наприклад, російські вчені Азар В. І. [2], Гуляев В. Г. [64] та ін. Іншої позиції додержуються Гаврилюк С. П. [47], Василенко В. О. та Ткаченко Т. І. [42], вважаючи, що

не всі суб'єкти туристичної діяльності варто називати туристичними підприємствами. У їхній сукупності треба виділяти туристичні підприємства, головною функцією яких є комплектування та реалізація комплексного туристичного продукту, питома вага виручки від реалізації якого повинна складати понад 50% загального обсягу обороту (доходів, виручки від реалізації товарів, робіт, послуг). В основу віднесення підприємств до туристичних необхідно покласти галузеву ознаку видів діяльності згідно з Класифікатором видів економічної діяльності, за якими воно отримує основну частину виручки [48; 42]. Ми цілком погоджуємося з такою думкою. За змістом та характером своєї основної економічної діяльності туристичні підприємства є свого роду посередниками між споживачем (туристом) та виробником окремих туристичних послуг (засобами розміщення туристів, закладами харчування, транспортними організаціями та ін.). Через це Н. Є. Кудла називає їх підприємствами туристичного посередництва [103] В. Ф. Семенов та А. В. Жупаненко – підприємствами неявної інфраструктури рекреаційно-туристичної сфери [144].

Згідно зі статтею 5 Закону України «Про туризм» [155], учасники економічних відносин, які виникають при здійсненні туристичної діяльності, поділяються на дві основні групи: суб'єкти туристичної діяльності та споживачі туристичних послуг. Взаємозв'язки між ними наведено на рисунку 1.5.

Суб'єктами туристичної діяльності в Україні є:

- туристичні оператори;
- туристичні агенти;
- інші суб'єкти підприємницької діяльності;
- гіді-перекладачі, екскурсоводи, спортивні інструктори, провідники та інші фахівці туристичного

супроводу;

– фізичні особи, які не є суб'єктами підприємницької діяльності та надають послуги з тимчасового розміщення, харчування тощо [156].

Туроператором є туристичне підприємство, що займається організацією внутрішніх та міжнародних подорожей із різноманітним асортиментом послуг. Їх особливою діяльністю є організація та забезпечення створення туристичного продукту, реалізація та надання туристичних послуг, а також посередницька діяльність із надання характерних та супутніх послуг.

Специфіка послуг туроператора полягає в тому, що він за єдиною ціною комбінує свої власні й послуги інших суб'єктів господарювання в новий самостійний туристичний продукт.

Підприємства даного типу надають туристам можливість широкого вибору й використання засобів розміщення; наземних, повітряних і водних видів транспорту; різноманітних культурно-розважальних установ; туристичних агенцій, бюро екскурсійного обслуговування [131; 132; 134]. Туроператор пропонує клієнту комплексний тур від власного імені, на свій ризик та за свій рахунок [71].

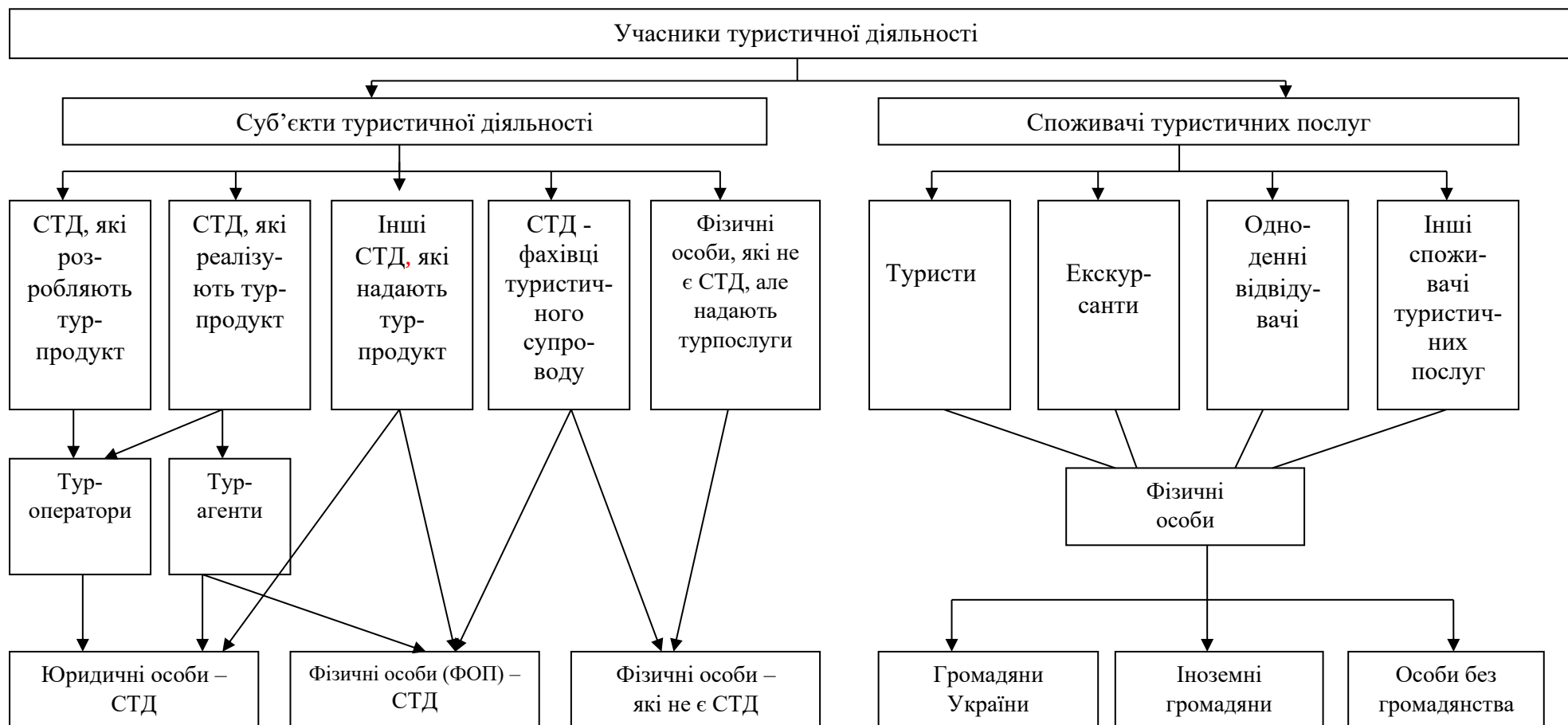


Рис. 1.5. Взаємозв'язки між учасниками туристичної діяльності згідно з українським законодавством

Джерело: складено автором на основі [56; 155]

На відміну від туроператора, туристичне агентство являє собою типову посередницьку структуру, що займається реалізацією організованих туроператорами турів та послуг окремо взятих підприємств туристичної сфери. Закон України «Про туризм» так визначає зміст діяльності туристичного агентства: «Туристичні агенти – це юридичні особи, створені згідно із законодавством України, а також фізичні особи – суб'єкти підприємницької діяльності, які здійснюють посередницьку діяльність із реалізації туристичного продукту туроператорів та туристичних послуг інших суб'єктів туристичної діяльності, а також посередницьку діяльність щодо реалізації характерних та супутніх послуг» [148; 156].

Отже, якщо для туроператора винятковою діяльністю є організація та забезпечення створення туристичного продукту, то для туристичного агента – послуги посередництва в його реалізації кінцевому споживачу-туристу.

Можна виділити й інші відмінності у діяльності та відповідальності туроператорів і турагентів. У стислому вигляді їх надано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Основні відмінності в діяльності туроператорів і турагентів

№ з/п	Туроператор	Турагент
1	2	3
1	Тільки юридична особа	Юридична особа або фізична особа – суб'єкт підприємницької діяльності
2	Отримання ліцензії на провадження туроператорської діяльності	Діяльність, яку мають право здійснювати турагенти: – посередницька діяльність з реалізації туристичних продуктів туроператорів; – посередницька діяльність з реалізації туристичних послуг інших суб'єктів туристичної діяльності; – посередницька діяльність щодо реалізації характерних та супутніх послуг.
3	Діяльність, яку мають право здійснювати туроператори (виняткова діяльність): – організація та забезпечення створення туристичного продукту; – реалізація та надання туристичних послуг; – посередницька діяльність із надання характерних та супутніх послуг.	Турагент несе відповідальність за наслідки неналежного формування туристичного продукту і виконання договору на туристичне обслуговування в рамках договору з туроператором.

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
4	Несе відповідальність за невиконання чи за неналежне виконання зобов'язання по договору на туристичне обслуговування (у тому числі претензії до туроператора можуть бути пред'явлені за ненадання чи неналежне надання туристичних послуг, які входять у туристичний продукт, незалежно від того, ким повинні були надаватися чи надавалися ці послуги).	Турагент несе відповідальність за наслідки неналежного формування туристичного продукту і виконання договору на туристичне обслуговування в рамках договору з туроператором.
5	Відповідає перед туристом за дії (бездіяльність) третіх осіб, які беруть участь у формуванні туристичного продукту	Не відповідає перед туристом за діяльність третіх осіб, які беруть участь у формуванні туристичного продукту
6	Відповідальність туроператора стосується і реалізації туристу туристичного продукту без оформлення туристичної путівки	Несе відповідальність, оскільки реалізація туристичного продукту є для нього самостійною послугою, яку він надає туристу
7	Претензії до туроператора можуть бути пред'явлені як по якості туристичного продукту (весь комплекс послуг по туристичному обслуговуванню), так і по ненаданню інформації (надання недостовірної інформації про споживчі властивості туристичного продукту)	Претензії можуть бути пред'явлені тільки по ненаданню чи наданню недостовірної інформації, як: програма перебування маршрут, умови подорожі, умови проживання (харчування, послуги з перевезення пасажирів та інші)
8	Розмір фінансового забезпечення відповідальності перед туристами – гарантія банку або іншої фінансової установи на суму, еквівалентну не менш ніж 20000 євро, або 10000 євро при організації внутрішнього та в'їзного туризму	Розмір фінансового забезпечення відповідальності перед туристами – гарантія банку або іншої фінансової установи на суму, еквівалентну не менш ніж 2000 євро.
9	Загальний розмір частки в статутних фондах інших операторів України не може перевищувати 20% їх статутних фондів	_____
10	Має виключне право на надання послуг з оформлення документів для виїзду за межі України	_____
11	Має виключне право здійснювати посередництво по укладенню на території України договорів на туристичне обслуговування з іноземними суб'єктами туристичної діяльності	_____

Джерело: складено автором на основі [55; 56; 114]

Отже, на основі наведених у табл. 1.3 відомостей, ураховуючи мету нашого дослідження, можна стверджувати, що головна ідея управління якістю

полягає в тому, що підприємство туроператор повинно працювати не тільки над якістю свого туристичного продукту, а і якістю обслуговування клієнтів у процесі його реалізації, включаючи роботу персоналу. Потрібно постійно вдосконалювати три основні складові кожного підприємства: якість продукції, якість організації процесів та рівень кваліфікації персоналу.

Для туристичного агента ця задача теж є дуже актуальною, оскільки він несе опосередковану відповідальність за наслідки неналежного формування туристичного продукту і виконання договору на туристичне обслуговування (див. п. п. 4-6 таблиці 1.3) та безпосередньо відповідає за якість своєї роботи на стадії обслуговування клієнтів, а також за якість додаткових послуг та якість менеджменту персоналу.

Одним із дієвих важелів державного впливу на якість послуг, що надають туроператори і турагенти, є ліцензування їхньої діяльності. Воно здійснюється з метою створення рівних можливостей суб'єктам туристичної діяльності на ринку туристичних послуг, забезпечення захисту прав і законних інтересів громадян, підвищення рівня обслуговування споживачів].

Ліцензування туристичної діяльності в нашій державі було започатковано у 1994 році і з того часу зазнало великих змін. Уперше туризм було включено до ліцензійних видів діяльності на підставі Закону України «Про підприємництво» [155]. Згідно з законом ліцензуванню підлягала будь-яка діяльність, що пов'язана з наданням туристичних послуг. Суб'єктами ліцензування при цьому вважалися не лише туроператори і турагенти, а й засоби розміщення, підприємства харчування, транспортні компанії тощо.

У жовтні 2010 р. порядок ліцензування в черговий раз змінився внаслідок набуття чинності Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо обмеження державного регулювання господарської діяльності», згідно з яким було скасовано ліцензування турагентської діяльності. Отже, наразі лише один вид суб'єкта туристичної діяльності – туроператорська – підлягає ліцензуванню в Україні [153].

З приводу відміни ліцензування турагентської діяльності в середовищі

туристичного бізнесу розгорнулася гостра дискусія. При цьому висловлювалися доволі суперечні думки. Прихильники скасування цієї норми відзначили, що процедура ліцензування носить формальний характер, не є гарантією якісної роботи туристичних агентств і не виключає появи фірм-одноденок.

Представники протилежної думки стверджували, що відміна ліцензування турагентської діяльності може спричинити хаос на туристичному ринку у зв'язку зі зростанням кількості турагентств з непрофесійним веденням бізнесу, можливими проявами шахрайства. При цьому, незважаючи на різні погляди, усі фахівці єдині в тому, що здійснювати діяльність як туроператорам, так і турагентам, буде складніше. Туроператорам – тому, що на них покладено повну відповідальність за створення та реалізацію турпродукту, згідно з чим вони повинні мати стосунки лише з надійними партнерами, попередньо перевіривши їхній стаж роботи на ринку, професіоналізм співробітників, надійність і т. п.; турагентам – тому, що до них кожен туроператор висуватиме власні вимоги, які не завжди відповідають інтересам турагентів [56].

Охарактеризуємо співпрацю туроператорів та турагентів за новими схемами. З цього приводу автор здійснила спеціальне дослідження та дійшла певних висновків [33, с. 237-240]. Встановлено, що високий рівень консолідації ринку призвів до зосередження в кількох десятків великих туроператорів основних туристичних потоків та можливості нав'язати умови співпраці для турагентів.

Спостерігається ситуація, коли з метою запобігання зловживань у фінансовій сфері, недопущення недобросовісних агентів до роботи з клієнтами більшість туроператорів вимагає, крім набору засновницьких та фінансових документів, довідку про фінансову гарантію, копії документів про освіту керівництва та менеджерів турагенції, документи про оренду офісу і т. ін.

Отже, контроль за роботою туристичних агентств, який раніше в межах ліцензування виконували державні органи виконавчої влади у сфері туризму, зараз виконують провідні туроператори у свій спосіб.

Крім того, встановлено, що більшість великих туроператорів після відміни ліцензування турагентської діяльності почали нарощувати власну збутову мережу уповноважених агентств. Як свідчать дослідження, зазначені фактори впливу та трансформація ринкової ситуації майже не змінили структуру підприємницької активності туроперейтингу. За останні десять років частка туроператорів коливалася незначно і склала майже третину ринку. Кількість турагентів також зростає пропорційно розвитку діяльності туроператорів.

Звернемо увагу, що мережа суб'єктів туристичної діяльності України – юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців – у 2016 р. становила 3506 одиниць, що на 324 одиниці більше, ніж у 2015 р. У структурі мережі за типами суб'єктів туристичної діяльності найбільш чисельною категорією є турагенти – 80% від загальної кількості суб'єктів, туроператорів усього – 552 підприємства. Кількість туристів – громадян України, обслугованих суб'єктами туристичної діяльності протягом року, становила понад 2,5 млн осіб, іноземних туристів – 35 тис. осіб (у 2015 р. відповідно 2,0 млн та 15 тис.). Середньооблікова кількість штатних працівників суб'єктів туристичної діяльності складає 8545 осіб, дохід від надання туристичних послуг підприємствами – туроператорами та туристичними агентами, у 2016 році склав 11522,5 млн. грн. (табл. 1.4) [127].

За даними державної статистики, для переважної більшості туристів (85%) основною метою подорожі була організація дозвілля та відпочинку [127]. Усе зазначене підтверджує факт тісної взаємодії учасників туристичного ринку у формуванні розгалуженої мережі збуту туристичних послуг та зацікавленості туроператорів у високій якості не тільки своїх продуктів, а й послуг туристичних агентств. Отже, при економічному підході якість як об'єкт управління розглядається нами не як незмінний норматив, а інструмент, що дозволяє туристичному підприємству досягати цілей свого функціонування з урахуванням конкретної специфіки сфери обслуговування споживачів. Як свідчить прикладний досвід, у господарській практиці підприємств туристичного бізнесу адміністративний і економічний підхід до проблем

управління якістю не реалізуються ізольовано один від одного, а тісно між собою взаємно інтегровані, тому якість розглядається як обов'язковий ринковий атрибут діяльності підприємства. У сучасних умовах функціонування ринку туристичні підприємства змушені розробляти системи управління якістю послуг, забезпечувати їхню конкурентоспроможність та лояльність споживачів.

Таблиця 1.4

Суб'єкти туристичної діяльності в Україні, станом на 01.01. 2019 р.

Суб'єкти туристичної діяльності за типами	Усього	У тому числі		
		туроператори	турагенти	суб'єкти, що здійснюють екскурсійну діяльність
Юридичні особи				
Кількість суб'єктів туристичної діяльності, од	1950	550	1328	72
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	8592	4901	3499	192
з них				
мають спеціальну освіту в галузі туризму	3933	2074	1798	61
Жінки	6245	3456	2691	98
особи до 30 років	2464	1580	849	35
Дохід від надання туристичних послуг, млн.грн ¹	12718,7	11974,4	712,3	32,0
Фізичні особи-підприємці				
Кількість суб'єктів туристичної діяльності, од	1722	х	1624	98
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	1914	х	1817	97
з них мають спеціальну освіту в галузі туризму	825	х	786	39
Кількість неоплачуваних працівників (власники, засновники підприємства та члени їх сімей), осіб	982	х	918	64
Дохід від надання туристичних послуг, млн.грн ¹	513,7	х	501,3	12,4

¹ Без ПДВ, акцизного податку й аналогічних обов'язкових платежів.

Географічне охоплення

Усі регіони України, крім тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя, а також частини зони проведення антитерористичної операції.

Джерело: [127]

1.3. Концептуальні підходи до формування моделей підвищення якості послуг туристичних підприємств.

У сучасному менеджменті якості сформувалися різноманітні концептуальні моделі, що визначають найбільш вагомі елементи управління якістю туристичних послуг та заходи щодо поліпшення якості. В одній групі моделей увага концентрується на оцінюванні якості туристичного продукту з боку клієнта [190; 199; 202]. Є моделі, у яких головну увагу приділено характеристикам, орієнтованим на персонал підприємства, зайнятий обслуговуванням клієнтів.

До ранніх моделей якості можна віднести модель Майєра-Матмюлера, яку вони запропонували у 1987 році. У центрі цієї моделі різноманітні способи взаємодії клієнта з обслуговуючим персоналом. Автори моделі ідентифікують чотири характеристики якості, які можуть бути важливими як для клієнта, так і підприємства, що виробляє туристичний продукт. Це: якість виробника, якість клієнта, якість процесу та якість результату [51, с.60-70].

Відразу ж зазначимо, що сутність моделі Майєра-Матмюлера розглядається в роботі болгарського фахівця з проблем якості туристичних послуг М. Рибова та викладається нами за його версією [163].

Кожна з перелічених характеристик моделі повинна враховувати два ключові компоненти, пов'язані з питаннями «що» і «як». В основі моделі є припущення: для споживача важливим є не тільки те, що він отримує в процесі обслуговування, але й те, як він це отримує. Інакше кажучи, необхідно з'ясувати, що отримує клієнт і за якими правилами здійснюється процес. Орієнтований, наприклад, на результат продукт (наприклад, ресторанного сервісу) фокусується на аспекті «що». На відміну від нього, продукт орієнтований на процес (наприклад, послуга туроператорської діяльності), концентрується переважно на аспекті «як?». Ідею зазначеної моделі показано на рисунку 1.6.

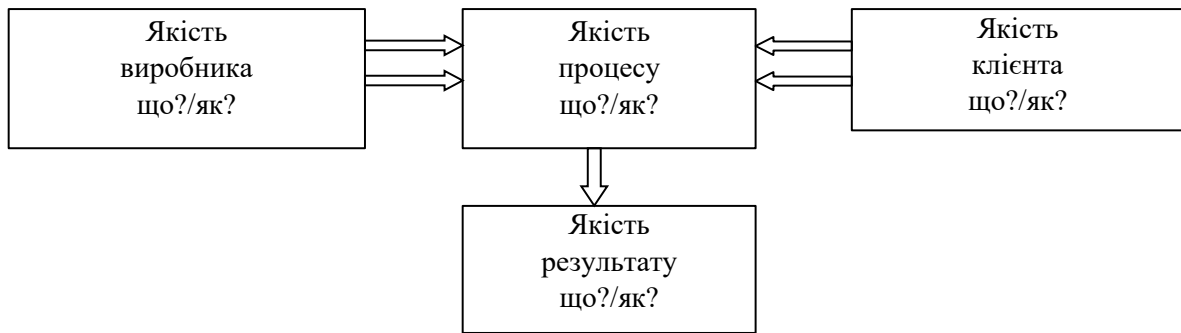


Рис. 1.6. Модель якості послуг Майєра-Матмюлера

Джерело: [163]

Якість виробника визначається передусім кваліфікацією його персоналу, результатами сертифікації, а також суб'єктивною оцінкою клієнтів пропонованих туристичних послуг. Якість є результатом поєднання технологічного обладнання і робочого простору.

Друга характеристика якості за моделлю Майєра-Матмюлера – це якість клієнта. Ця характеристика розглядається ним з двох позицій. Перша стосується потенціалу інтеграції і відбиває відношення клієнта до якості туристичного продукту. Друга позиція полягає в тому, що якість розглядається як потенціал взаємодії і відноситься до різних обставин як наслідок комунікацій між клієнтами, коли туристичний продукт споживається не одним, а групою туристів. Два потенціали можуть привести до позитивної, нейтральної або негативної реакції у клієнта і, отже, могли б визначати рівень якості туристичного продукту, визначений клієнтом.

Третя характеристика туристичного продукту – це якість процесу виробництва. Вона є результатом взаємодії якості виробника і якості клієнта. Взаємодія між персоналом як внутрішнім фактором якості туристичного продукту і клієнтами як зовнішнім фактором, обумовлює засіб досягнення якості в процесі обслуговування. Особливо важливу роль на цьому етапі відіграє контактний персонал, який безпосередньо взаємодіє з клієнтами.

Остання з характеристик туристичного продукту – це якість результату або якість виходу процесу. При цьому автори моделі передбачають два можливі

виходи процесу. Перший пов'язаний зі прямим результатом процесу виробництва і надання туристичного продукту. Другий вихід належить до якості результату, який може бути досягнутим у вигляді можливого довгострокового ефекту від процесу отримання клієнтом туристичного продукту. На думку авторів, моделі вихід, пов'язаний із конкретним результатом, може бути визначений заздалегідь, вихід, пов'язаний з довгостроковим результатом, – протягом місяця і навіть року після отримання туристичного продукту клієнтом.

Модель Майєра-Матмюлера підкреслює роль клієнта як зовнішнього фактора. Вона дозволяє з'ясувати, що отримує клієнт і за якими правилами здійснюється процес надання послуги. Однак така модель залишає поза увагою очікування клієнта і той ефект, який може справляти імідж туристичного підприємства на оцінку якості з боку клієнта.

Зневажання є також значенням реакції клієнта після купівлі продукту. Ця фаза, від процесу виробництва і пропонування продукту споживачам є відмінною можливістю для персоналу фірми посилити лояльність клієнтів до свого підприємства.

Другою моделлю якості туристичного продукту, що заслуговує на увагу, є модель, розроблена шведським дослідником К. Гренроосом [214, с.36-44]. За допомогою цієї моделі здійснюється спроба визначити спосіб, за яким клієнти сприймають якість туристичного продукту. Основу моделі Гренрооса складає процес оцінювання за часом контакту персоналу з клієнтом при наданні йому туристичного продукту.

К. Гренроос розглядає якість як результат порівняння між очікуваннями клієнта і реально наданим йому туристичним продуктом. Ця модель має за мету визначити, які можливості підприємства – внутрішні, зовнішні – впливають на оцінку якості продукту, яку надає клієнт. На думку К. Гренрооса, клієнт оцінює якість туристичного продукту як технічну і функціональну. Технічна якість характеризує те, що отримує клієнт від персоналу під час контакту або купівлі послуги. Автор моделі розглядає

зазначену взаємодію як функціональну якість, яка включає оцінку клієнтом процесу надання туристичного продукту. Ця оцінка, однак, є дуже суб'єктивною. Клієнт може без особливих зусиль оцінити функціональну якість, проте йому важко оцінити технічну якість туристичного продукту. Якщо уважно подивитися на ці дві оцінки, технічну якість можна розглядати як якість процесу. Модель якості послуг, що пропонується К. Гренроосом, показано на рисунку 1.7.

У моделі К. Гренрооса важливе місце займає уявлення клієнта про виробника туристичного продукту, адже воно значною мірою може впливати як на загальні його (клієнта) очікування, так і його погляди відносно окремих компонентів якості. Так само це уявлення може вплинути на цілісний ефект окремих характеристик якості туристичного продукту. Отже, очікувана клієнтом якість продукту напряду впливає на розвиток його уявлень про підприємство, яке надає йому туристичний продукт. Незважаючи на те, що, за думкою К.Гренрооса, уявлення варто вважати додатковою третьою характеристикою якості, після більш глибоких досліджень виявляється, що вона функціонує як фільтр між якістю результату та цілісною оцінкою якості.

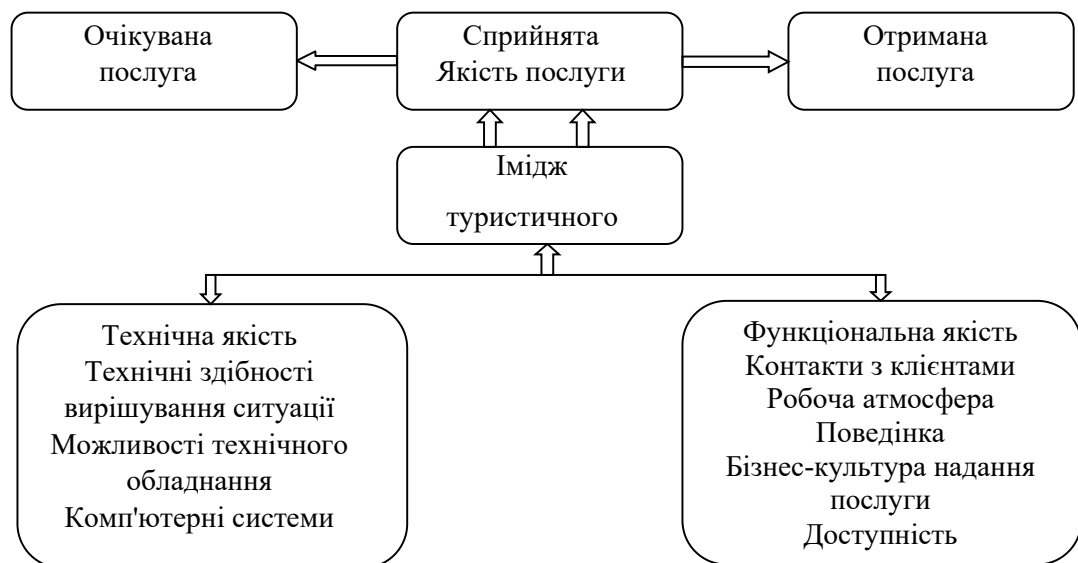


Рис. 1.7. Модель якості послуг К. Гренрооса

Джерело: [214, с. 36-44]

Модель К. Гренрооса демонструє спробу подальшого розвитку ідеї якості туристичного продукту. Вона характеризується ясністю і простотою. Крім того, у цій моделі велика увага приділяється іміджу підприємства, що надає туристичний продукт. У попередніх дослідників цей фактор не враховувався. Розмежування, яке здійснює Гренроос між якістю процесу і результатом цього процесу, ясно характеризує аспекти продуктової політики туристичного підприємства. Ідеї «сприйняття якості» К. Гренрооса розвинуті американськими вченими А. Parasuraman, V. Zeithaml та L. Berry у запропонованій моделі GAP [220, с. 41-50]. Англійське слово «gap» перекладається українською як «розрив», «розходження», «розбіжність». GAP – модель використовує запропонований К. Гренроосом розрив «очікування споживача – сприйняття послуги». Схематично її показано на рис. 1.8.

В основі моделі знаходиться набір розривів. Відповідно до цієї моделі якість послуги для споживача залежить від величини розриву між очікуванням клієнта про послугу та сприйняттям послуги після її отримання (розрив 5).

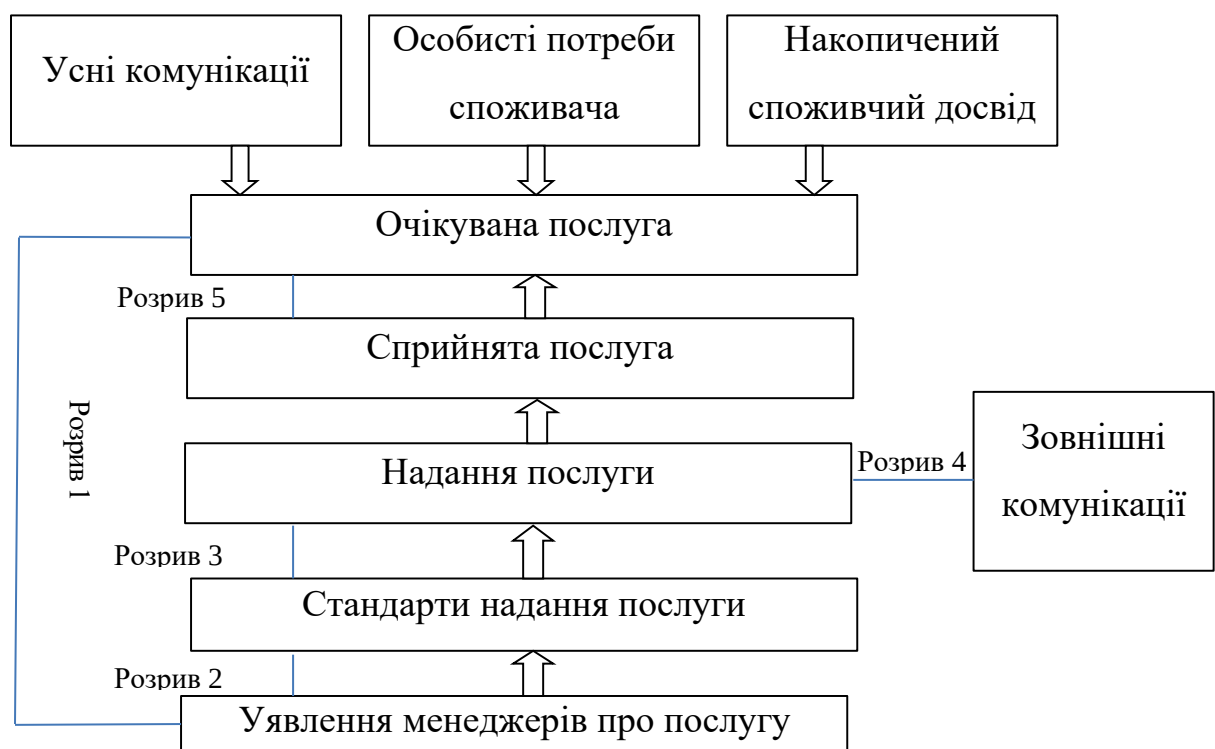


Рис. 1.8. Модель якості GAP

Джерело: [103; 220]

Чим більшим є цей розрив, тим нижчою є якість наданої послуги. У свою чергу, розрив 5 визначається іншими розривами, які пропонується враховувати в даній моделі для подальшого підвищення якості:

- розрив 1: очікування споживачів – уявлення менеджерів фірми про ці очікування. Наявність цього розриву означає, що менеджери не повною мірою мають уявлення про очікування і потреби споживачів;

- розрив 2: уявлення менеджерів про послугу – стандарти надання послуги. Розрив виникає, якщо, незважаючи на обізнаність менеджерів про очікування споживачів, ці уявлення не відображено в стандартах надання послуги;

- розрив 3: виникає, коли є розбіжності між стандартом надання послуги;

- розрив 4: зовнішні комунікації – надання послуги. Він виникає, коли через рекламу або інші елементи комунікацій у споживача створюється помилкове враження про послуги організації, які насправді не можуть бути нею надані.

Пізніше А. Parasuraman, V. Zeithaml, L. Berry конкретизували положення моделі GAP у своїй новій моделі SERVQUAL (якісний сервіс). Вона є однією з широко розповсюджених моделей якості туристичного продукту. Причиною її популярності є те, що вона забезпечує спеціалістам готовий засіб для визначення якості туристичного продукту під формою всеосяжної анкети. Дана модель застосовується для ідентифікації невідповідностей (розривів) між очікуваннями клієнтів і їх сприйняттям якості пропонованих послуг. Анкета складається з двох частин, кожна з яких налічує 22 питання. Перша частина анкети відноситься до очікувань клієнта. Друга частина стосується сприйняття отриманої послуги. Питання в анкеті згруповано відповідно до п'ятих основних детермінантів якості послуг: відчутність, надійність, чуйність, упевненість, співчуття. Відчутність вважається фізичною складовою, має на увазі зовнішній вигляд персоналу, рівень обладнання фірми і т. п. Надійність означає спроможність надавати обіцяні послуги акуратно і надійно. Чуйність розуміється як бажання працівників допомагати споживачам та негайно надавати необхідні послуги. Упевненість трактується як увічливість

персоналу та його здатність викликати довіру. Співчуття означає турботу, індивідуальну увагу до кожного клієнта.

Методика SERVQUAL припускає визначення так званих «очікуваної якості» та «адекватної якості», які чисельно вимірюються за п'ятьма детермінантами якості. Розрив між оцінками очікуваної якості та адекватної якості послуги має назву «зони толерантності». За методикою можна розрахувати інтегральний показник – загальний індекс якості. Проте дослідники вказують на головний недолік цього показника – невисокий ступінь його інформативності. Саме по собі значення індексу може сигналізувати лише про відповідність оцінювання послуги як якісної або неякісної для розробки подальших дій щодо підвищення якості послуг.

На сучасному етапі розвитку економіки методологічною основою формування системи управління якістю є концепція всезагального (тотального) управління якістю (TQM). Її визначають як філософію, концепцію, сукупність принципів та методів менеджменту, метою якої є забезпечення якості в усіх її можливих аспектах [65; 126]. Це концепція постійного вдосконалення розвитку підприємства з метою досягнення повного задоволення споживачів та перетворення фірми на організацію, що здатна досягти успіхів на ринку. Система TQM представляє широкий набір конкретних підходів для виконання вимог міжнародних, національних стандартів, внутрішніх стандартів окремих підприємств або корпоративних утворень, які сьогодні справедливо вважаються нормативним забезпеченням системи управління якістю у сфері туристичних послуг.

Для підвищення конкурентоспроможності та якості туристичних послуг можна рекомендувати використання моделі якості послуг К. Гренрооса, GAP - моделі, SERVQUAL та ін. Співвідношення «очікування якості – відповідність якості» концептуально може бути застосованим у дослідженнях споживчого задоволення клієнтів. Як наголошують науковці, важливе місце в загальній системі управління якістю на підприємствах туризму посідає оцінювання якості послуг. У загальноприйнятому розумінні слово «оцінка» –

це думка про цінність, рівень або значення будь-чого. Відповідно, «оцінювати» – означає виявляти ступень, рівень, якість будь-чого [46, с. 429]. Що стосується визначення поняття «оцінювання» відповідно до якості туристичних послуг, то тут і вітчизняні, і зарубіжні фахівці додержуються приблизно однакової думки. Оцінювання рівня якості послуг – це сукупність операцій, що складається з вибору показників якості оцінювального продукту, визначення значень цих показників та порівняння їх з базовими [34, с. 254-256]. Якщо з визначенням того, що собою уявляє процедура оцінювання якості послуг, особливих проблем не виникає, то цього не можна сказати по відношенню до її місця в загальній системі або механізмі управління якістю. Учені та спеціалісти, які займаються даною проблемою, не завжди чітко визначають її місце і часто обмежуються констатацією положення, що управління якістю – це координована діяльність з керування роботою організації стосовно якості, яка передбачає виконання таких функцій, як планування, організація, мотивація, контроль та координація, які об'єднанні сполучними процесами комунікації [49]. Питання про те, яке місце посідає в цьому процесі оцінювання якості товару або послуги залишається відкритим.

Наша позиція з цього питання полягає в такому: якщо оцінювання розглядати з огляду на управління якістю на туристичному підприємстві, то цей процес варто вважати елементом контролю якості, який є, у свою чергу, невіддільною компонентою загальної системи управління якістю на підприємстві. Про це прямо зазначено у відповідному стандарті ISO: «Контроль якості послуги (обслуговування) – це сукупність операцій, яка включає проведення вимірювань, іспитів, оцінювання однієї чи декількох характеристик послуги (обслуговування)» [215]. Дещо інша картина з оцінюванням якості послуг спостерігається, якщо автори розглядають систему управління якістю на підприємстві з точки зору процесного підходу [4; 5; 35; 51; 104]. У стандартах ISO серії 9000 версії 2000 р. зазначено, що під час розроблення і впровадження систем управління якістю на підприємстві має використовуватися процесний підхід. Під ним розуміють уміння керівництва

організації ідентифікувати всі процеси, що відбуваються на підприємстві, установлювати взаємозв'язки між ними і на такій основі здійснювати управління якістю та розробляти політику поліпшення якості. При цьому кожний процес, що відбувається в організації, має вхід і вихід. Вхідними елементами системи виступають предмети праці, засоби праці та жива праця, характерною особливістю яких у сфері обслуговування є їх поєднання у часі та просторі у процесі реалізації послуг. Вихід – це туристична послуга або туристичний продукт [215, 106]. Відразу ж зазначимо, що модель системи якості, що ґрунтується на процесному підході, складається з чотирьох блоків взаємопов'язаних процесів: відповідальність керівництва, управління ресурсами, створення продукту, а також включає вимірювання, аналіз і вдосконалення (рис. 1.9).

Як вважають фахівці, у моделі процесного підходу використано ідею Е. Демінга щодо постійного покращення якості. Запропонований підхід до якості, відомий як коло Демінга, або цикл PDCA: P – плануй (Plan), D – виконуй (Do); C – перевір (Chek); A – коригуй і дій (Act).

Розроблену модель можна описати так: плануй – встановлюй цілі та процеси, необхідні для досягнення бажаних результатів; виконуй – упроваджуй процеси; перевірка – спостерігай за процесами і вимірй їх відповідно до цілей, політики підприємства і вимог до послуг; дій – здійснюй заходи з постійного вдосконалення процесів, операцій та якості послуг у цілому [18].



Рис. 1.9. Модель системи якості Е. Демінга, в основу якої покладено процесний підхід

Джерело: [18, с.131]

Фахівці вважають, що аналізувати зазначену вище модель необхідно в такій послідовності. Розпочинати варто з управління ресурсами, які є нібито відповідником планування згідно з методом PDCA. У межах цього кроку треба забезпечити матеріальні, фінансові та трудові засоби для здійснення виробничого процесу. У наступному кроці – реалізація продукту – організація використовує наявні засоби і здійснює їх конфігурацію відповідно до вимог клієнта, які становлять тут зовнішній вхід. Результатом цього є готовий продукт чи послуга, яка надається клієнтові. Інформація стосовно придбаного продукту, наприклад, витрати, проблеми якості, передаються на наступний крок – вимірювання, аналізу і вдосконалення. На даному етапі відбувається також вивчення думки споживачів, дослідження рівня їхнього задоволення. Завершальним етапом петлі є відповідальність керівництва організації, у якому менеджери аналізують звіти з окремих процесів і на їх основі приймають відповідні рішення. Кожне наступне проходження процесу має спрямованість на підвищення рівня якості [18, с. 132-135].

Для нашого дослідження варто звернути увагу на модель поліпшення якості Джозефа М. Джурана. У своїй класичній праці «Революція в управлінні

підприємством» він представляє комплексну теорію управління якістю. У її основу покладено пропоновану систему щодо революційного покращення. Учений визначає революцію як «зміну, динамічний і рішучий перехід на новий, більш високий рівень продуктивності». Він виступає проти контролю, який означає «слідувати курсом, строго дотримуватися стандартів, перешкоджати змінам». Проте не всякий контроль варто вважати негативним, і не всі революції корисні. Революція і контроль розглядаються як продовження одне одного. Науковець наголошує на розумінні менеджерами установок, структури і методології, необхідних як для проведення революції, так і для впровадження контролю, і їх відмінності одне від одного. Модель Джозефа М. Джурана охоплює безліч аспектів. Він вивчав широке коло питань планування та організації, адміністративної відповідальності за якість і значення установки на досконалість. Крім того, був переконаний, що якість є підсумком не випадковості, а планування. Процес поліпшення якості найкраще представлений у його концепції «тріада якості», заснованій на трьох фінансових процесах: фінансове планування, фінансовий контроль і фінансове покращення. Існує кілька інтерпретацій тріади, і нижче ми наведемо одну з них.

Планування якості: визначте, хто ваші клієнти; виявіть потреби клієнтів; переведіть їх потреби на мову компанії.

Контроль якості: оптимізуйте характеристики продукту з тим, щоб задовольнити свої потреби і потреби клієнтів; розробіть процес виробництва продукту.

Поліпшення якості: оптимізуйте процес; переконайтеся, що процес створює продукт, відповідний заданим вимогам; переведіть процес в конкретні дії [76].

Отже, принцип «тріад якості» був розроблений Джозефом М. Джураном, який першим обґрунтував перехід від контролю якості до управління якістю: «Управління якістю здійснюється за допомогою трьох процесів: планування, контроль, поліпшення». На основі принципів теорії «тріад якості», нами

пропонується розглядати якість послуг туристичного підприємства як триаду складових, що включає якість туристичного продукту, якість процесів обслуговування та якість функцій управління на підприємстві (див. рис. 1.10)

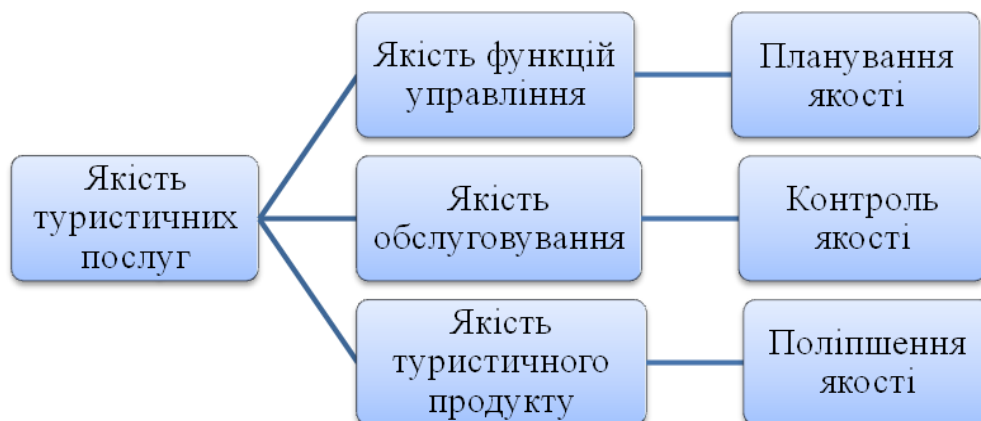


Рис. 1.10. Модель складових якості послуг туристичного підприємства на основі концепції «тріади якості» Джозефа М. Джурана

Джерело: розроблено автором

Отже, сукупність складових щодо оцінювання та підвищення якості послуг вельми різноманітна і тому може бути класифікована за багатьма різними ознаками. Традиційно такого роду класифікація передбачає поділ комплексу показників якості на групи відповідно до наступних основних критеріїв: рівень агрегованості оцінюваних корисних властивостей послуг, характер розмірності показників якості, відповідність по стадіях життя туристичного продукту, специфіка обслуговування споживачів туристичних послуг, що будуть досліджені у другому розділі дисертації.

У науковій літературі зазначені методичні підходи часто розглядають незалежно один від одного, що суттєво обмежує комплексне уявлення про управління якістю послуг загалом і процедуру оцінювання якості зокрема. Між тим, поєднання підходів до дослідження проблем якості послуг за моделями, що були розглянуті, може розширити можливості туристичних підприємств у справі підвищення якості обслуговування споживачів. Отже, менеджмент якості інтегрує в собі всі базові функції управлінської діяльності

як такої, тому його методологію можна розглядати як складне структуроване утворення, що складається з кількох базових рівнів. Перший рівень являє собою сукупність загальнонаукових методів пізнання, включення яких у методологію менеджменту якості обумовлено специфікою останнього як галузі науки. Другий ієрархічний рівень представлений специфічними функціональними методами, серед яких можна виділити методи планування, організації, регулювання, аналізу, контролю та інших функціональних складових загальної функції управління якістю. Третій рівень методології менеджменту якості представлений сукупністю прикладних методів і спеціалізованих прийомів здійснення функцій управління щодо різних бізнес-процесів на підприємстві.

Висновки до розділу 1

Аналіз фахових наукових публікацій вітчизняних і зарубіжних учених показав, що поняття «якість» пройшло значну історичну еволюцію – від філософської категорії до трактування його з технічної, товарознавчої, правової та економічної позицій. Категорія якості притаманна всім матеріальним і нематеріальним об'єктам – продукції, послугам, праці, навколишньому середовищу і в цілому життю людей. У туристичній діяльності якість є важливою складовою процесу створення туристичної послуги, яка зумовлює задоволення сподівань і потреб туристів. Якість виступає не лише сукупністю характеристик туристичної послуги, а й тим, що відрізняє її від інших аналогічних пропозицій на ринку.

Аналіз підходів дослідників стосовно визначення поняття «туристична послуга» показав, що вони зорієнтовані як на діяльність, так і на результат цієї діяльності. Це надало автору підстави розглядати послугу як комплексне поняття, яке об'єднує процес виробничої діяльності туристичного підприємства, що відбувається на основі взаємодії виконавців і споживачів, та результат цієї діяльності у вигляді корисного ефекту для останніх. На основі аналізу характерних особливостей туристичних послуг визначено

найважливіші вимоги щодо забезпечення їхньої якості, які варто враховувати туристичним підприємствам у процесі їх виробництва, а також очікувати з боку споживачів.

Підхід до якості послуг, що надаються туристичним підприємством, як комплексного поняття означає, що вона складається з декількох елементів: якості власне послуг, якості обслуговування та якості функцій менеджменту на підприємстві. За переконанням автора даного дослідження, створення повноцінної системи управління якістю на туристичному підприємстві повинно будуватися на зазначеній вище тріаді якості послуг.

У результаті проведеного дослідження визначено місце оцінювання якості в зазначеній системі управління якістю на туристичних підприємствах. З позиції класичної схеми управління якістю етап оцінювання можна вважати елементом стадії контролю за якістю. З позиції процесного підходу до системи управління якістю на підприємстві етап оцінювання є повноцінним елементом цієї системи, як і всі інші: управління ресурсами, реалізація продукту, відповідальність керівництва. Якщо ідентифікувати основні бізнес-процеси туристичного підприємства, то управління якістю туристичних послуг варто вважати одним з основних видів таких процесів, а оцінювання якості туристичного продукту і системи обслуговування клієнтів – важливим та відповідальним процесом. Оцінювання процесу надання послуги є також елементом того, що називають «механізмом управління якістю туристичної послуги». Аналіз різноманітних моделей якості послуг, які пропонують зарубіжні та вітчизняні дослідники, свідчить, що часто вони розглядаються незалежно одна від одної. Це суттєво обмежує комплексне уявлення про управління якістю послуг. Автор виступає за поєднання підходів до дослідження якості послуг за розглянутими моделями. На цій основі можливості туристичних підприємств у сфері підвищення якості пропонованих послуг можуть бути значно розширені.

Розділ 2. Методичне забезпечення оцінювання якості надання послуг туристичними підприємствами

2.1. Вибір і застосування методики оцінювання якості послуг на туристичному підприємстві

Оцінювання якості послуг туристичного підприємства є важливим і неоднозначним завданням з огляду на складність туристичної діяльності та продукту, який виробляється в процесі цієї діяльності.

Як уже зазначалося, і вітчизняні, і зарубіжні фахівці додержуються приблизно однакової думки щодо сутності цієї процедури. Оцінювання рівня якості послуг – це сукупність операцій, яка складається з вибору показників якості оцінювальної послуги, визначення методів оцінювання, вимірювання значень обраних показників, порівняння їх із базовими та прийняття відповідних управлінських рішень [10; 98; 183].

Схематично послідовність процедури оцінювання якості надання туристичних послуг показано на рис. 2.1.

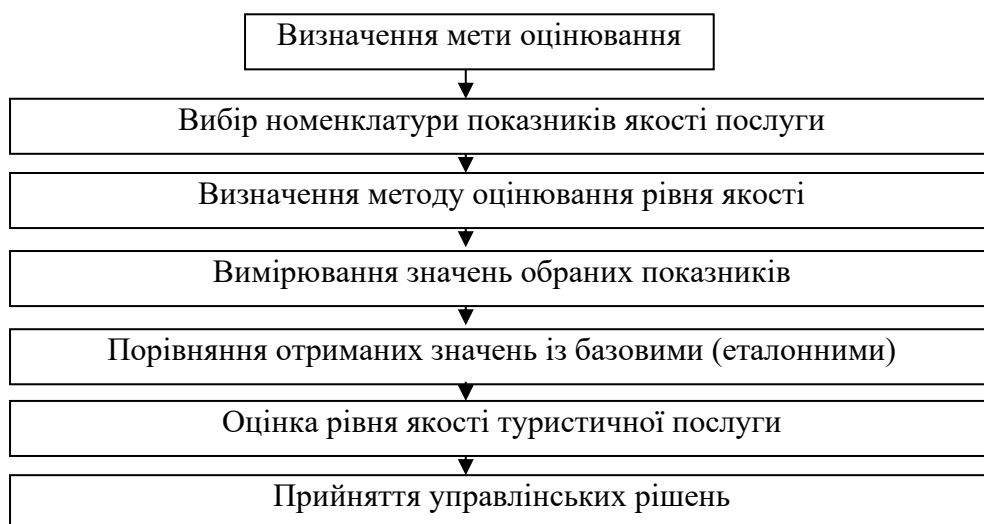


Рис. 2.1. Схема методики оцінювання рівня якості туристичних послуг

Джерело: розроблено автором

Як випливає з наведених визначення і схеми, оцінювання якості послуг

розпочинається з вибору показників, за якими повинен відбуватися цей процес. З цього приводу є відповідні рекомендації, які містяться як у чинних нормативних документах, так і у спеціальній науковій літературі. Наприклад, Державний стандарт України ДСТУ ISO 9004-2-96. «Управління та елементи системи якості. – Частина 2. Настанови щодо послуг» наводить дві групи характеристик якості послуг:

1. Кількісні характеристики: час очікування послуги; характеристика обладнання, інструменту і матеріалів; надійність; точність виконання; повнота послуги; безпека; рівень автоматизації і механізації;

2. Якісні характеристики: увічливість; доступність персоналу; довіра до персоналу; рівень майстерності; комфорт та естетика; ефективність контактів виконавця та клієнтів [72].

A. Parasuraman, V. Zeithaml, L. Berry запропонували основні показники якості, які можуть використовуватися споживачами для оцінювання якості наданих послуг: довіра, безпека, доступність, комунікабельність, відчутні характеристики, надійність, швидкість реакції, компетентність та ввічливість [163; 220].

Н. Є. Кудла пропонує для оцінювання якості послуг використовувати так звані витрати низької якості. Наприклад, у випадку інформаційних послуг це можуть бути:

- витрати запізненої реалізації заходів – наприклад, відсутність відповіді на багаторазові запитання клієнта, надто пізнє надання замовленого каталогу, відсутність негайної реакції на претензії;

- витрати неузгодженості – пропонована послуга не відповідає сподіванням клієнта, попри те, що він намагався чітко їх сформулювати;

- витрати втрачених можливостей – пов'язані з витратами пізньої реалізації, наприклад, втрата замовлення, спричинена зволіканням із відповідями на запитання клієнта;

- витрати переоцінених сподівань – відбуваються, якщо, згідно з

неперевіреною або неправильно опрацьованою інформацією, приймається рішення про вдосконалення продукту без дослідження зацікавленості цим заходом з боку клієнтів [102].

У спеціалізованій літературі є й інші пропозиції щодо складу показників для оцінювання якості послуг, проте вони фактично або деталізують вищезазначені, або наводяться в іншій термінології [48; 115; 161].

Варто також зазначити, що в наукових виданнях, присвячених дослідженню якості товарів і послуг, окрім терміна «показник якості» зустрічається також термін «критерій якості» [102; 203].

Причому в окремих випадках, як ми помітили, під критеріями автори під час розуміють звичайні показники якості. Тому вважаємо за необхідне визначити свою позицію у даному питанні.

Згідно зі словником, поняття «критерій» (від грец. *kriterion*) означає суттєву відмітну ознаку, на підставі якої здійснюється оцінювання, визначення або класифікація чого-небудь [168]. Під критерієм розуміється також основна вимога до оцінювання правильності вирішення поставленої задачі. Необхідність критерію виникає тому, що варто чітко визначатися, як оцінювати той чи інший продукт, процес або явище.

Поняття «показник», як свідчить той же словник, означає те, на підставі чого можна робити висновок про розвиток або хід чого-небудь [168].

Отже, поняття «критерій» і «показник» мають різне змістовне наповнення.

Виходячи з цих міркувань, вважаємо, що в нашому випадку, коли йдеться про оцінювання якості туристичної послуги, можуть бути два критерії. Критерієм оцінювання якості послуги з боку її виробника є забезпечення її конкурентоспроможності, а з боку споживача таким критерієм є задоволеність клієнта.

Другий етап оцінювання – це вимірювання значення обраних показників за допомогою спеціальних методів. Про способи вимірювання якості послуг написано дуже багато. Загальні відомості про оцінювання рівня якості продукції досить ґрунтовно розроблено багатьма вітчизняними та

зарубіжними дослідниками. Проте їх напрацювання стосуються передусім товарів та виробів, які мають матеріальну форму. Значно менше є інформації про методи оцінювання якості послуг і туристичних зокрема. А втім очевидно, що оцінити якість послуги набагато складніше, ніж якість матеріальної продукції. Адже клієнт сприймає не тільки результат послуги, але й стає співучасником її надання. Саме тому не всі методи оцінювання якості, що пропонують у спеціальній літературі, можуть бути придатними для застосування у сфері туристичних послуг [74; 85].

Варто також зазначити, що повної, систематизованої класифікації методів оцінювання якості туристичних послуг дотепер не розроблено. Окремі автори при характеристиці видів і методів оцінювання якості туристичних послуг обмежуються однією чи декількома ознаками, які, на їхню думку, ураховують специфіку туристичної діяльності.

Науковці Ткаченко Т. І., Мельниченко С. В. і Босовська М. В. поділяють методи оцінювання якості послуг за способом отримання інформації на вимірювальний, реєстраційний, органолептичний та розрахунковий [183].

Вимірювальний метод заснований на інформації, отриманій завдяки використанню засобів вимірювальної техніки. Реєстраційний – на інформації, отриманій шляхом підрахунку певних подій, предметів або витрат на створення і експлуатацію продукту. Органолептичний метод побудовано на використанні інформації, отриманої в результаті аналізу відчуттів органів чуття. І, нарешті, розрахунковий метод заснований на використанні інформації отриманої за допомогою теоретичних або емпіричних залежностей [32; 87].

Залежно від джерела отримання інформації методи оцінювання показників якості продукту поділяють на: традиційні, експертні і соціологічні [199].

Оцінювання характеристик показників якості традиційним методом здійснюється посадовими особами спеціалізованих експериментальних або розрахункових підрозділів підприємства, установи чи організації. Експертний метод оцінювання наразі знаходить більш широке застосування. Це пояснюється як відносною простотою оцінювання, так і доволі значною її

універсальністю.

Оцінювання характеристик показників якості соціологічним методом здійснюється фактичними або потенційними споживачами продукту. Збирання думок споживачів проводиться шляхом усних опитувань або за допомогою поширення спеціальних анкет, а також організації конференцій, виставок тощо.

Російський дослідник Л. В. Баумгартен за ознакою – вибір системи показників – усі показники оцінювання якості поділяє на диференційні, комплексні та змішані [10].

При оцінюванні з використанням диференційних показників аналізується, як правило, одна або декілька властивостей і параметрів послуги, за якими потім судять про якість послуги в цілому. При використанні комплексних показників об'єктом є якість окремої послуги або туристичного продукту в цілому. Змішана оцінка застосовується тоді, коли один ряд показників якості оцінюється комплексно, а інший – диференційовано.

Суттєвими недоліком оцінювання з використанням диференційних показників є неможливість зіставлення окремих показників між собою у зв'язку з тим, що вони відбиваються в різних одиницях. Крім того, диференційна оцінка не дозволяє однозначно відповісти на питання про рівень продукту в цілому.

Комплексний метод оцінювання знайшов широке застосування в сучасній практиці і використовується більшістю підприємств сфери туризму і гостинності.

Він полягає у проведенні певних процедур, підсумком яких є узагальнене оціночне судження. Процес комплексного оцінювання включає насамперед відбір тих показників, на основі яких передбачається судити про рівень якості продукту в цілому. Потім кожен із відібраних показників оцінюється кількісно тим чи іншим способом і результати диференційних оцінок наводяться у вигляді, за яким їх можна зіставити. Після цього визначають коефіцієнти вагомості всіх окремих показників, тобто з'ясовують значущість кожного з

них у загальній структурі якості туристичних послуг. Ця процедура здійснюється, як правило, кваліфікованими експертами. У підсумку всі диференційні показники разом із їхнім коефіцієнтом вагомості об'єднують в один комплексний показник на основі певної математичної залежності.

Російські вчені М. В. Кобяк і С. С. Скобкін вважають, що за типом і характером дій всі показники оцінювання якості можна поділити на прямі і непрямі. Прямі – це оцінки з безпосереднім вимірюванням показників якості продукту. Непрямі – оцінки якості за побічними ознаками, які безпосередньо до послуг не належать [98].

Непряме оцінювання показників якості, особливо для виробів товарів туристичного призначення, знайшло останнім часом широке застосування. Це пояснюється тим, що більшість споживчих параметрів не може бути виміряна безпосередньо, і тому доводиться звертатися до пошуку побічних способів визначення їхнього рівня.

За формою вираження оцінки якості можуть бути: метричні, бальні і безрозмірні (відносні) [98].

Метричні оцінки передбачають вираження їх результатів у системах метричних одиниць, проте для аналізу якості туристичних послуг даний метод не підходить, тому докладно зупинятися на ньому не будемо. І, навпаки, метод бальної оцінки широко застосовується у туристичній практиці. Особливо широке застосування система бальних оцінок знайшла в експертному аналізі якості туристичних і готельних послуг. Розробляються принципи побудови різних систем. Найбільш поширеними є 5- 10-, 20- і 100-бальні системи.

Болгарський учений проф. М. Рибов у монографії «Туризм в епоху якості» пропонує методи оцінювання якості туристичних послуг поділяти на дві групи: методи, засновані на характеристиці туристичного продукту та методи, що базуються на аналізі інцидентів, які пов'язані з якістю [163].

Використання першої групи методів передбачає застосування заздалегідь підготовлених списків із характеристиками для встановлення вражень клієнтів від якості туристичного продукту. На відміну від них, друга група методів

оцінює наслідки позитивних і негативних переживань туристів під час отримання туристичної послуги. З метою отримання якомога більш об'єктивних оцінок якості туристичного продукту М. Рибов рекомендує застосовувати зазначені вище методи в комбінації, тобто результат отриманий методом, застосованим на характеристиках продукту, доцільно доповнити інформацією, яка надійшла від використання методів аналізу інцидентів, пов'язаних із якістю.

Нами представлена узагальнена класифікація методів оцінювання якості [125]. Їх можна класифікувати так:

1. Класичні методи, які було розроблено впродовж усього періоду становлення менеджменту якості та які наразі зберегли свою актуальність; їх розробниками вважають американських учених Е. Демінга, К. Ісікаву, Т. Тагуті, дослідження яких було спрямоване на розроблення і розвиток методів планування якості та статистичного аналізу.

2. «Нові» методи, становлення й розвиток яких відбувалися наприкінці ХХ ст. і тривають донині. Їх сформовано на базі розглянутих традиційних методів, проте вони відрізняються соціальною спрямованістю в широкому розумінні та повинні застосовуватися в комплексі з наявними управлінськими, технічними, організаційними методами, на відміну від застосування послідовного набору спеціальних класичних методів.

До групи «нових» методів автори зазначеної роботи відносять метод структурування функції якості (Quality Function Deployment – QFD), концепцію «Будинку якості» (Quality House), методику «Таємний покупець» (Mystery Shopping), бенчмаркінг, апарат багатомірного статистичного аналізу. О. Г. Янковий та Ю. А. Єгупов вважають, що за такою ознакою, як ступінь формалізації вихідної інформації можуть бути виділені такі методи оцінювання: експертні, змішані, математико-статистичні [78; 205].

Підсумовуючи всі наявні пропозиції щодо визначення методів оцінювання якості туристичних послуг, зазначимо, що ґрунтовну класифікацію можна виробити, спираючись на цілу низку ознак (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Узагальнена класифікація методів оцінювання якості туристичних послуг

Ознака класифікації	Методи оцінювання	Джерело
За способом отримання інформації	1. Вимірювальний 2. Реєстраційний 3. Органолептичний 4. Розрахунковий	Ткаченко Т. І., Мельниченко С. В., Босовська М. В. [183] Шаповал М. І. [199]
За джерелами отримання інформації	1. Традиційний 2. Експертний 3. Соціологічний	Ткаченко Т. І., Мельниченко С. В., Босовська М. В. [183] Шаповал М. І. [199]
За вибором системи показників	1. Диференційний 2. Комплексний 3. Змішаний	Баумгартен Л. В. [10]
За типом і характером дій	1. Прямі 2. Непрямі	Кобяк М. В., Скобкін С. С. [98]
За формою вираження	1. Метричні 2. Бальні 3. Безрозмірні (відносні)	Кобяк М. В., Скобкін С. С. [98]
За об'єктом оцінювання	1. Засновані на характеристичні туристичної послуги або продукту в цілому. 2. Засновані на аналізі інцидентів, що пов'язані з якістю послуг	Рибов М. [163]
За ступенем новизни	1. Класичні (традиційні) 2. «Нові»	Шапова М. І. [199]
За ступенем формалізації вихідної інформації	1. Експертні 2. Змішані 3. Математико-статистичні	Янковий О. Г. [205] Єгупов Ю. А. [78]

Джерело: складено автором на основі [10; 78; 81; 98; 163; 183; 199; 205]

Досліджуючи способи вимірювання якості послуг доцільно враховувати певні принципальні положення, а саме:

- оцінювання якості послуг є більш ускладненим, ніж матеріального продукту через нематеріальність ознак (наприклад, атмосфера в готелі);
- якість послуг є результатом порівняння сподівань клієнтів та їхніх вражень від виконання послуг;
- оцінювання якості послуг ґрунтується не лише на девальвації власне результату, який важко визначити, а й на оцінюванні процесу обслуговування;
- туристичний продукт зазвичай є сукупністю різноманітних послуг, тому вимірювання його якості не є випадковим оцінюванням окремих його складових;

- якість послуг є суб'єктивною категорією, і при її вимірюванні та оцінюванні необхідно враховувати думку клієнтів;
- вимірювання не може бути справою лише внутрішнього контролю [102, с. 249].

Основна проблема, яка постає майже перед усіма аналітиками менеджменту якості послуг, полягає у виборі відповідної методики, за допомогою якої можна здійснювати певні кількісні вимірювання.

Якість туристичного продукту та якість обслуговування на туристичних підприємствах є латентними показниками, тобто непіддатливими безпосередньому вимірюванню, та описуваними множиною так званих ознак-симптомів. Звідси коректні результати оцінювання можуть бути отримані суто за допомогою методів порівняльного багатовимірної аналізу. Останній об'єднує цілу низку статистичних методів проведення зіставлення на багатовимірних об'єктах – структурних одиницях, що визначаються набором значень декількох ознак. Нині апарат багатовимірної статистичної аналізу має в розпорядженні великий арсенал сучасних методів, що дозволяють вирішувати найрізноманітніші завдання з обробки багатовимірних об'єктів, включаючи методи кластерного, дискримінантного, факторного, компонентного (метод головних компонент) і таксономічного аналізу.

У складі інструментарію оцінювання якості туристичного продукту та якості обслуговування на туристичних підприємствах, на нашу думку, доцільно використовувати метод таксономічного аналізу, що має низку істотних переваг порівняно з іншими методами багатовимірної аналізу. Зокрема, метод таксономії вирізняється простотою математичного апарату, відсутністю будь-яких вимог до сукупності досліджуваних об'єктів, зручнішим масштабом отриманих оцінок, що полегшують аналіз і ранжування об'єктів [78, с. 74].

Завдяки вказаним достоїнствам таксономічний метод нині знайшов найширше застосування в теорії і практиці управління підприємствами,

зокрема, при вирішенні таких найважливіших тактичних завдань, як побудова дієвого механізму економічного стимулювання праці [80, с. 217-221], розробка бізнес-планів інвестиційних проектів [77, с. 77-79], обґрунтування ефективних шляхів підвищення конкурентоспроможності продукції [80, с. 74-77], формування оптимальної виробничої програми підприємства [78, с. 78-80;] та ін.

Залежно від цілей дослідження, що проводиться, таксономічні методи розділяють на три групи: методи впорядкування, методи розбиття, методи вибору репрезентантів груп. У нашому випадку варто використовувати метод упорядкування статистичних одиниць, алгоритм якого детально розглянутий у напрацюваннях польського вченого В. Плюти [151, с. 10-23; 152, с. 88-92]. Ключовим показником цього методу є таксономічний показник рівня розвитку, що є синтетичною величиною, «рівнодійною» всіх показників-ознак, що характеризують об'єкти досліджуваної сукупності. Таксономічний показник слугує основою лінійного впорядкування елементів цієї сукупності.

Процес побудови таксономічного показника розпочинається з формування елементів матриці спостережень (X):

$$X = (X_{ij}), \quad i = 1, \dots, m; \quad j = 1, \dots, n, \quad (2.1);$$

де X_{ij} – значення j -го показника для i -го об'єкта,

m – число об'єктів;

n – число показників-ознак.

Показники матриці спостережень неоднорідні, оскільки описують різні властивості об'єктів, тому необхідно їх стандартизувати відповідно до формули:

$$Z_{ij} = \frac{X_{ij} - \bar{X}_j}{S_j}, \quad (2.2);$$

$$\text{де, } \bar{X}_j = \frac{\sum X_{ij}}{m}, \quad (2.3);$$

$$S_j = \sqrt{\frac{\sum (X_{ij} - \bar{X}_j)^2}{m}}, \quad (2.4);$$

де $\bar{X}_j$ – середнє арифметичне значення j -го ознаки;

S_j – середньоквадратичне відхилення j -го показника;

Z_{ij} – стандартизоване значення j -го показника для i -го об'єкта.

У таксономічному аналізі всі ознаки підрозділяють на стимулятори і дестимулятори. До стимуляторів належать ознаки, що позитивно впливають на рівень розвитку об'єктів, а до дестимуляторів – ознаки, що впливають негативно. Розподіл ознак на стимулятори та дестимулятори слугує підґрунтям для створення так званого еталона розвитку (еталонного об'єкта), що є точкою P_0 з координатами $Z_{01}, Z_{02}, \dots, Z_{0n}$,

$$Z_{oj} = \max Z_{ij}, \text{ якщо } j \in K, \quad (2.5);$$

$$Z_{oj} = \min Z_{ij}, \text{ якщо } j \notin K, \quad (2.6);$$

де K – безліч стимуляторів j -го ознаки для i -го об'єкта.

Одним із фундаментальних понять багатовимірного аналізу є відстань між об'єктами в багатовимірному просторі. У таксономічному аналізі найчастіше використовують евклідову відстань, яка найкраще відповідає інтуїтивним уявленням про близькість об'єктів у тривимірному просторі. Крім того, евклідова відстань вдало вписується своєю математичною формою в традиційні статистичні показники типу середньоквадратичного (стандартного) відхилення та дисперсії [82, с. 65].

Розрахунок відстані C_{io} між окремими об'єктами та еталоном розвитку (еталонним об'єктом) P_0 з використанням евклідової відстані здійснюється за формулою:

$$C_{io} = \sqrt{\left[\sum (Z_{ij} - Z_{oj})^2 \times \lambda_j \right]}, \quad i = 1, \dots, m, \quad (2.7)$$

де λ_j – ваговий коефіцієнт при j -м показнику.

Вагові коефіцієнти λ_j , відбивають міру важливості кожного j -го показника. Їх значення знаходяться в інтервалі від 0 до 1. При цьому сума вагових

коефіцієнтів має дорівнювати 1. У теорії багатовимірної аналізу існують різні способи визначення вагових коефіцієнтів.

На практиці ж останні частіше визначаються на основі експертних оцінок. Отримані відстані слугують початковими величинами, які використовуються при визначенні таксономічного показника рівня розвитку об'єкта (μ_i), що характеризує міру його подібності до еталона. Цей розрахунок здійснюється в наступній послідовності:

- середня арифметична відстань від еталонного об'єкта ($\bar{C}_o$):

$$\bar{C}_o = \frac{\sum C_{io}}{m}, \quad (2.8);$$

- середньоквадратичне відхилення відстаней від еталонного об'єкта (S):

$$S = \sqrt{\frac{\sum (C_{io} - \bar{C}_o)^2}{m}}, \quad (2.9);$$

- таксономічний показник рівня розвитку i -го об'єкта (μ_i):

$$\mu_i = 1 - \frac{C_{io}}{\bar{C}_o + 2S}, \quad (2.10).$$

Чим вищим є значення таксономічного показника для i -го об'єкта, тим вищою є міра його подібності до еталона і, відповідно, вищим є рівень розвитку.

Окрім розглянутого вище класичного алгоритму (2.7-2.10), у сучасній теорії таксономічного аналізу виділяють також і модифікований алгоритм. Таксономічний показник, розрахований на його основі, на відміну від класичного алгоритму, відображує міру віддаленості кожного об'єкта від антиеталона об'єкта, що досяг найменшого рівня розвитку. На початковому етапі процедури таксономічного аналізу, ґрунтованому на використанні модифікованого алгоритму, усі ознаки, що є дестимуляторами, перетворюються на стимулятори за формулою:

$$X_{ij} = 1 / X'_{ij}, \quad (2.11)$$

де X'_{ij} – початкове значення ознаки-дестимулятора.

Установлення координат антиеталона вважаємо більш обґрунтованим здійснювати на основі підходу, запропонованого Ю. А. Єгуповим [78, с. 74]. Зокрема, останні автор рекомендує встановлювати на рівні мінімального значення елементів в матриці Z_{ij} . Використання вказаного підходу забезпечує максимально можливу диференціацію значень таксономічного показника (при заданих значеннях ознак-симптомів). При використанні модифікованого алгоритму значення таксономічного показника для кожного i -го об'єкта (μ_i) розраховується за формулою:

$$\mu_i = \frac{C_{io}}{C_o + 2S}, \quad (2.12)$$

Зазначимо, що відмінності в способах розрахунку таксономічного показника, властиві класичному та модифікованому алгоритмам, як правило, обумовлюють відмінності в значеннях отримуваних оцінок. Класичний алгоритм точніше визначає оцінки для об'єктів-лідерів, модифікований алгоритм – для об'єктів-аутсайдерів.

У нашому ж випадку (при використанні методу таксономії як інструменту порівняльного аналізу якості туристичного продукту та якості обслуговування на туристичних підприємствах) потрібна висока точність в оцінках усіх об'єктів – як лідерів, так і аутсайдерів. Досягнення вказаної мети можливе за рахунок об'єднання цих алгоритмів на основі розрахунку за їх результатами для кожного об'єкта загальної об'єднаної оцінки. Різні підходи до отримання вказаної оцінки викладено в роботах [78; 206; 207]. Найбільш обґрунтовану, на нашу думку, версію реалізації вказаного підходу запропоновано в роботі [78, с. 77-78].

Алгоритм порівняльного оцінювання якості туристичного продукту та якості обслуговування на туристичних підприємствах, що здійснюється на основі методу об'єднаної таксономії, включає наступні етапи:

- 1) побудова матриці значень оцінних показників по групі аналізованих підприємств;
- 2) розрахунок стандартизованих значень оцінних показників на основі

формул (2.2)-(2.4);

3) розділення всіх оцінних показників на стимулятори та дестимулятори;

4) побудова еталонного об'єкта (еталона розвитку), координати якого визначаються за формулами (2.5) - (2.6);

5) визначення вагових коефіцієнтів, що характеризують міру значущості кожного оцінного показника для формування рівня якості туристичного продукту та якості обслуговування на туристичних підприємствах;

6) розрахунок відстані від кожного об'єкта (туристичного підприємства) до еталонного за формулою (2.7);

7) розрахунок таксономічного показника для кожного об'єкта на основі класичного алгоритму (формули (2.8) - (2.10));

8) перетворення показників-дестимуляторів на показники-стимулятори на основі формули (2.11);

9) установлення координат антиеталона;

10) розрахунок таксономічного показника для кожного об'єкта на основі модифікованого алгоритму (2.12);

11) розрахунок таксономічного показника для кожного i -го об'єкта (μ_i^o) на основі об'єднання результатів, отриманих на основі класичного та модифікованого алгоритмів;

12) ранжування об'єктів (туристичних підприємств) за зменшенням рівня таксономічного показника;

13) підготовка висновку за результатами порівняльного оцінювання рівня якості туристичного продукту та якості обслуговування на туристичних підприємствах.

Дослідження якості надаваних послуг проводилося на прикладі туристичних підприємств Одеської області. Для експериментальних досліджень обрано десять туристичних підприємств різних організаційно-правових форм і масштабів діяльності, що володіють різними сегментами ринку та відрізняються темпами розвитку (див. табл. 2.2).

Загальну характеристику показників роботи туристичних підприємств Одеської області за останні три роки, які обрано нами для проведення дослідження якості туристичних послуг, наведено в додатку Б.

Таблиця 2.2

Туристичні підприємства,
обрані для експериментальних досліджень якості туристичних послуг

Туристичне підприємство	Умовна позначка підприємства	Вид організації
ТОВ «Бумеранг-Тур»	01	Туроператор
ПП «Аджун-інтернешнл»	02	Туроператор
ТОВ «Селезньов Тур»	03	Туроператор
ТОВ «Імперія-Тур ВІП Клуб»	04	Туроператор
ПП «АВЕРС-тур»	05	Турагент
ПП «АКАДЕМТУР»	06	Турагент
ТОВ «Пегас Int»	07	Турагент
ТОВ «Туристична компанія «ЖАРА»	08	Туроператор
ТОВ «Навігатор»	09	туроператор
ПП «Глобус-Турс»	10	туроператор

Джерело: складено автором

Керуючись положеннями Закону України «Про доступ до публічної інформації» [154], ми вирішили всю інформацію про підприємства, які увійшли до вибірки, подавати у знеособленому вигляді, тобто їм надані двозначні цифри, під якими вони будуть фігурувати в процесі викладення результатів нашого дослідження.

Для отримання якомога повної картини якості наданих туристичних послуг, до складу вибірки включено підприємства двох категорій. До першої віднесено туристичні підприємства, що працюють на туристичному ринку як туроператори та агенти, до другої – підприємства, що виконують лише функції туристичного агента.

Крім того, при визначенні вибірки керувалися також такими критеріями: територіальним (усі обрані підприємства знаходяться в Одеській області); галузевим (послуги обстежуваних підприємств належать до секції N

Класифікатора видів економічної діяльності – КВЕД, ДК 009:2010 – послуги туристичних операторів, послуги туристичних агентств (див. п. 1.1 дисертації).

Для оцінювання показників якості послуг у розрізі трьох складових у дисертації використовувалися різні методи, а саме: для оцінювання якості турпродукту запропоновано метод анкетування споживачів, які повернулися з туру (приклад анкети наведено в додатку В).

Оцінювання показників якості обслуговування було здійснено таємними покупцями. Практичне застосування методики «Таємний покупець» показує, що вона спроможна висвітлити об'єктивну картину роботи працівників, побачити персонал очима споживачів, визначити слабкі та сильні сторони кожного підприємства, у тому числі такі важливі складові, як фізичне середовище, атмосфера взаємодії персоналу і клієнтури, компетентність працівників туристичних фірм. У ролі таємних покупців виступали працівники і студенти Одеського національного економічного університету спеціальності «Туризм», які пройшли тренінг із технології дослідження за методикою «Таємний покупець» [18, с. 147-148] (приклад анкети наведено в додатку Д).

У межах нашого дослідження маємо здійснити аналіз третьої складової – якості управління на туристичному підприємстві, заснований на оцінюванні рівня виконання на підприємстві основних, базових функцій управління.

Для збирання необхідної інформації було проведено опитування керівників туристичних підприємств, менеджерів та незалежних експертів методом анкетування. Матрицю анкети для визначення рівня якості управління на туристичному підприємстві наведено в додатку Е.

2.2. Оцінювання якості туристичного продукту і процесу обслуговування споживачів

Як уже зазначалося, якість розглядається нами як комплексне, багатогранне поняття. Воно охоплює якість туристичних продуктів фірми, якість обслуговування клієнтів, якість менеджменту на туристичному

підприємстві. При цьому всі складові якості потребують детального розгляду з точки зору поглиблення методичного підходу до їх аналізу, оцінювання, а також розроблення напрямів подальшого вдосконалення.

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

Продукт туроператора пропонується на туристичному ринку як певна цілісність, а не звичайний набір окремих послуг [1]. Він включає компетенції, можливості туроператора, його досвід (knowhow) у вирішенні різних проблем, які виникають у процесі організації і проведення туристичної подорожі. І це є додатковим аргументом на користь того, щоб вважати виробничу функцію основною в туроператорській діяльності. Проте окремі автори називають її організаційною [64]. Консенсусом в даному питанні може стати термін «організаційно-виробнича функція туроператора».

Окрім зазначеної вище функції, у діяльності фірми-туроператора можна виділити й торговельно-обслуговуючу функцію. Вона вирізняється великим розмаїттям та охоплює процеси, пов'язані з обслуговуванням клієнтів в офісі, наданням їм інформації, продажу туристичних карт тощо [41; 165; 166].

З урахуванням двох основних функцій діяльності фірм-туроператорів поняття «якість» у даному випадку не може трактуватися однозначно. Цілком правомірне виділення, як мінімум, двох видів якості, які умовно можна назвати «якість туристичного продукту» і «якість обслуговування клієнтів».

Відповідно до наведених міркувань, показники «якості туристичного продукту» $Y_{m.n.}$ і «якості обслуговування» Y_o можна представити у такому вигляді:

$$Y_{m.n.} = Y_i \dots Y_n; \quad Y_o = Y_i \dots Y_n;$$

де Y_i – відповідно часткові показники, які характеризують якість окремих етапів як самого туристичного продукту, так і обслуговування клієнтів під час вибору ними туристичного продукту, або після повернення з туристичної подорожі.

Під якістю туристичного продукту ми розуміємо сукупність властивостей і характеристик продукту, що надають йому спроможність задовольняти зумовлені або передбачувані потреби споживачів. Це трактування повністю відповідає визначенню Міжнародної організації зі стандартизації (ISO) [27, с. 50-59].

Розглянемо спочатку першу складову якості послуг туристичної фірми – якість туристичного продукту.

Для визначення якості туристичного продукту фірми передусім варто спробувати структурувати сам продукт. У якості стандартного можна прийняти такий склад туристичного продукту (ТП):

$$ТП = \{РП, ЯТ, ЯР, ЯЕ, ЯХ, ВТ, НВ\}, \text{ де}$$

РП – наявність різноманітних варіантів програм обслуговування у складі туристичного продукту за даним напрямом;

ЯТ – якість транспортного обслуговування;

ЯР – якість розміщення (відповідно до обраної категорії готелю та категорії номеру);

ЯЕ – якість екскурсійних програм;

ЯХ – якість харчування (згідно з тарифним планом готелю та класом обслуговування);

ВТ – ступінь відповідності туру уявленням туристів;

НВ – кількість негативних випадків у подорожі (рекламацій).

Метод структуризації туристичного продукту обрано нами не випадково. Він апробований і в деяких інших дослідженнях з проблематики якості туристичних послуг. Наприклад, Тимошук О. М. при оцінюванні рівня якості послуг водного транспорту виділяє чотири структурні елементи круїзної послуги:

- 1) якість обладнання судна (якість умов перебування пасажирів на судні);
- 2) якість обслуговування на судні;
- 3) якість обслуговування в портах заходу судна;

4) безпека подорожі [173].

Далі за допомогою методу експертних оцінок, компонентного та факторного аналізу визначаються коефіцієнт якості обладнання судна, коефіцієнт безпеки та коефіцієнти якості обслуговування на судні та в порту. При обчисленні інтегрального показника якості круїзної послуги було визначено «вагу» кожного з коефіцієнтів.

Аналогічно структурує санаторно-курортну послугу П. А. Петриченко. Він виділяє п'ять її компонентів:

- 1) загальні фактори (місце розташування, благоустрій території, зручність розташування, транспортна доступність);
- 2) розміщення рекреантів;
- 3) харчування;
- 4) лікування;
- 5) дозвілля.

Рівень санаторно-курортної послуги Петриченко П. А. визначає як інтегральний індекс, який обчислюється як середнє арифметичне зазначених вище п'яти індексів [150].

На основі структуризації туристичного продукту нами пропонується визначити сім показників оцінювання якості туристичного продукту. На основі опитування споживачів визначається вага (значущість) кожного з семи показників. Далі треба встановити фактичне значення якості турпродукту відповідно до наведених показників. Це можливо зробити на основі 10-бальної шкали оцінювання шляхом опитування клієнтів підприємства, які вже побували в подорожі (див. додаток В). У таблиці 2.3 наведено результати дослідження якості турів до Туреччини у форматі стандартних умов чартерного туру «Одеса-Анталія-Одеса» по десяти туристичних підприємствах.

На підставі розглянутого вище алгоритму об'єднаної таксономії виконаємо порівняльний аналіз якості туристичного продукту – туру «Одеса-Анталія-Одеса» – по десяти туристичних підприємствах міста Одеси.

Матриця значень оцінних показників якості туристичного продукту та їх

вагові коефіцієнти представлено в табл. 2.3. Перші шість показників належать до факторів-стимуляторів, 7-й показник – до дестимуляторів. Результати стандартизації оцінних показників, виконаної на основі формул (2.2-2.4), відображено в Додатку Ж.

Значення вагових коефіцієнтів для оцінних показників визначено на основі усереднених експертних оцінок. Результати розрахунку відстаней до еталонного об'єкта, значень таксономічного показника і ранжування туристичних підприємств, виконаних на основі класичного алгоритму, відображено в Додатку З. Відстані від антиеталона, значення таксономічного показника і ранги туристичних підприємств, розраховані на основі модифікованого алгоритму, відображено в додатку К.

Таблиця 2.3

Первинні значення показників оцінювання якості туру до Туреччини
за маршрутом Одеса-Анталія-Одеса

Підприємство	1. Наявність різноманітних варіантів програм обслуговування у складі туристичного продукту за даним напрямом, бали	2.Якість транспортного обслуговування, бали	3.Якість розміщення (відповідно до обраної категорії готелю та категорії номеру), бали	4.Якість екскурсійних програм, бали	5. Якість харчування (згідно з тарифним планом готелю та класом обслуговування), бали	6. Ступінь відповідності туру уявленням туристів, %	7. Кількість негативних випадків у подорожі (рекламацій), од.
01	9	8	6	8	7	80	2
02	7	8	5	6	6	65	4
03	8	8	7	7	6	75	3
04	7	7	6	5	6	70	4
05	4	7	6	5	6	60	5
06	3	7	5	4	5	55	6
07	5	6	7	4	6	65	4
08	7	8	7	6	7	70	3
09	6	7	5	5	6	65	5
10	6	7	6	6	6	75	4
вагові коефіцієнти	0,1	0,15	0,2	0,1	0,15	0,2	0,1

Джерело: складено автором

Результати порівняльного аналізу якості туру «Одеса-Анталія-Одеса», виконаного на основі методу об'єднаної таксономії, представлено в табл. 2.4.

У якості основного об'єкта нашого дослідження виступає туристичне підприємство «04». Далі наведемо характеристику туристичного підприємства «04. За формою власності – це товариство з обмеженою відповідальністю, діє на ринку з 2000 року, має ліцензію туроператора та ліцензію IATA. Орендує 2 офіси.

Таблиця 2.4

Результати таксономічного аналізу якості туру«Одеса-Анталія-Одеса», виконаного на основі об'єднаної таксономії

Підприємство	Класичний алгоритм		Модифікований алгоритм		Об'єднані результати	
	μ^k_i	R^k_i	μ^m_i	R^m_i	μ^o_i	R^o_i
01	0,8234	1	0,9305	1	0,9305	1
02	0,4295	6	0,5427	5	0,5124	6
03	0,7261	2	0,7888	3	0,8044	2
04	0,4972	5	0,5323	6	0,5467	5
05	0,3157	9	0,4080	8	0,3807	9
06	0,0385	10	0,2106	10	0,0722	10
07	0,3265	8	0,5208	7	0,4319	7
08	0,7117	3	0,7894	2	0,7968	3
09	0,3314	7	0,4034	9	0,3884	8
10	0,5433	4	0,5844	4	0,5988	4

Джерело: розраховано автором

Підприємство 04» працює як туроператор за такими напрямками, як Південно-Східна Азія, країни Карибського басейну, країни Африки, регіони України та ін. Як туристичний агент підприємство працює за наступними напрямками: Єгипет, Туреччина, країни Європи та ін. Підприємство організовує як групові, так і індивідуальні тури. На підприємстві працюють 9 співробітників: 2 менеджери авіа відділу, 5 менеджерів з туризму.

Директор підприємства визначає, формулює, планує, здійснює і координує всі види діяльності підприємства. Організує роботу й ефективну взаємодію підрозділів підприємства, спрямовує їх діяльність на досягнення високих темпів

розвитку й удосконалення надання послуг. Здійснює заходи щодо соціального захисту колективу підприємства, забезпечення та збереження зайнятості працівників. Проаналізувавши посадові інструкції та організаційну структуру підприємства, можна зробити висновок, що на менеджерів з туризму, окрім прямих обов'язків – реалізація туристичного продукту, покладаються обов'язки менеджерів із реклами, оскільки саме менеджери розробляють рекламу для створених туристичних продуктів, що веде до зниження продуктивності праці саме щодо реалізації турів. Аналізуючи організаційну структуру підприємства, вважаємо, що, незважаючи на досить стабільне становище, на підприємстві бракує цілісної системи управління якістю послуг.

Аналізуючи дані табл. 2.4, варто звернути увагу на низку особливостей, а саме:

- безумовне лідерство за якістю туристичного продукту ($\mu^{\circ}_1 = 0,9305$) підприємства «01», яке за таксономічним показником лише на 7 відсотків відстає від еталона;
- істотний відрив трійки лідерів (підприємств «01», «03», «08») від інших туристичних підприємств;
- наявність яскраво вираженого аутсайдера, яким є туристичне підприємство «06». Зокрема, за рівнем таксономічного показника ($\mu^{\circ}_6 = 0,0722$) воно відстає від найближчого підприємства, що займає 9-ту позицію, більш ніж у 5 разів;
- підприємство «04» – основний об'єкт нашого дослідження – займає 5-ту позицію з десяти досліджуваних підприємств за рівнем якості туристичного продукту і разом із туристичними підприємствами «02» і «10» утворюють групу «середняків».

Однак, незважаючи на середні позиції в ранжованому ряду, підприємство «04» суттєво відстає від групи лідерів: на 41,25 % від підприємства «01» і на 31,38 % від підприємства «08» – підприємства, що замикає трійку лідерів. Отже, за результатами проведеного аналізу можна зробити висновок про наявність значних резервів підвищення якості туристичного продукту на досліджуваному

підприємстві.

Також на основі проведеного дослідження було визначено підприємство «01» як еталон або лідер. Розглянемо детальніше діяльність підприємства «01». Організаційно-правовою формою туристичного підприємства «01» є товариство з обмеженою відповідальністю, форма власності – приватна. Підприємство діє на ринку з 2005 року. Туристичне підприємство «01» є туроператором, має ліцензію IATA. Воно надає туристичні послуги, характерні і супутні послуги. Туристичне підприємство має 7 офісів в містах України: Одесі, Миколаєві, Києві. Головний офіс знаходиться в місті Одеса. У цілому штат співробітників складається з 25 осіб. Кожен працівник підприємства має можливість отримати необхідні навички на курсах підвищення кваліфікації, а також семінарах і тренінгах, присвячених як актуальним питанням сфери туризму, так й питанням етики спілкування з клієнтами і т. п. У якості внутрішньої документації на підприємстві застосовуються посадові інструкції для кожного працівника.

Стратегічні плани розвитку підприємства «01» знаходять своє відображення в бізнес-планах. На підприємстві існує налагоджена система бізнес-планування. Одним із стратегічних планів розвитку підприємства є збільшення обсягу продажу туристичних продуктів, а також розробка нових продуктів, наприклад, освітніх турів. На підприємстві «01» використовується середньострокове перспективне планування, розраховане на 3 роки. Щорічно відбувається перегляд і коригування перспективних планів розвитку підприємства. Поточне планування на підприємстві «01» полягає в розробці річних планів на всіх рівнях управління підприємством та за всіма напрямками його діяльності, а також планів на короткі періоди (квартал, місяць).

Другою складовою якості послуг туристичного підприємства є якість обслуговування споживачів.

Вона включає сукупність умов, які забезпечують замовнику при отриманні послуги максимальні зручності при мінімальних витратах часу. У поняття якості обслуговування входять режим роботи туристичної фірми, кваліфікація та вміння персоналу, форма обслуговування споживачів (спосіб прийому

замовлення на тур та його надання клієнтам), середній час надання послуги, середовище обслуговування відвідувачів туристичного підприємства [29].

Рішення будь-якого туриста на користь купівлі туристичної послуги залежатиме від наполегливості обслуговуючого персоналу підприємства і здатності підібрати такий туристичний продукт, який є задумом клієнта.

Вважаємо необхідним підкреслити характерні відмінності процесу обслуговування споживачів туристичних послуг. Він складається з декількох принципово важливих етапів.

1. На початковому етапі клієнту необхідно пояснити сутність послуги, тобто зацікавити пропозиціями туристичного підприємства і донести необхідність користування. Для цього на підприємствах варто використовувати: презентаційний матеріал (брошури, рекламні листівки тощо), демонстрацію майбутнього результату (відгуки, відеоматеріал про відпочинок), опис процесу співробітництва.

2. Якщо клієнт виявив зацікавленість в отриманні послуг, перед співробітником туристичного підприємства постає завдання зменшити вплив зовнішніх чинників на його рішення скористатися послугами. Протягом цього етапу необхідно докладно описати те, що необхідно від клієнта для отримання послуги (наприклад, наявність закордонного паспорта або дозволу батьків на подорож дитини); виділити ті чинники, що можуть зменшити ефективність співробітництва та надати програму їх нейтралізації (обмеження за розміром групи або термінів оплати); описати типові труднощі та заходи щодо їх подолання, надати гарантії отримання результату.

3. Варто довести високу якість самого туристичного продукту. По-перше, клієнту потрібно надати ілюстрації послуги, тобто фотокартки місцевості або готелю, куди планує виїхати турист, каталоги туристичних операторів, відео тощо. По-друге, необхідно зробити акцент на якість складових турпродукту (репутацію виконавців – туроператора як відповідальної особи, якість обладнання перевізника, рейтинг страхової компанії). По-третє, оцінювання якості послуг третіми особами (на підприємстві повинен працювати механізм

виділення клієнтів, що традиційно висувають до якості великі вимоги і з якими важко працювати – корпоративні клієнти, держструктури).

4. Необхідно зробити ціноутворення зрозумілим для клієнта. Пояснити клієнтові, що ціна – це плата за безпеку та комфорт, його власне невміння. Для цього туристу повинні бути доступні: чіткі та зручні прейскуранти, приклади калькуляції індивідуальних турів, пам'ятки з поясненням, чому ціна може підвищуватися або знижуватися, попередження про зростання цін, інформація про знижки, бонуси та акції.

5. Необхідно роз'яснити покупцеві умови придбання туру, з особливим визначенням умов його повернення; попередження і поради про використання коштів на території дестинації. Тим самим буде зменшено ризик втрати коштів клієнтом.

6. Варто зробити зручним процес реалізації та надання туристичних послуг. Забезпечення гнучкого графіка роботи туристичних підприємств, можливості поетапного замовлення, відповідей на наявні запитання, акуратного оформлення документів, упровадження декількох варіантів оплати.

Формування іміджу підприємства-експерта можливе за умов виконання всіх вищезазначених етапів. При цьому головну роль відіграє співробітник, як «обличчя» туристичного підприємства та індикатор його роботи.

Отже, якісне обслуговування і вдале формування іміджу підприємства дозволяє сформувати базу постійних клієнтів, полегшує процес залучення нових клієнтів («рекомендації та відгуки знайомих» грають одну з головних ролей при обранні підприємства з надання туристичних послуг) і надає можливість прогнозувати обсяг реалізації турпродуктів, що, у свою чергу, забезпечує утримання життєвого циклу туристичного підприємства на позиції розвитку.

У схематичному вигляді основні етапи якісного обслуговування клієнтів туристичних підприємств показано на рис. 2.2.

Раніше відмічалось, що для визначення кількісних показників якості обслуговування використовують методику «Таємний покупець» (Mystery Shoping). Ця методика досить відома за кордоном, але для наших дослідників є

відносно новою. Уперше в Україні для оцінювання якості обслуговування на туристичних і готельних підприємствах вона була використана професором Л. М. Шульгіною і докладно описана в її монографії [203, с.296-297].

Методика «Таємний покупець» (Mystery Shopping) має суттєві переваги над іншими аналогами:

- таємність і несподіваність перевірки дає змогу оцінити фактичний рівень обслуговування на підприємстві;
- гнучкість методики дозволяє перевірити конкретні дії і сфери діяльності персоналу (менеджерів, консультантів, адміністраторів, продавців тощо);

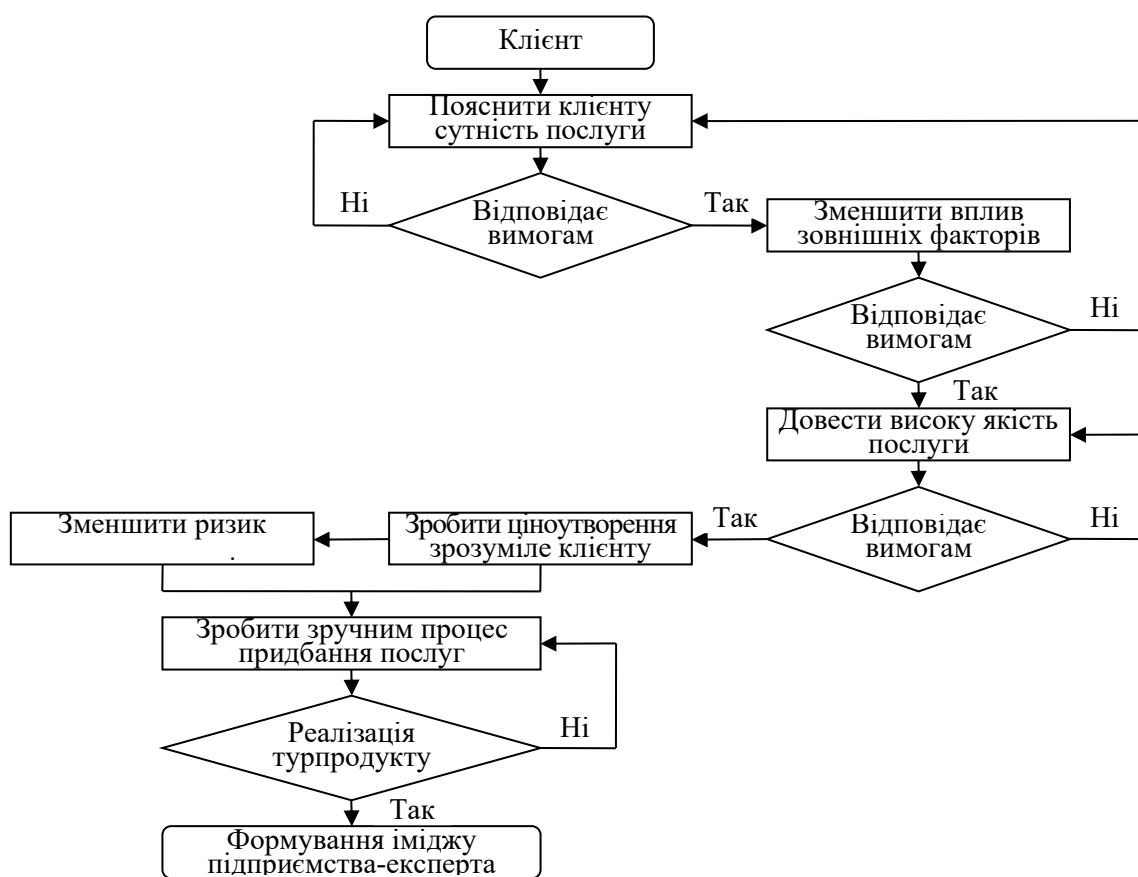


Рис. 2.2. Основні етапи якісного обслуговування клієнтів туристичних підприємств

Джерело: складено автором

- реальність і характерність ситуацій дає підстави оцінити дії обслуговуючого персоналу на практиці;

– робота персоналу оцінюється саме споживачем, що є актуальним для розроблення заходів із покращення якості обслуговування.

Таємні покупці за допомогою попередньо розроблених критеріїв оцінюють окремі елементи сервісу та загальний рівень обслуговування на підприємствах. Їх відвідини дають змогу підвищити мотивацію персоналу, оцінити адекватність і повноту прийнятих у фірмі стандартів обслуговування клієнтів, а також ефективність тренінгів, що проводять для співробітників, виявити непомітні власному персоналу недоліки в бізнес-процесах.

Технологія дослідження умовно розподілялася на три етапи. Перший етап включав попередні процедури дослідження: постановка мети і завдань, відбір критеріїв оцінювання якості послуг, підготовка анкети, підбір «таємних покупців», складання «легенд» т. ін.

Другий етап – це безпосереднє проведення дослідження, упродовж якого накопичувалася потрібна для аналізу інформація.

Третій етап включав аналіз отриманої інформації, обробку результатів дослідження, формулювання висновків та розроблення рекомендацій.

Оцінюванню підлягали зовнішній вигляд менеджерів, привітність та комунікабельність персоналу, уміння вислуховувати та передбачати потреби клієнтів, грамотно та доступно розповісти про той чи інший продукт, спонукати клієнта до купівлі та ін.

За сценарієм дослідження таємний покупець мав спочатку провести спостереження, а потім заповнити анкету поза межами обстежуваного підприємства.

У базових анкетах оцінювалися основні якості продавця та атмосфера продажу, загальні враження від роботи обслуговуючого персоналу туристичних фірм.

Головне значення для успішної реалізації проекту має людський фактор, тому важлива роль відводиться грамотному підбору штату таємних покупців.

Результати проведеного нами дослідження наведено в таблиці 2.5 у вигляді первинних значень оцінних показників якості обслуговування в туристичних підприємствах та їх вагових коефіцієнтів.

На основі алгоритму об'єднаної таксономії виконаємо порівняльний аналіз якості обслуговування по десяти туристичних підприємствах міста Одеси. До факторів-стимуляторів віднесемо показники 1-2, 4-6. Третій же показник – середні витрати часу на оформлення туру – варто віднести до дестимуляторів. Результати стандартизації оцінних показників, виконаної на основі формул (2.2-2.4), результати розрахунку відстаней до еталонного об'єкта, значень таксономічного показника і ранжування туристичних підприємств, виконаних на основі класичного алгоритму, а також відстані від антиеталона, значення таксономічного показника і ранги туристичних підприємств, розраховані на основі модифікованого алгоритму, відображено в додатку 3.

Таблиця 2.5

Первинні значення показників оцінювання якості обслуговування в туристичних підприємствах

Підприємство	1.Якість оформлення приміщення туристичного підприємства, бали	2.Рівень професійної підготовки менеджерів, бали	3. Середні витрати часу на оформлення туру (Тср), хв.	4. Якість документації для подорожі, бали	5. Рівень задоволеності туриста від комунікації з менеджерами офісу туристичного підприємства, %	6. Відповідність очікувань туриста фактично наданим послугам за обсягом та асортиментом, %
01	9	8	45,0	7,0	100,0	90,0
02	7	6	65,0	6,0	75,0	75,0
03	8	7	50,0	8,0	80,0	80,0
04	6	6	60,0	7,0	70,0	65,0
05	5	5	60,0	5,0	50,0	70,0
06	6	4	70,0	4,0	45,0	60,0
07	4	3	55,0	6,0	60,0	55,0
08	8	7	50,0	8,0	75,0	75,0
09	7	6	65,0	6,0	65,0	65,0
10	6	7	60,0	7,0	70,0	70,0
вагові коефіцієнти	0,10	0,25	0,15	0,15	0,10	0,25

Джерело: розраховано автором

Результати порівняльного аналізу якості обслуговування в туристичних підприємствах, виконаного на основі методу об'єднаної таксономії, представлено в табл. 2.6. Як бачимо, незважаючи на деяку різницю значень таксономічного показника, результати ранжування туристичних підприємств за рівнем якості обслуговування, виконаного на основі класичного і модифікованого алгоритмів, абсолютно тотожні. Звідси використання об'єднаної таксономії у даному випадку носить певною мірою формальний характер.

Таблиця 2.6

Результати таксономічного аналізу якості обслуговування в туристичних підприємствах, виконаного на основі об'єднаної таксономії

Підприємство	Класичний алгоритм		Модифікований алгоритм		Об'єднані результати	
	μ^k_i	R^k_i	μ^m_i	R^m_i	μ^o_i	R^o_i
01	0,9103	1	0,9490	1	0,9490	1
02	0,5141	5	0,5201	5	0,5279	5
03	0,7693	2	0,7647	2	0,7829	2
04	0,4633	6	0,4774	6	0,4802	6
05	0,3409	8	0,3311	8	0,3428	8
06	0,1428	10	0,1731	10	0,1601	10
07	0,1687	9	0,2684	9	0,2125	9
08	0,7045	3	0,7250	3	0,7297	3
09	0,4161	7	0,4349	7	0,4343	7
10	0,5381	4	0,5656	4	0,5633	4

Джерело: розраховано автором

Аналізуючи дані табл. 2.6, звернемо увагу на певну тотожність результатів порівняльного оцінювання якості обслуговування в туристичних підприємствах і результатів оцінювання якості туристичного продукту (табл. 2.4).

Як і в першому випадку, безумовним лідером за якістю обслуговування є підприємство «01», яке за таксономічним показником лише на 5% відстає від еталону ($\mu^o_1 = 0,9490$). Також спостерігається суттєвий відрив трійки лідерів від інших туристичних підприємств. На відміну від першого випадку, до яскраво виражених аутсайдерів варто віднести не одне, а два туристичні підприємства: «06» і «07». За рівнем таксономічного показника вказані підприємства відстають від еталону на 83,13% і 77,61% відповідно.

Основний об'єкт дослідження – підприємство «4» – має 6-й ранг і так, як і у першому випадку, разом із туристичними підприємствами «2» і «10» утворюють групу «середняків». Також, незважаючи на середні позиції в ранжованому ряду, підприємство «4» суттєво відстає від групи лідерів: на 49,40 % від підприємства «01» і на 34,19 % від підприємства «08» – підприємства, що замикає трійку лідерів.

Отже, за результатами проведеного аналізу можна дійти висновку про наявність значних резервів підвищення якості туристичного обслуговування на досліджуваному підприємстві.

2.3. Оцінювання якості функцій управління на туристичному підприємстві

Досягнення високої якості туристичних послуг та належної якості обслуговування споживачів туристичного підприємства неможливе без участі людей у процесі виробництва та реалізації кінцевого туристичного продукту. Не випадково один з принципів всезагального управління якістю (Total Quality Management) сформульовано так: «Підвищити якість можна тільки зусиллями всіх працівників підприємства» [139, с. 139]. Отже, людський фактор або, якщо висловлюватися точніше, персонал туристичного підприємства вагомо впливає на якісну роботу всього туристичного підприємства.

Суттєвою відмінністю підприємств туризму є те, що на ринку туристичних послуг вони представлені переважно малими та середніми підприємствами, а за формою власності – приватними. Очевидно, із зазначених причин більшість невеликих туристичних підприємств запроваджує прості функціональні структури управління, а великі – лінійно-функціональні.

На рівні підприємства суб'єктом управління виступає керівництво організації, працівники апарата управління, які здійснюють управлінські функції для досягнення поставленої мети, а саме – розвитку свого підприємства [140; 162; 204].

Об'єктом управління в даному разі є сукупність засобів і предметів праці, трудового колективу в цілому, які виступають як основні елементи, що забезпечують розвиток підприємства та, відповідно, підлягають впливу з боку суб'єкта управління. Управління розвитком будь-якої організації здійснюється через взаємодію суб'єкта та об'єкта управління шляхом обміну інформацією, що й забезпечує процес управління. Суб'єкт управління, отримуючи та аналізуючи інформацію, приймає рішення, яке забезпечує цілеспрямований вплив на об'єкт управління.

Якщо розглядати процес управління розвитком підприємства як соціально-економічної системи з точки зору його послідовності, то першим його етапом виступатиме знаходження та встановлення цілей підприємства.

Потім настає етап планування, тобто дослідження та визначення шляхів досягнення цілей. Планування тісно пов'язане з організацією. Тільки тоді, коли планують, й можна організувати процес, а в подальшому визначити, хто та за що відповідає (структура управління процесом), що й у якій послідовності варто зробити (хід процесу), які кошти для цього необхідні (забезпечення процесу) тощо. Після цього вирішують питання, пов'язані з мотивацією учасників даного процесу та організацією контролю за реалізацією управлінських рішень [67, с. 134-138]. Загальну схему процесу управління підприємством показано на рис. 2.3.

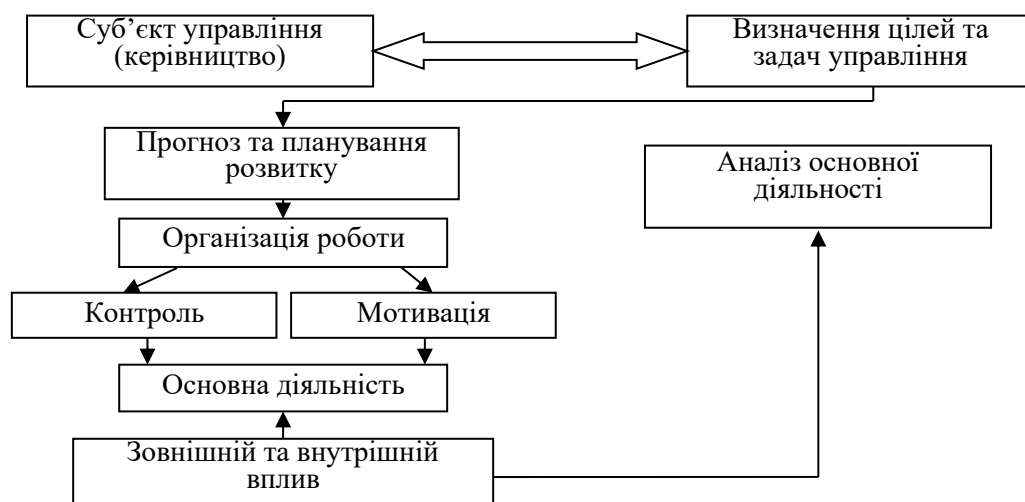


Рис. 2.3. Схема процесу управління розвитком туристичного підприємства
Джерело: складено автором на основі [67]

Першочерговим завданням для вивчення та аналізу якості управління на туристичному підприємстві є визначення показників, за якими буде проведено оцінювання. Можна скористатися економічними показниками, що характеризують основні напрями господарської діяльності підприємства: виробничий, фінансовий, маркетинговий, інвестиційний. Саме такий підхід пропонують англійські фахівці Р. Каплан та Д. Нортон [88]. Апробацію їхньої методики стосовно туристичного підприємства здійснив С. Г. Нездоймінов, який запропонував при оцінюванні якості управління в туристичній фірмі використовувати такі показники, як обсяги продажу послуг, платежі до бюджету, частка ринку, вартість бізнесу та інші [133, с. 157-161]. В основі такого підходу покладено припущення: якщо ці показники зросли за аналізований період, то менеджмент управління упорався зі своїми завданнями. Можливо такий підхід є прийнятним при рішеннях власниками бізнесу щодо додаткових інвестицій у діяльність підприємства, загальному оцінюванню діяльності організації, проте для отримання точної картини якості управління за кожною його функцією пропонована методика може бути вдосконалена. Тому в межах нашого дослідження маємо намір здійснити аналіз якості управління на туристичному підприємстві, заснований на оцінюванні рівня виконання основних, базових функцій управління на підприємстві.

Отже, включимо до числа основних функцій управління такі: планування, організація, мотивація, контроль.

Оцінювання якості управління організації в межах обраної нами функціональної моделі передбачає аналіз чотирьох управлінських функцій, які відповідно є оцінними критеріями моделі. Кожен із чотирьох критеріїв містить п'ять субкритеріїв. Отже, функціональна модель оцінювання якості управління об'єднує двадцять оцінних показників.

Проаналізуємо за допомогою цієї моделі якість управління на десяти туристичних підприємствах, які реалізують свої послуги в Одеському регіоні та мають певний досвід на ринку.

Для збирання необхідної інформації було проведено опитування за допомогою анкетування керівників, менеджерів туристичних підприємств та незалежних експертів. Двадцять п'ять питань відповідають двадцяти п'яти оцінним категоріям. Кожне питання передбачає п'ять варіантів відповіді з можливістю вибрати лише один варіант. Експертний аналіз кожної з двадцяти п'яти категорій визначає п'ять варіантів управлінської діяльності в організації (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Шкала оцінювання якості управління на туристичному підприємстві

Шкала оцінювання, бал	Стан категорії управління
1	Діяльність не ведеться
2	Діяльність ведеться непостійно, час від часу
3	Діяльність ведеться частково, залежно від ситуації
4	Діяльність ведеться постійно та систематично
5	Діяльність ведеться максимально ефективно

Джерело: складено автором

Найвища оцінка по кожній з двадцяти п'яти оцінних категорій (питань) складає 4 бали. Відповідно максимальний результат по кожній з п'яти функцій управління – 25 балів. Надати свої оцінки якості управління в фірмі пропонувалося керівнику фірми, а також менеджерам, які виконують функції, що на них покладено за штатним розкладом. Середній бал по кожному з двадцяти п'яти питань обчислювався за формулою:

$$J_{с.} = \frac{J_{к.} + J_{м.} + J_{н.е.}}{3} \quad (2.13), \text{ де:}$$

$J_{с.}$ – середній бал з кожного питання, що зазначалось в анкеті;

$J_{к.}$ – середня оцінка керівника фірми;

$J_{м.}$ – середня оцінка менеджерів;

$J_{н.е.}$ – середня оцінка незалежних експертів.

Передусім розглянемо результати опитування щодо якості виконання першої функції – планування. Їх надано в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Результати оцінювання якості управління за функцією «Планування»
на туристичних підприємствах

Найменування функції менеджменту	Максимальна оцінка	Фактична оцінка									
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
1. Планування											
1.1. Встановлення цілей та стратегічних завдань	5	5	4	4	3,5	3,5	3	3	3,5	3	3
1.2. Збір та аналіз інформації про клієнтів та ринок	5	4	3,5	4	4	3	3,5	3	4	4	3,5
1.3. Деталізація бізнес-процесу	5	3,5	3,5	3,5	3,5	2,5	2,5	2	2,5	2	2,5
1.4. Збір та аналіз інформації про конкурентів та еталонні компанії	5	5	4,5	5	2,5	2,5	3	3	3	4	2,5
1.5. Планування ресурсів	5	4,5	2,5	3,5	2,5	2,5	3	2	3	2	2,5
Усього, балів	25	22	18	20	16	14	15	13	16	15	14

Джерело: розраховано автором

Аналізуючи дані табл. 2.8 щодо результатів порівняльного оцінювання якості управління за функцією «Планування», безумовним лідером є підприємство «01», яке за даним показником лише на три бали відстає від максимального результату. Також спостерігається суттєвий відрив двійки лідерів, до складу яких увійшли підприємства «03» і «02», від інших туристичних підприємств. Далі слідує підприємства -«середняки», до складу яких увійшли підприємства «04» і «08». До яскраво вираженого аутсайдерів варто віднести туристичне підприємство «07»: за рівнем показника вказане підприємство відстає від максимального результату лідера на дев'ять балів.

Основний об'єкт дослідження – підприємство «04» – набирає шістнадцять балів, і разом з туристичним підприємством «08» утворюють групу «середняків». Також, незважаючи на середні позиції в ранжованому ряду, підприємство «04» суттєво відстає від групи лідерів: на шість балів від

підприємства «01» і на 2 бали від підприємства «02» – підприємства, що замикає трійку лідерів.

За оцінкою експертів, планування на підприємстві «04» відповідає вимогам ринку та цілям підприємства. Експерти звертають увагу, що на початку нового фінансового року на підприємстві складається поточний річний план із визначенням запланованих показників продажів турів, фінансових надходжень за рахунок потенційних та залучених клієнтів, розробляється кошторис витрат по всіх статтях загального прибутку, видатках. Особливе значення приділяється плануванню ресурсів, оскільки керівництво намагається не брати позики на здійснення діяльності, зважаючи наперед на власні можливості. У скороченому, але більш деталізованому вигляді такий план складається щоквартально та щомісячно. Проте ця діяльність проводиться несистематично та потребує вдосконалення.

Отже, за результатами проведеного аналізу можна дійти висновку про наявність значних резервів підвищення якості управління за функцією «Планування» на досліджуваному підприємстві.

Далі розглянемо результати експертного оцінювання якості управління за функцією «Організація». Підсумкові результати наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Результати оцінювання якості управління за функцією «Організація»
на туристичних підприємствах**

Найменування функції управління	Максимальна оцінка	Фактична оцінка									
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
2. Організація											
2.1.Формування організаційної структури	5	4	3,5	4	3,5	3	3	2,5	3	2,5	2,5
2.2.Розподілення повноважень та встановлення обов'язків	5	4,5	3,5	3,5	3	3,5	3,5	3	3	3	3
2.3.Умови для створення самонавчальної організації	5	3,5	3	3,5	2,5	2,5	3,5	2	3	2,5	2,5
2.4. Виконання основного процесу	5	4	4	4	3	4	3,5	3	4	3	3
2.5 Ефективність процесу створення нових цінностей для клієнтів	5	4	4	4	3	2	2,5	1,5	3	3	2
Усього, балів	25	20	18	19	16	15	16	12	16	14	13

Джерело: розраховано автором

На думку експертів, що здійснювали оцінювання, досить не висока оцінка якості управління за функцією «Організація» по досліджуваному підприємству «04», пояснюється тим, що на підприємстві не сформовано чітку організаційну структуру, повноваження та обов'язки розподілено між працівниками та затверджено посадовими інструкціями, проте є випадки виконання працівниками чужих обов'язків, що пов'язано із завантаженістю туристичної компанії в сезонний період.

Аналізуючи дані табл. 2.9, варто звернути увагу на певну тотожність результатів порівняльного оцінювання якості управління за функцією «Організація» на туристичних підприємствах і результатів оцінювання якості управління за функцією «Планування» (див. табл. 2.8).

Як і в першому випадку, безумовним лідером за оцінюванням якості управління за функцією «Організація» є підприємство «01», яке за показником лише на п'ять балів відстає від базового. Також спостерігається суттєвий відрив двійки лідерів, до складу яких увійшли ті ж підприємства, від інших туристичних підприємств. На відміну від першого випадку, до яскраво виражених аутсайдерів варто віднести не одне, а два туристичні підприємства: «10» і «07», адже за рівнем даного показника вказані підприємства відстають на 12 і 13 балів.

Основний об'єкт дослідження – підприємство «04» – має шістнадцять балів і так, як і в першому випадку, разом із туристичним підприємством «08» утворюють групу «середняків». Також, незважаючи на середні позиції в ранжованому ряду, підприємство «4» суттєво відстає від групи лідерів: на чотири бали від підприємства «01» і на два бали від підприємства «02» – підприємства, що замикає трійку лідерів.

Проаналізуємо результати оцінювання якості управління за показником «Мотивація» за допомогою табл. 2.10.

Аналізуючи дані табл. 2.10, варто звернути увагу на певну тотожність результатів порівняльного оцінювання якості управління за функцією «Мотивація» на туристичних підприємствах лідерах і результатів оцінювання

якості управління за функцією «Організація» (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.10

Результати оцінювання якості управління за функцією «Мотивація»
на туристичних підприємствах

Найменування функції менеджменту	Максимальна оцінка	Фактична оцінка									
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
3. Мотивація											
3.1.Лідерство та корпоративна культура	5	5	4	5	4	3	3	2,5	4	3	2,5
3.2.Умови для навчання та професійна освіта працівників	5	5	4	4	3,5	3,5	3,5	2,5	3	2,5	2
3.3. Рівень потреб працівників	5	4	5	5	4	4	4	3	4	3	3
3.4.Залучення працівників до процесу самовдосконалення	5	5	3	3,5	3,5	2,5	3	2	2,5	3	2,5
3.5.Задоволеність робітників результатами їхньої діяльності	5	4	3	3,5	3	2	2,5	2	3,5	2,5	2
Усього, балів	25	23	19	21	18	15	16	12	17	14	12

Джерело: розраховано автором

Як і в попередньому випадку, безумовним лідером за функцією «Мотивація» є підприємство «01», яке за показником лише на два бали не набирає максимального результату. Також спостерігається суттєвий відрив трійки лідерів, до складу яких увійшли ті ж підприємства, від інших туристичних підприємств. До яскраво виражених аутсайдерів можна віднести не одне, а два туристичні підприємства: «07» і «10», бо за рівнем показника вказані підприємства відстають від лідера на одинадцять балів.

Основний об'єкт дослідження – підприємство «04» – має 4-й ранг і разом із туристичними підприємствами «02» і «03» утворюють групу лідерів. Також, незважаючи на позиції в ранжованому ряду, підприємство «04» відстає від безумовного лідера – підприємства «01» на п'ять балів та замикає низку лідерів.

Експерти вважають, що слабкими сторонами функції «Мотивація» на туристичному підприємстві «04» є рівень задоволення особистих потреб працівників, хоча на підприємстві діє система преміювання персоналу за результатами роботи протягом кварталу. Туристичне підприємство «04» є

суб'єктом малого підприємництва, воно має керівників підрозділів, а саме: керівника відділу з туризму та керівника відділу з авіап перевезень. У перспективі обстежуване туристичне підприємство прагне збільшити чисельність персоналу та призначати керівників підрозділів на конкурсній основі, що, у свою чергу, зацікавить працівників у підвищенні продуктивності праці та саморозвитку. Щоб підвищити зацікавленість персоналу результатами своєї роботи та задовольнити їхні особисті потреби, шляхом анонімних анкетувань підприємство може визначити рівень потреб працівників та раз на місяць обирати найкращого працівника компанії.

Наведемо результати експертного оцінювання якості управління за функцією «Контроль» на туристичних підприємствах в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Результати оцінювання якості управління за функцією «Контроль»
на туристичних підприємствах**

Найменування функції управління	Максимальна оцінка	Фактична оцінка									
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
4. Контроль											
4.1. Система контролю якості на кожному етапі бізнес-процесу	5	4	3,5	4	3,5	3	3	2,5	3,5	3	2,5
4.2. Критерії оцінювання результатів діяльності	5	3	4	4	3	2,5	2	2	3	2,5	2
4.3. Визначення ступеню задоволеності	5	4	3,5	3,5	3,5	3	3,5	3,5	3,5	3	3,5
4.4. Раціональне використання ресурсів споживачів	5	5	3	4	3	3,5	2,5	2,5	4	2,5	3
4.5. Відповідність отриманих результатів визначеним цілям	5	4	3	3,5	3	3	3	2,5	3	3	3
Усього, балів	25	20	17	19	16	15	14	13	17	14	14

Джерело: розраховано автором

Аналізуючи дані табл. 2.11, варто звернути увагу на певну динаміку результатів порівняльного оцінювання якості управління за функцією «Контроль» у туристичних підприємствах лідерах. Як і в попередньому випадку, безумовним лідером за якістю управління за функцією «Контроль» є

підприємство «01», до нього наближається підприємство «03», яке лише на 1 бал відстає від лідера. Також спостерігається суттєвий перерозподіл трійки лідерів, до складу яких увійшло підприємство «08». До яскраво вираженого аутсайдера можна віднести туристичне підприємство «07», яке за рівнем показника відстає від абсолютного лідера на сім балів.

Основний об'єкт дослідження – підприємство «04» – має 5-й ранг і разом із туристичним підприємством «05» утворюють групу «середняків». Також, незважаючи на позиції в ранжованому ряду, підприємство «04» відстає від безумовного лідера – підприємства «01» на чотири бали.

Експерти визначають, що на підприємстві «04» реалізується функція управління – контроль. Кожен працівник відповідає за результати своєї діяльності. Керівництво аналізує відповідність запланованих показників реальним досягненням, спостерігається певна тактика щодо задоволення інтересів клієнта. Підприємство постійно прагне стежити за зміною смаків, вимог, інтересів своїх споживачів. Після повернення з туру туристи заповнюють анкети. Запитання в анкетах згруповано так, що керівництво отримує інформацію щодо якості самої туристичної території (інформація щодо інфраструктури, менеджменту гостинності, харчування, номерного фонду, пляжу тощо). Важливо, що клієнт бере безпосередню участь в оцінюванні якості послуг та контролю за нею. Туристичне підприємство зорієнтоване на консультування з питань вибору пропозиції, найбільш сприятливої для конкретного клієнта та відповідної його запитам і очікуванням. Саме завдяки цьому на підприємстві близько 70% споживачів – постійні клієнти. На думку експертів, щоб зробити механізм контролю на підприємстві «04» більш ефективним, треба сформувати систему, яка охоплює всебічний, повний, об'єктивний та безперервний контроль якості управління, який включатиме:

- створення методики і критеріїв, які дозволяли б співвідносити вимоги стандартів із фактичним станом справ;
- створення системи самоконтролю персоналу;

- постійне застосування засобів оцінювання якості наданих послуг;
- формування програм лояльності споживачів послуг.

Тому вважаємо, що при вдосконаленні системи контролю необхідно також дотримуватися принципу безперервності. Система контролю якості послуг має забезпечувати контроль на всіх етапах технологічного циклу й за всіма параметрами туристичної послуги. Отже, функція контролю має забезпечувати гнучкість і можливість коригування всіх інших дій щодо забезпечення якості послуг. Будь-який вид господарської діяльності передбачає здійснення оперативного контролю за результатами діяльності, оскільки є регулятором чинників, що впливають на якість на всіх етапах виробничого процесу та стадіях життєвого циклу продукції чи послуг. Тому на підприємстві туроператора повинна бути сформована ефективна система контролю якості надання туристичних послуг. Завдання контролю варто встановити одночасно з формуванням цілей та стратегії діяльності.

Після отримання та розрахунку всіх необхідних експертних оцінок щодо якості управління за кожною з основних функцій є можливість надати оцінку загальній системі управління, що склалася в обстежуваних туристичних підприємствах. У табл. 2.12 наведено загальну оцінку якості функцій управління на підприємствах.

Таблиця 2.12

Загальна оцінка якості функцій управління на туристичних підприємствах

Функції управління	Максимальна оцінка	Фактична оцінка підприємства									
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
1. Планування	25	22	18	20	16	14	15	13	16	15	14
2. Організація	25	20	18	19	16	15	16	12	16	14	13
3. Мотивація	25	23	19	21	18	15	16	12	17	14	12
4. Контроль	25	20	17	19	16	15	14	13	17	14	14
Загальна оцінка	100	85	72	79	66	59	61	50	66	57	53

Джерело: розраховано автором

Для наочного зображення результатів оцінювання якості функцій управління на туристичних підприємствах можна навести графічне

зображення (додаток М), на яке може бути накладений управлінський профіль організацій, побудований з урахуванням оцінок по кожному з чотирьох показників, пропонованої функціональної моделі. На нашу думку, управлінський профіль є графічним зображенням стану загальної якості менеджменту, що дозволяє ясно побачити напрями, які передусім вимагають детального аналізу та вдосконалення на туристичних підприємствах.

Такий підхід дозволяє наочно побачити сильні та слабкі сторони туристичного підприємства, напрями, які вимагають першочергового покращення в системі управління якістю бізнес-процесів.

Зображений у додатку М управлінський профіль підприємства, указує, які з досліджених підприємств мають проблеми з мотивацією та контролем. Саме ці напрями загального оцінювання якості управління вимагають детального аналізу та вдосконалення на даному підприємстві.

У цілому можемо визначити рівень якості управління на підприємстві «04» як задовільний, за оцінкою його керівника та працівників, що виступали у якості експертів.

Методичний підхід, який пропонуємо, передбачає визначення інструментарію оцінювання рівнів якості управління та їх вплив на загальний стан якості менеджменту в конкретному підприємстві галузі. Згруповані результати експертних оцінок щодо якості функцій управління на досліджених підприємствах дають змогу отримати більш точну картину стану управлінської роботи. У межах методології нашого підходу можна виділити п'ять рівнів розвитку (зрілості) якості управління на досліджуваних підприємствах. Імплементацию результатів дослідження щодо рівнів розвитку якості управління на обраних туристичних підприємствах та узагальнену характеристику стану управління наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Рівні розвитку якості управління на досліджуваних
туристичних підприємствах

Рівень	Оцінка (бали)	Туристичні підприємства	Характеристика стану управління
I	(0-20)	-	Управління ведеться безсистемно, цілі не визначено. Для подальшого розвитку необхідно суттєво переглянути принципи ведення бізнесу.
II	(21-40)	-	Система управління має потенціал для розвитку, проте ці можливості реалізуються слабо. Керівництву необхідно, проявивши ініціативу, виразно визначити цілі та розробити стратегію розвитку системи менеджменту на основі якості.
III	(41-60)	05,07,09,10	Систему управління на підприємстві сформовано. Необхідно акцентувати увагу на оптимізації бізнес-процесу та поліпшенні якості на кожному його етапі. Удосконалюючи систему управління, варто враховувати важливість споживача та персоналу.
IV	(61-80)	02,03,04,06,08	Постійне вдосконалення якості управління ведеться по більшості напрямів. Необхідно підтримувати динаміку поліпшення та розпочати перетворення проблемних сфер діяльності, що залишилися, використовуючи бенчмаркінг та інші стратегії вдосконалення.
V	(81-100)	01	Досягнуто максимальні результати по всіх напрямках управлінської діяльності, система управління є еталонною.

Джерело: складено автором

Отже, досвід експериментальної перевірки запропонованого підходу щодо оцінювання якості функцій управління на десяти досліджуваних туристичних підприємствах показує, що пропонувані авторські підходи та методика дослідження здатні сформулювати сучасний інструментарій щодо діагностики поточного стану якості системи управління на підприємстві, виявляти його сильні та слабкі сторони.

Отже, аналізуючи якість функцій управління по десяти туристичних підприємствах, можна зробити наступні висновки: підприємство «01» знаходиться на V рівні розвитку якості управління на туристичному підприємстві, підприємства «02», «03», «04», «06», «08» знаходяться на IV рівні, підприємства «05», «07», «09» та «10» знаходяться на III рівні.

На нашу думку, підприємство, яке візьме на озброєння дану методику має шанс покращити свої бізнес-результати та отримати певні конкурентні

переваги на цільовому ринку. Оцінювання якості управління повинно стати невід'ємною частиною процесного менеджменту на туристичному підприємстві. Виходячи з цього, кожне туристичне підприємство, що прагне досягти поставленої мети, повинне розробити та впровадити ефективну систему оцінювання якості управління.

Отже, за результатами розрахунку відстаней до еталонного об'єкта, ранжування туристичних підприємств можна зробити висновок про наявність значних резервів підвищення якості управління на підприємстві «04» та доцільності розробки ефективних заходів організаційного забезпечення досягнення цільового наближення до лідера за напрямками: підвищення якості туристичного продукту й обслуговування, якості управління на туристичному підприємстві.

Висновки до розділу 2

На основі проведеного дослідження узагальнено наукову класифікацію методів оцінювання якості туристичних послуг. Вона спирається на низку ознак: спосіб отримання інформації про якість послуги, джерела отримання інформації, об'єкт оцінювання та ін. Встановлено, що такі ключові поняття досліджуваної проблеми, як «показник якості» та «критерій якості» мають різне змістовне наповнення і повинні мати відповідне використання при оцінюванні якості туристичних послуг.

Доведено, що з урахуванням основних функцій діяльності туристичних підприємств поняття «якість послуги» не може трактуватися однозначно. На думку автора, цілком правомірним є виділення, як мінімум, трьох видів якості, які умовно можна назвати «якість туристичного продукту», «якість обслуговування споживачів», «якість менеджменту туристичного підприємства». Відповідно до кожного із зазначених видів якості має бути підібраний свій методичний підхід при оцінюванні.

Визначено, що якість туристичного продукту та якість обслуговування на

туристичних підприємствах є латентними показниками, тобто показниками, непіддатливими безпосередньому вимірюванню та описуваними множиною так званих ознак-симптомів. Тому коректні результати його оцінювання можуть бути отримані, на нашу думку, суто за допомогою методів порівняльного багатовимірного аналізу. Для оцінювання якості обслуговування споживачів безпосередньо на туристичному підприємстві доцільно використовувати метод таксономічного аналізу, що має низку істотних переваг порівняно з іншими методами багатовимірного аналізу. За його допомогою надається можливість систематизувати аналіз всього процесу обслуговування клієнта на туристичному підприємстві і подання його у вигляді окремих етапів. На основі алгоритму об'єднаної таксономії автором проведено порівняльний аналіз якості туристичного продукту та якості обслуговування по десяти туристичних підприємствах міста Одеси. Безумовним лідером за якістю обслуговування є підприємство «01», яке за таксономічним показником лише на п'ять відсотків відстає від еталону ($\mu^0_1 = 0,9490$). Також спостерігається суттєвий відрив трійки лідерів. До яскраво виражених аутсайдерів варто віднести не одне, а два туристичні підприємства: «06» і «07». За рівнем таксономічного показника вказані підприємства відстають від еталону на 83,13% і 77,61% відповідно. Основний об'єкт дослідження – підприємство «4» – має 6-й ранг, і разом з туристичними підприємствами «2» і «10» утворюють групу «середняків». Також, незважаючи на середні позиції в ранжованому ряду, підприємство «4» суттєво відстає від групи лідерів: на 49,40 % від підприємства «01» і на 34,19 % від підприємства «08» – підприємства, що замикає трійку лідерів.

Проведено аналіз функцій якості управління на туристичному підприємстві, який засновано на оцінюванні рівня виконання на підприємстві основних, базових функцій управління: планування, організації, мотивації, контролю. За результатами розрахунку відстаней до еталонного об'єкта, ранжування туристичних підприємств зроблено висновок про наявність значних резервів підвищення якості управління на підприємстві «04» та

доцільності розробки ефективних заходів організаційного забезпечення досягнення цільового наближення до лідера за напрямками: підвищення якості туристичного продукту й обслуговування, якості управління на туристичному підприємстві.

Розділ 3. Науково-економічне обґрунтування заходів удосконалення оцінювання та підвищення якості послуг на туристичних підприємствах

3.1. Визначення напрямів і шляхів підвищення якості послуг туристичних підприємств на засадах бенчмаркінгу

На даний час існує безліч напрямів і способів підвищення якості послуг туристичних підприємств, які можуть істотно відрізнятися ступенем досягнення поставленої мети. Звідси в умовах обмеженості фінансових, трудових і часових ресурсів об'єктивно виникає завдання ранжування напрямів, способів і конкретних заходів щодо підвищення якості послуг туристичних підприємств у розрізі окремих її складових.

Для подальшого визначення напрямів і шляхів підвищення якості послуг туристичного підприємства було запропоновано використовувати сучасні методи бенчмаркінгу, що полягають в знаходженні й вивченні найкращих із відомих методів ведення бізнесу та допомагають відносно швидко з найменшими витратами вдосконалювати процеси надання послуг [37; 38; 66; 94].

У туристичному бізнесі основою бенчмаркінгу є порівняння турпродукту конкурента або будь-якої його частини (трансфер, розміщення, екскурсійне обслуговування на маршруті) із туристичним продуктом досліджуваного туроператора з метою підвищення якості своєї роботи. Зібрана інформація дає змогу отримати широке уявлення про характер підприємницької діяльності лідерів конкурентного середовища, причини їхнього успіху, узагальнити та використати в процесі побудови моделі ефективного бізнесу [12, с. 135-138].

Основний зміст методів бенчмаркінгу полягає у виявленні еталонних туристичних підприємств, що досягли значних успіхів у будь-яких функціональних сферах, ретельному вивченні їхніх бізнес-процесів та адаптації здобутих відомостей до умов власної туристичної фірми. Він

припускає активну взаємодію партнерів, що обмінюються інформацією про бізнес-процеси [54, с. 40-42].

Частина фахівців дотримується думки, що бенчмаркінг означає перейняття методів управління, які успішно працюють в інших туристичних підприємствах після того, як шляхом порівняння з іншими сферами туристичної діяльності або конкурентами були виявлені слабкі сторони власного підприємства.

У нашому дослідженні запропоновано алгоритм процесу бенчмаркінгу в туристичних підприємствах, який наведено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Алгоритм процесу бенчмаркінгу в дослідженні якості послуг туристичного підприємства

Джерело: складено автором на основі [12; 54; 141]

Для подальшого аналізу було використано авторську методику визначення пріоритетних напрямів підвищення якості туристичного продукту та якості

обслуговування клієнтів на туристичних підприємствах, що включає низку послідовних етапів, здійснюваних за допомогою таксономічного аналізу. Розглянемо їх.

1. На основі вихідних даних здійснюється початковий таксономічний аналіз у розрізі окремих складових якості послуг туристичних підприємств.

2. За результатами початкового таксономічного аналізу визначається виражена у відсотках відстань аналізованого підприємства від підприємства-лідера за рівнем таксономічного показника (h_o^u):

$$h_o^u = \frac{\mu_{\text{л}} - \mu_a}{\mu_{\text{л}}} \times 100, \quad (3.1)$$

де μ_a , $\mu_{\text{л}}$ – рівень таксономічного показника відповідно аналізованого підприємства і підприємства-лідера, розрахованого за результатами початкового таксономічного аналізу.

3. Здійснюється покроковий таксономічний аналіз при ізольованому використанні резервів поліпшення j -го факторного показника на аналізованому підприємстві. При цьому на кожному кроці здійснюється заміна фактичного значення j -го факторного показника на найкраще при незмінності значень інших показників.

За результатами таксономічного аналізу на кожному кроці визначається:

- відстань аналізованого підприємства від підприємства-лідера за рівнем таксономічного показника (h_j^u), у відсотках:

$$h_j^u = \frac{\mu_{\text{л},j} - \mu_{a,j}}{\mu_{\text{л},j}} \times 100, \quad (3.2)$$

де $\mu_{a,j}$, $\mu_{\text{л},j}$ – рівень таксономічного показника за результатами таксономічного аналізу при ізольованому використанні резервів поліпшення j -го факторного показника на аналізованому підприємстві відповідно для аналізованого підприємства і підприємства-лідера;

- величина скорочення відстані від підприємства-лідера за рівнем таксономічного показника за рахунок поліпшення j -го факторного

показника на аналізованому підприємстві (Δh_j^u), у відсоткових пунктах:

$$\Delta h_j^u = h_o^u - h_j^u \quad (3.3)$$

Даний показник, на нашу думку, має високу інформативність, оскільки його значення повною мірою характеризують наявні резерви підвищення якості туристичних послуг на аналізованому підприємстві (у розрізі окремих його складових) за рахунок поліпшення відповідного j -го факторного показника. Чим більші останні, тим вищим є значення Δh_j^u .

4. На основі розрахованих значень Δh_j^u визначається пріоритет кожного показника. Чим вищим є значення Δh_j^u , тим вищим буде пріоритет j -го факторного показника, а відповідно і даного напрямку підвищення якості послуг туристичних підприємств.

Використаємо викладену вище методику для визначення пріоритетних напрямів підвищення якості послуг (у розрізі перших двох його складових) на аналізованому туристичному підприємстві «04».

Розглянемо першу складову – «якість туристичного продукту».

1. Звернемося до табл. 2.2. Значення таксономічного показника за результатами аналізу якості туристичного туру за маршрутом «Одеса-Анталія-Одеса» для підприємства-лідера «01» (μ_l) складає 0,9305, для аналізованого підприємства «04» (μ_a) – 0,5467.

За формулою (3.1) розрахуймо значення h_o^u .

$$h_o^u = \frac{0,9305 - 0,5467}{0,9305} \times 100 = 41,25\%$$

2. Виконаймо покроковий таксономічний аналіз. На 1-му кроці фактичне значення показника «Наявність різноманітних варіантів програм обслуговування у складі туристичного продукту за даним напрямом», що складає сім балів, замінюємо на максимальне значення – дев'ять, яке було досягнуто на підприємстві «01» (табл. 2.1).

Здійснено таксономічний аналіз з використанням змінених даних. Нові значення таксономічного показника для лідера та аналізованого підприємства складуть:

$$\mu_{л.1} = 0,9272;$$

$$\mu_{а.1} = 0,5691.$$

3. За формулою (3.2) розрахуємо відстань аналізованого підприємства від підприємства-лідера за рівнем таксономічного показника (h_1^u):

$$h_1^u = \frac{0,9272 - 0,5691}{0,9272} \times 100 = 38,63\%$$

Аналогічні розрахунки здійснено по всіх показниках, що визначають якість туристичного продукту.

Результати вказаних розрахунків, виконаних на всіх семи кроках, представлено в табл. 3.1.

4. За формулою (3.3) розрахуємо скорочення відстані від підприємства-лідера за рівнем таксономічного показника за рахунок поліпшення кожного j -го факторного показника, що визначає якість обслуговування клієнтів на аналізованому підприємстві (Δh_j^u). Для показника «Наявність різноманітних варіантів програм обслуговування у складі туристичного продукту за даним напрямом» воно складе:

$$\Delta h_j^u = 41,25 - 38,63 = 2,62 \text{ (відсот. пункт.)}$$

Таблиця 3.1

Зміна відстані підприємства «04» від підприємства-лідера за рівнем таксономічного показника при ізольованому використанні резервів підвищення якості туристичного продукту на аналізованому підприємстві

Показники	Значення таксономічного показника при ізольованому використанні резервів поліпшення j-го факторного показника на підприємстві «04»		Відстань від підприємства-лідера за рівнем таксономічного показника (h_j^u), %
	підприємства лідера «01» (μ_{1j})	аналізованого підприємства «04» (μ_{4j})	
1. Наявність різноманітних варіантів програм обслуговування у складі туристичного продукту за даним напрямом, бали	0,9272	0,5691	38,63
2. Якість транспортного обслуговування, бали	0,9246	0,5969	35,44
3. Якість розміщення (відповідно до обраної категорії готелю та категорії номера), бали	0,9297	0,5945	36,05
4. Якість екскурсійних програм, бали	0,9220	0,6100	33,85
5. Якість харчування (згідно з тарифним планом готелю та класом обслуговування), бали	0,9218	0,6079	34,06
6. Ступінь відповідності туру уявленням туристів, %	0,9212	0,6014	34,72
7. Кількість негативних випадків у подорожі (рекламацій), од	0,9165	0,5956	35,01

Джерело: розраховано автором

Результати аналогічних розрахунків, виконаних для всіх семи показників, представлено в табл. 3.2. Тут же надано інформацію відносно пріоритетів показників і напрямів підвищення якості туристичного продукту за маршрутом «Одеса – Анталія – Одеса».

Як бачимо з табл. 3.2, найбільші резерви підвищення якості туру пов'язані зі змістовністю екскурсійної програми, якістю харчування і ступенем відповідності туру уявленням туристів. Саме використання цих резервів дозволить максимально скоротити відставання аналізованого підприємства від лідера за рівнем якості туристичного продукту.

Таблиця 3.2

Визначення пріоритетних напрямків підвищення
якості туристичного продукту підприємства «04»

Показники	Відстань від підприємства-лідера за рівнем таксономічного показника (h_j^u), %	Скорочення відстані від підприємства-лідера за рівнем таксономічного показника (Δh_j^u), відсоткові пункти	Пріоритет
1. Наявність різноманітних варіантів програм обслуговування у складі туристичного продукту за даним напрямом, бали	38,63	2,62	7
2. Якість транспортного обслуговування, бали	35,44	5,81	5
3. Якість розміщення (відповідно до обраної категорії готелю та категорії номера), бали	36,05	5,20	6
4. Якість екскурсійних програм, бали	33,85	7,40	1
5. Якість харчування (згідно з тарифним планом готелю та класом обслуговування), бали	34,06	7,19	2
6. Ступінь відповідності туру уявленням туристів, %	34,72	6,53	3
7. Кількість негативних випадків у подорожі (рекламацій), од	35,01	6,24	4

Джерело: розраховано автором.

Визначеними пріоритетними напрямами варто керуватися при розробці конкретних заходів, спрямованих на підвищення якості туристичного продукту.

Автором дисертаційної роботи запропоновано такі заходи для підвищення якості туристичного продукту на аналізованому підприємстві:

1. Переглянути та змінити умови контрактів підприємства «04» з великими іноземними туроператорами-партнерами.
2. Постійно проводити моніторинг стану виконання зобов'язань сторонами по договору чартеру.
3. Регулярно оновлювати пропозиції щодо варіантів розміщення по даному напрямку з урахуванням змін концепцій готельних комплексів.

4. На основі моніторингу відгуків туристів, які повернулися з подорожі, щодо якості екскурсійних програм вносити корективи і зауваження відносно екскурсійного обслуговування та програм екскурсій: їх змістовності та професійного рівня гідів-перекладачів рецептивного туроператора.

5. Постійно проводити аналіз рівня задоволеності споживачів якістю харчування в об'єктах розміщення, використовуючи всі доступні канали інформації, а саме: сайти готелів, форуми, офіційні підтвердження наявності в готелях сертифікатів відповідності та сертифікатів якості.

6. Доопрацювати посадові інструкції менеджерів з туризму, доповнити їх зобов'язаннями менеджерів указувати (при розробці турпродукту) та обов'язково доводити до туристів (при реалізації турпродукту) особливості споживання турпродукту за різними ознаками (клімат, безпека та ін.).

7. Упровадити оперативний контроль за негативними випадками під час подорожі з детальним їх описом та можливими шляхами усунення у спеціальному журналі менеджера туристичного напрямку.

Розглянемо другу складову – «якість обслуговування клієнтів».

1. Звернемося до табл. 2.4. Значення таксономічного показника для підприємства-лідера «01» ($\mu_{\text{л}}$) за результатами об'єднаного аналізу складає 0,9490, для аналізованого підприємства «04» ($\mu_{\text{а}}$) – 0,4802. За формулою (3.1) розрахуємо значення h_o^{μ} .

$$h_o^{\mu} = \frac{0,9490 - 0,4802}{0,9490} \times 100 = 49,40\%$$

2. Виконаймо покроковий таксономічний аналіз.

На 1-му кроці фактичне значення показника «Якість оформлення приміщення туристичного підприємства», що складає шість балів, замінюємо на максимальне значення – дев'ять, яке було досягнуто на підприємстві «01» (табл. 2.3).

Здійснімо таксономічний аналізі з використанням змінених даних. Нові значення таксономічного показника для лідера й аналізованого підприємства

складуть:

$$\mu_{л.1} = 0,9424;$$

$$\mu_{а.1} = 0,5238.$$

3. За формулою (3.2) розрахуймо відстань аналізованого підприємства від підприємства-лідера за рівнем таксономічного показника (h_1^u):

$$h_1^u = \frac{0,9424 - 0,5238}{0,9424} \times 100 = 44,42\%$$

Аналогічні розрахунки здійснімо за всіма показниками, що визначають якість обслуговування клієнтів. Результати вказаних розрахунків, виконаних на всіх шести кроках, представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Зміна відстані підприємства «04» від підприємства-лідера за рівнем таксономічного показника при ізольованому використанні резервів підвищення якості обслуговування на аналізованому підприємстві

Показники	Значення таксономічного показника при ізольованому використанні резервів поліпшення j-го факторного показника на підприємстві «04»		Відстань від підприємства-лідера за рівнем таксономічного показника (h_j^u), %
	лідера «01» (μ_{1j})	аналізованого підприємства «04» (μ_{4j})	
1. Якість оформлення приміщення туристичного підприємства, бали	0,9424	0,5238	44,42
2. Рівень професійної підготовки менеджерів офісу продажу турів, бали	0,9391	0,5433	42,14
3. Середні витрати часу на оформлення туру, хв.	0,9367	0,5382	42,54
4. Якість документації для подорожі, бали	0,9502	0,5024	47,13
5. Рівень задоволеності туриста від комунікації з менеджерами офісу туристичного підприємства, %	0,9411	0,5180	44,96
6. Відповідність очікувань туриста фактично наданим послугам за обсягом та асортиментом, %	0,9219	0,6166	33,11

Джерело: розраховано автором

4. За формулою (3.3) розрахуймо скорочення відстані від підприємства-лідера за рівнем таксономічного показника за рахунок поліпшення кожного j -го факторного показника, що визначає якість обслуговування клієнтів, на аналізованому підприємстві (Δh_j^u).

Для показника «Якість оформлення приміщення туристичного підприємства» воно складе:

$$\Delta h_j^u = 49,40 - 44,42 = 4,98 \text{ (відсот. пункт.)}$$

Результати аналогічних розрахунків, виконаних для всіх шести показників, наведено в табл. 3.4. Тут же надано інформацію відносно пріоритетів показників і напрямів підвищення якості обслуговування клієнтів.

Як бачимо з табл. 3.4, найбільші резерви підвищення якості обслуговування клієнтів пов'язані з забезпеченням відповідності очікувань туриста фактично наданим послугам за обсягом та асортиментом, рівнем професійної підготовки менеджерів офісу продажів турів та середніми витратами часу на оформлення туру. Саме використання цих резервів дозволить максимально скоротити відставання аналізованого підприємства від лідера за рівнем якості обслуговування клієнтів.

Таблиця 3.4

Визначення пріоритетних напрямків
підвищення якості обслуговування на туристичному підприємстві «04»

Показники	Відстань від підприємства-лідера за рівнем таксономічного показника (h_j^u), %	Скорочення відстані від підприємства-лідера за рівнем таксономічного показника (Δh_j^u), відсоткові пункти	Пріоритет
1	2	3	4
1. Якість оформлення приміщення туристичного підприємства, бали	44,42	4,98	4
2. Рівень професійної підготовки менеджерів офісу продажу турів, бали	42,14	7,26	2

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4
3. Середні витрати часу на оформлення туру, хв.	42,54	6,86	3
4. Якість документації для подорожі, бали	47,13	2,27	6
5. Рівень задоволеності туриста від комунікації з менеджерами офісу туристичного підприємства, %	44,96	4,44	5
6. Відповідність очікувань туриста фактично наданим послугам за обсягом та асортиментом, %	33,11	16,29	1

Джерело: розраховано автором

Автором запропоновано конкретні заходи, спрямовані на підвищення якості обслуговування клієнтів на аналізованому підприємстві:

1. Постійно оновлювати тематичні експозиції, створити дитячий куточок, використовувати принцип «приємних дрібничок».
2. Активізувати участь менеджерів з туризму у професійних тренінгах, рекламних турах, програмах із вдосконалення володінням іноземними мовами.
3. Провести технічне вдосконалення АРМ менеджера.
4. Підтримувати встановлені та впроваджувати нові, сучасні вимоги щодо оформлення документів подорожі.
5. Упроваджувати в роботу менеджерів з туризму принципи «зворотного зв'язку» зі споживачем, проводити екзїт-поли, бета-тестування.
6. Упровадити систему моніторингу щодо рекламаций туристів за місцем надання послуг згідно з договорами з туристами й постачальниками готельних та інших послуг за програмою турів.

Для визначення пріоритетів покращення показників якості менеджменту на туристичних підприємствах запропоновано авторську методику, яка складається з трьох етапів.

1. На *першому* етапі визначають резерви покращення кожного j -го показника якості менеджменту на туристичному підприємстві ($R_{a,j}$):

- для стимуляторів:

$$R_{a,j} = X_{\max,j} - X_{a,j} \quad (3.4)$$

- для дестимуляторів:

$$R_{a,j} = X_{a,j} - X_{\min,j} \quad , \quad (3.5)$$

де $X_{\max,j}$, $X_{\min,j}$ – максимальне і мінімальне значення j -го показника; $X_{a,j}$ – фактичне значення j -го показника на аналізованому підприємстві.

2. На *другому* етапі розраховується показник зважених резервів підвищення якості менеджменту ($R_{a,j}^3$), який характеризує величину резервів, пов'язаних із поліпшенням j -го факторного показника з урахуванням його значущості, за наступною формулою:

$$R_{a,j}^3 = X_{a,j} \times \lambda_j \quad , \quad (3.6)$$

де λ_j – коефіцієнт значущості j -го факторного показника.

3. На *третьому* етапі на основі розрахованих значень $R_{a,j}^3$ визначається пріоритет кожного факторного показника. Чим вищим є значення $R_{a,j}^3$, тим вищим буде пріоритет j -го факторного показника, а відповідно і даного напрямку підвищення якості менеджменту на аналізованому підприємстві.

За формулами (3.4) та (3.5) розрахуємо резерви поліпшення показника «Планування» на туристичному підприємстві «04» ($R_{a,j}$) та відповідно показник зважених резервів підвищення якості менеджменту ($R_{a,j}^3$):

$$R_{a,j} = 22 - 16 = 6,$$

звідки

$$R_{a,j}^3 = 6 \times 0,27 = 1,62$$

Аналогічні розрахунки здійснімо за всіма показниками, що визначають якість управління на туристичному підприємстві «04». Результати вказаних розрахунків представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Визначення пріоритетних напрямів підвищення
якості управління на туристичному підприємстві «04»

Показники	Максимальне значення показника ($X_{max,j}$)	Фактичне значення показника на аналізованому підприємстві ($X_{a,j}$)	Резерви поліпшення показника якості менеджменту на туристичному підприємстві ($R_{a,j}$)	Коефіцієнт значущості факторного показника (λ_j)	Показник зважених резервів підвищення якості менеджменту ($R_{a,j}^3$)
1. Планування	22	16	6	0,27	1,62
2. Організація	20	16	4	0,30	1,20
3. Мотивація	23	18	5	0,23	1,15
4. Контроль	20	16	4	0,20	0,80

Джерело: розраховано автором

Як бачимо з табл. 3.5, найбільші резерви підвищення якості управління пов'язані з забезпеченням якості планування. Саме використання цих резервів дозволить максимально скоротити відставання аналізованого підприємства від лідера за рівнем якості менеджменту.

За підсумками аналізу розроблено комплекс заходів, спрямованих на підвищення якості менеджменту на аналізованому підприємстві:

1. При розробці плану реалізації турів та довгострокових угод із постачальниками дотримувати вимог сертифікації та стандартизації готельних послуг згідно з міжнародним і національним стандартами якості послуг;
2. Сформувані та провести сертифікацію системи менеджменту якості туристичного підприємства;
3. Упровадити систему заохочення персоналу за рахунок начислення бонусів щодо мотивації менеджерів з продажів турів;
4. Упровадити програмний продукт «FoxManager ВРА 2.5» щодо контролю якості бізнес- процесів на туристичному підприємстві.

Отже, отримані результати дають підстави проаналізувати досвід підприємства-лідера у сфері якості за визначними параметрами складових: «Якість туристичного продукту», «Якість обслуговування споживачів»,

«Якість менеджменту на туристичному підприємстві» та розрахувати оптимальну програму заходів для підприємства «04» щодо підвищення якості послуг у цілому.

3.2. Формування оптимальної програми заходів щодо підвищення якості послуг туристичних підприємств

Розроблені за допомогою інструментів бенчмаркінгу заходи істотно відрізняються як за напрямками, так і силою впливу на динаміку одиничних показників підвищення якості туристичних послуг [12]. Зазначені заходи згруповано за відповідними пріоритетами щодо забезпечення підвищення якісних характеристик послуг на туристичного підприємства «04» (див. додатки Н, П, Р).

Вивчення досвіду та проведення власного дослідження якості надання послуг, а саме: за складовою «якість туристичного продукту» та тими показниками, які є пріоритетними (за результатами таксономічного аналізу), дозволяють дійти наступних висновків:

- на підприємстві здійснюється управлінський контроль за бізнес-процесом розробки туристичного продукту згідно зі стандартизованою технологією проектування та оформлення технологічних документів;
- до реалізації на ринок допускаються лише туристичні пакети, які мають уніфіковані характеристики послуг та сертифікати відповідності на послуги розміщення, транспортування та харчування, екскурсійного обслуговування;
- послуги екскурсійного обслуговування, що формують туристичний продукт, піддати попередній апробації у ознайомчих (рекламних) турах постачальників послуг;
- до проведення екскурсійних програм залучаються професійні екскурсоводи, які мають відповідну акредитацію та зарекомендували свої послуги на ринку;
- на підприємстві впроваджено автоматизовану систему оперативного

контролю за виконанням договірних зобов'язань виробниками туристичних послуг (готелями, перевізниками, екскурсоводами тощо) та контроль договірних відносин із туристичними агентами і споживачами туристичних послуг.

Аналогічно попередньому розглянемо досвід діяльності підприємства-лідера за пріоритетним показником «Відповідність очікувань туриста фактично наданим послугам за обсягом та асортиментом», за складовою «якість обслуговування споживачів». Вивчення досвіду дозволяє дійти висновків:

- на підприємстві діє моніторинг щодо рекламаций туристів за місцем надання послуг згідно з договорами з туристами й постачальниками готельних та інших послуг за програмою турів;
- персонал забезпечено сучасними технологіями підбору, бронювання та розрахунків вартості турів та сформовано АРМ менеджерів із реалізації турів;
- споживачі туристичних послуг сумісно з менеджерами беруть участь у підборі програм обслуговування за місцем призначення подорожі та формуванні програм індивідуальних хобі-турів;
- на підприємстві діє сформована програма забезпечення лояльності споживачів туристичних послуг (партнерська програма).

Дослідження досвіду діяльності підприємства-експерта за показником «Якість планування» відповідно до складової «якість менеджменту на туристичному підприємстві» встановило, що в туроператора «01»:

- здійснюється річне планування виробничих програм формування турів та програм реалізації турів за сезонними напрямками попиту;
- розроблено плани маркетингової діяльності на аналогічному сегменті ринку та цінову стратегію заохочення споживачів туристичних послуг;
- кадровий склад відповідає рівням підготовки та кваліфікації персоналу згідно з Ліцензійними умовами впровадження туроператорської діяльності, більшість менеджерів і керівників володіє іноземними мовами;
- основні бізнес-процеси уніфіковані та забезпечені програмним продуктом;
- на підприємстві діють внутрішні стандарти планування сезонних турів,

поведінки персоналу та система мотивації менеджерів з продажу послуг [24, с. 9-13].

Отже, результати таксономічного аналізу та вивчення досвіду підприємства-лідера переконують у необхідності формування організаційних заходів забезпечення підвищення якості послуг на підприємстві, що розглядається.

Розглянемо вплив запропонованих заходів на підвищення якості туристичного продукту. Упровадження 1-го заходу «Перегляд та зміни умов контрактів підприємства «04» з великими іноземними туроператорами» забезпечить поліпшення одночасно чотирьох з семи показників якості тур-продукту, включаючи збільшення розмаїття варіантів програм обслуговування у складі туристичного продукту за даним напрямом (1-й показник), підвищення якості розміщення (3-й показник), якості харчування згідно з тарифним планом готелю та класом обслуговування (5-й показник), підвищення ступеня відповідності туру уявленням туристів (6-й показник).

Упровадження 2-го заходу, спрямованого на проведення постійного моніторингу виконання зобов'язань сторонами за договором чартеру, забезпечить підвищення якості транспортного обслуговування (2-й показник) і ступеня відповідності туру уявленням туристів (6-й показник) при одночасному зменшенні кількості рекламаций (7-й показник).

Регулярне оновлення пропозиції варіантів розміщення з урахуванням змін концепцій готельних комплексів, що складає сутність 3-го заходу, зумовить підвищення якості розміщення (3-й показник) і ступеня відповідності туру уявленням туристів (6-й показник) при одночасному зменшенні кількості рекламаций (7-й показник).

Упровадження 4-го заходу, спрямованого на систематичне поліпшення змістовності екскурсійних програм та професійного рівня гідів-екскурсоводів (з урахуванням результатів моніторингу відгуків туристів, що повернулися з подорожі), забезпечить одночасне підвищення якості екскурсійних програм (4-й показник) і ступеня відповідності туру уявленням туристів (6-й показник).

Систематичне проведення аналізу задоволеності споживачів якістю харчування в об'єктах розміщення, використовуючи всі доступні канали

інформації (сайти готелів, офіційні підтвердження наявності в готелях сертифікатів відповідності та сертифікатів якості), що складає сутність 5-го заходу, зумовить підвищення якості харчування (5-й показник) і ступеня відповідності туру уявленням туристів (6-й показник) при одночасному зменшенні кількості негативних випадків у подорожі (7-й показник).

Упровадження 6-го заходу, спрямованого на доопрацювання посадових інструкцій менеджерів з туризму, забезпечить підвищення ступеня відповідності туру уявленням туристів (6-й показник). Фіксація негативних випадків у подорожі з детальним їх описом та можливими шляхами усунення, що складає сутність 7-го заходу, зумовить зменшення кількості негативних випадків у подорожі (7-й показник).

Очікуваний вплив розроблених заходів на динаміку одиничних показників якості турпродукту на аналізованому підприємстві може бути визначений на основі експертних оцінок. Значення одиничних показників на підприємстві «04» до і після впровадження кожного відповідного заходу представлено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Очікувана динаміка показників якості туристичного продукту за рахунок
упровадження розроблених заходів на підприємстві «04»

Заходи	Показники	Значення показника	
		до впровадження заходів	після впровадження заходів
1	2	3	4
1-й захід	1	7 балів	8 балів
	3	6 балів	7 балів
	5	6 балів	7 балів
	6	70%	75%
2-й захід	2	7 балів	8 балів
	6	70%	75%
	7	4 од.	3 од.
3-й захід	3	6 балів	7 балів
	6	70%	75%
	7	4 од.	3 од.

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4
4-й захід	4	5 балів	6 балів
	6	70%	75%
5-й захід	5	6 балів	7 балів
	6	70%	75%
	7	4 од.	3 од.
6-й захід	6	70%	75%
7-й захід	7	4 од.	3 од.

Джерело: складено автором

На основі інформації, наданої в табл. 3.6, побудовано матрицю «заходи-показники», яка відображає взаємозв'язки запроваджених заходів з одиничними показниками якості туристичного продукту і нові значення останніх на аналізованому підприємстві (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Матриця «заходи-показники» щодо якості туристичного продукту на підприємстві «04»

Заходи	Значення одиничних показників якості туристичного продукту після впровадження відповідного заходу на підприємстві «04»						
	1	2	3	4	5	6	7
1-й захід	8		7		7	75	
2-й захід		8				75	3
3-й захід			7			75	3
4-й захід				6		75	
5-й захід					7	75	3
6-й захід						75	
7-й захід							3

Джерело: складено автором

Складена матриця наочно свідчить про істотні відмінності у величині ефекту від упровадження розроблених нами заходів, що обумовлює необхідність їх ранжування.

Для отримання коректного вирішення даного завдання можна

скористатися розробленим нами алгоритмом визначення пріоритетів щодо напрямів підвищення якості туристичного продукту і якості обслуговування (3.1-3.3).

Використовуючи даний алгоритм, на основі інформації, наданої в матриці «заходи-показники» (табл. 3.7), визначимо пріоритети впровадження заходів щодо підвищення якості туристичного продукту на аналізованому підприємстві «04». Результати вказаних розрахунків представлено в табл. 3.8.

Як бачимо, максимальний ефект у вигляді наближення аналізованого підприємства до лідера надає 1-й захід. Після його впровадження відстань від підприємства-лідера за рівнем таксономічного показника скоротиться з 41,25 % до 23,27 %, тобто на 17,98 відсоткових пунктів. Друге місце за силою впливу посідає 5-й захід, упровадження якого скоротить відстань до підприємства-лідера на 14,26 відсоткових пунктів. І так далі.

Таблиця 3.8

Пріоритети впровадження заходів щодо підвищення якості туристичного продукту на підприємстві «04»

Заходи	Відстань від підприємства-лідера за рівнем таксономічного показника після впровадження заходу, %	Скорочення відстані від підприємства-лідера за рівнем таксономічного показника за рахунок впровадження заходу, відсоткові пункти	Пріоритет
1-й захід	23,27	17,98	1
2-й захід	28,64	12,61	3
3-й захід	29,33	11,92	4
4-й захід	34,17	7,08	5
5-й захід	26,99	14,26	2
6-й захід	37,30	3,95	6
7-й захід	38,51	2,74	7

Джерело: розраховано автором

В умовах обмеженості ресурсів на основі матриці «заходи-показники» (табл. 3.7) і результатів ранжування (табл. 3.8) можна здійснити обґрунтований і цілеспрямований вибір найбільш дієвих заходів та

сформувати їх оптимальний склад. З цією метою визначимо ефект від упровадження окремих поєднань (комплексів) заходів у вигляді наближення аналізованого підприємства до лідера. При цьому необхідно враховувати два найважливіші моменти, а саме:

- дублювання впливу окремих заходів на динаміку одиничних показників;
- наявність синергетичного ефекту від упровадження деяких комплексів-заходів.

Визначення економічного ефекту від упровадження комплексів- заходів здійснювалося за двома варіантами – без урахування і з урахуванням синергетичного ефекту, тобто ефекту від одночасного впливу декількох заходів на рівень окремих одиничних показників якості туристичного продукту. Результати вказаних розрахунків надано в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Економічний ефект від упровадження комплексів заходів щодо підвищення якості туристичного продукту на підприємстві «04»

Комплекси заходів		Відстань від підприємства-лідера за рівнем таксономічного показника після впровадження комплексу заходів, %	Скорочення відстані від підприємства-лідера за рівнем таксономічного показника за рахунок упровадження комплексу заходів, відсоткові пункти	Ранг підприємства «04» за рівнем таксономічного показника після впровадження комплексу заходів
Найменування комплексу	склад (номери заходів)			
I	1,5	19,95	21,30	4
II	1,2	13,44	27,81	3
I*	1,5	10,32	30,93	2
II*	1,2	10,55	30,70	2
III	1,2,4	8,52	32,73	2
III*	1,2,4	5,16	36,09	2
IV	1,2,4,5	8,52	32,73	2
IV*	1,2,4,5	-1,89**	43,14	1

*- з урахуванням синергетичного ефекту;

** - перевищення підприємства «01» за рівнем таксономічного показника, %.

Джерело: розраховано автором

Як бачимо, без урахування синергетичного ефекту впровадження комплексу «І», який включає заходи, що мають найвищі ранги (табл. 3.8), дає гірші результати, ніж упровадження комплексу «ІІ». Незважаючи на те, що заходи, які входять до складу останнього, поступаються за рангом заходам комплексу «І». Це пояснюється тим, що у комплексі «І» має місце більше дублювання впливу окремих заходів на динаміку одиничних показників, ніж у комплексі «ІІ» (табл. 3.7).

Зазначений підхід ґрунтується на оцінюванні ізолюваного впливу заходів на рівень одиничних показників. Для отримання коректних результатів у випадках, коли на рівень будь-якого одиничного показника одночасно впливають декілька заходів, що входять до складу одного й того ж комплексу, необхідно обов'язково враховувати синергетичний ефект. За рахунок останнього буде забезпечено більш динамічне поліпшення рівня окремих одиничних показників, ніж очікуване при ізолюваному впливі заходів (табл. 3.7). До прикладу, у комплексі «І» на рівень 6-го одиничного показника будуть одночасно впливати 1-й і 5-й заходи, а у комплексі «ІІ» – 1-й і 2-й заходи. Це забезпечить (на думку експертів) підвищення вказаного показника до рівня 80 %. Одночасний вплив 1-го і 5-го заходів на рівень 5-го одиничного показника в комплексі «І» забезпечить підвищення останнього до 8 балів.

Розрахунки, проведені з урахуванням синергетичного ефекту (табл. 3.9), свідчать на користь комплексу «І», а не комплексу «ІІ» (як у першому випадку). Його впровадження дозволить скоротити відстань підприємства «04» до підприємства-лідера на 30,93 відсоткових пунктів і перемістити його з 4-го на 2-е місце за рівнем якості туристичного продукту серед аналізованих підприємств. Звідси при відсутності відмінностей у витратах на впровадження зазначених комплексів-заходів перевагу, безумовно, варто віддати комплексу «І».

Ще кращі результати дає комплекс «ІІІ», склад якого формувався з урахуванням дублювання впливу окремих заходів на рівень одиничних показників якості туристичного продукту. Упровадження даного комплексу

заходів з урахуванням синергетичного ефекту (табл. 3.9) дозволить скоротити відстань підприємства «04» до підприємства-лідера на 36,09 відсоткових пунктів і перемістити його з 4-го на 2-е місце за рівнем якості туристичного продукту серед аналізованих підприємств.

Досягнення ж лідерських позицій підприємству «04» забезпечить комплекс заходів «IV». Упровадження останнього з урахуванням синергетичного ефекту дозволить даному підприємству не тільки ліквідувати відстань від підприємства-лідера, але й обійти його за рівнем таксономічного показника на 1,89 %, про що наочно свідчать дані табл. 3.9. З метою підвищення якості туристичного продукту на аналізованому підприємстві «04» можна сформувати 120 комплексів кількістю від 2-х до 7-мі заходів кожен. Цілком очевидно, що вибір комплексу, найбільш прийняттого для практичного впровадження на аналізованому підприємстві, є досить трудомістким завданням, якщо використовувати традиційні методи його вирішення. Розроблений нами підхід дозволяє здійснити обґрунтований і цілеспрямований вибір комплексу, упровадження якого забезпечить максимальне наближення до лідера при мінімальній кількості заходів.

Розглянемо вплив заходів, розроблених за допомогою інструменту бенчмаркінгу, на динаміку одиничних показників підвищення якості обслуговування на підприємстві «04».

Упровадження 1-го заходу, пов'язаного з постійним оновленням тематичних експозицій, створенням дитячого куточку та використанням принципу «приємних дрібничок», забезпечить поліпшення якості оформлення приміщення туристичного підприємства (1-й показник) та збільшить рівень задоволеності туристів від комунікації з менеджерами офісу туристичного підприємства (5-й показник). Участь менеджерів з туризму у професійних тренінгах, рекламних турах, програмах із вдосконалення володіння іноземними мовами повинно підвищить рівень професійної підготовки менеджерів офісу продажів турів (2-й показник), рівень задоволеності туристів від комунікації з менеджерами офісу туристичного

підприємства (5-й показник) та відповідність очікувань туристів фактично наданим послугам за обсягом та асортиментом (6-й показник).

Періодичне проведення технічного вдосконалення автоматизованого робочого місця (АРМ) менеджера безперечно забезпечить підвищення якості оформлення приміщення туристичного підприємства (1-й показник), зменшить витрати часу на оформлення туру (3-й показник) та покращить якість документації для подорожі (4-й показник).

У разі підтримування встановлених та впровадження нових, сучасних вимог щодо оформлення документів подорожі матиме місце позитивний вплив на якість документації для подорожі (4-й показник) та на рівень задоволеності туриста від комунікації з менеджерами офісу туристичного підприємства (5-й показник).

Упровадження в роботу менеджерів з туризму принципу «зворотного зв'язку» зі споживачем та впровадження системи моніторингу щодо рекламаций туристів за місцем надання послуг, згідно з договорами з туристами і постачальниками готельних та інших послуг за програмою турів, очікувано підвищить рівень задоволеності туриста від комунікації з менеджерами офісу туристичного підприємства (5-й показник), а також усуне розбіжності між очікуваннями туристів та фактично наданими послугами за обсягом та асортиментом (6-й показник). Очікуваний вплив розроблених заходів на динаміку одиничних показників якості обслуговування на аналізованому підприємстві може бути визначений на основі експертних оцінок. Значення одиничних показників на підприємстві «04» до і після впровадження кожного відповідного заходу представлено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Очікувана динаміка показників якості обслуговування за рахунок
упровадження розроблених заходів на підприємстві «04»

Заходи	Показники	Значення показника	
		до впровадження заходів	після впровадження заходів
1-й захід	1	6 балів	8 балів
	5	70%	85%
2-й захід	2	6 балів	8 балів
	5	70%	85%
	6	65%	80%
3-й захід	1	6 балів	8 балів
	3	60 хвилин	50 хвилин
	4	7 балів	8 балів
4-й захід	4	7 балів	8 балів
	5	70%	85%
5-й захід	5	70%	85%
	6	65%	80%
6-й захід	5	70%	85%
	6	65%	80%

Джерело: розраховано автором

На основі інформації, наданої в табл. 3.10, побудовано матрицю «заходи-показники», яка відображає взаємозв'язки запроваджених заходів з одиничними показниками якості обслуговування на аналізованому підприємстві (табл. 3.11). Розроблена матриця наочно свідчить про істотні відмінності у величині ефекту від запровадження розроблених заходів, що обумовлює необхідність їх ранжування. Для отримання коректного рішення даного завдання можна скористатися розробленим нами алгоритмом визначення пріоритетів щодо напрямів підвищення якості туристичного продукту і якості обслуговування (3.1-3.3).

Таблиця 3.11

**Матриця «заходи-показники» щодо якості обслуговування
на підприємстві «04»**

Заходи	Значення одиничних показників якості обслуговування після впровадження відповідного заходу на підприємстві «04»					
	1	2	3	4	5	6
1-й захід	8				85	
2-й захід		8			85	80
3-й захід	8		50	8		
4-й захід				8	85	
5-й захід					85	80
6-й захід					85	85

Джерело: розроблено автором

Використовуючи даний алгоритм, на основі інформації, наданої в матриці «заходи-показники» (табл. 3.11), визначимо пріоритети впровадження заходів щодо підвищення якості обслуговування на аналізованому підприємстві «04. Результати вказаних розрахунків представлено в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

**Пріоритети впровадження заходів щодо підвищення
якості обслуговування на підприємстві «04»**

Заходи	Відстань від підприємства-лідера за рівнем таксономічного показника після впровадження заходу, %	Скорочення відстані від підприємства-лідера за рівнем таксономічного показника за рахунок впровадження заходу, відсоткові пункти	Пріоритет
1-й захід	42,85	6,55	5
2-й захід	26,92	22,48	1
3-й захід	38,82	10,58	4
4-й захід	44,45	4,95	6
5-й захід	34,85	14,55	3
6-й захід	31,82	17,58	2

Джерело: розраховано автором

Як бачимо, максимальний ефект у вигляді наближення аналізованого підприємства до лідера надає 2-й захід. Після його впровадження відстань від підприємства-лідера за рівнем таксономічного показника скоротиться з 49,40 % до 26,92 %, тобто на 22,48 відсоткових пунктів. Друге місце за силою

впливу посідає 6-й захід, упровадження якого скоротить відстань до підприємства-лідера на 14,26 відсоткових пунктів. На 14,55 відсоткових пунктів наблизить підприємство «04» до лідера впровадження 5-го заходу, що посідає третє місце за силою впливу. І так далі.

Також, як у першому випадку, для здійснення обґрунтованого і цілеспрямованого вибору найбільш дієвих заходів і формування їх оптимального складу визначимо ефект від упровадження окремих комплексів-заходів у вигляді наближення аналізованого підприємства до лідера. З цією метою скористаємося матрицею «заходи-показники» (табл. 3.11) і результатами визначення пріоритетів упровадження заходів щодо підвищення якості обслуговування на підприємстві «04» (табл. 3.12). Результати визначення економічного ефекту від упровадження окремих комплексів-заходів (без урахування і з урахуванням синергетичного ефекту) надано в табл. 3.13. Зазначимо, що базова відстань до впровадження заходів підприємства «04» до підприємства-лідера складає 49,4 %.

Таблиця 3.13

Економічний ефект від упровадження комплексів заходів щодо
підвищення якості обслуговування на підприємстві «04»

Комплекси заходів		Відстань від підприємства-лідера за рівнем таксономічного показника після впровадження комплексу заходів, %	Скорочення відстані від підприємства-лідера за рівнем таксономічного показника за рахунок упровадження комплексу заходів, відсоткові пункти	Ранг підприємства «04» за рівнем таксономічного показника після впровадження комплексу заходів
найменування комплексу	склад (номери заходів)			
I	2,5,6	23,77	25,63	4
II	2,3,6	8,24	41,16	2
I*	2,5,6	22,93	26,47	4
II*	2,3,6	3,75	45,65	2
III*	1,2,3,6	0,21	49,19	2
IV*	1,2,3,6***	-4,63**	54,03	1

* – з урахуванням синергетичного ефекту;

** – перевищення підприємства «01» за рівнем таксономічного показника, %.

*** – з урахуванням додаткового заходу, спрямованого на скорочення часу на оформлення туру

Джерело: розраховано автором

Як бачимо, за рахунок дублювання впливу окремих заходів на динаміку одиничних показників якості обслуговування впровадження комплексу «І» дає значно гірші результати, ніж упровадження комплексу «ІІ», незважаючи на те, що заходи, які входять до складу останнього, поступаються за рангом заходам комплексу «І». Причому це відноситься до результатів, отриманих як з урахуванням, так і без урахування синергетичного ефекту.

Розрахунки, проведені з урахуванням останнього (табл. 3.13), показують, що впровадження комплексу «ІІ» забезпечить скорочення відстані підприємства «04» до підприємства-лідера на 45,62 відсоткових пунктів, що складає 92,4 % базової відстані. Це дозволить переміститися йому з 6-го на 2-е місце за рівнем якості обслуговування серед аналізованих підприємств. Для порівняння: упровадження комплексу «І» забезпечить підвищення рангу аналізованого підприємства на дві позиції менше – з 6-го до 4 місця.

Ще кращі результати з урахуванням синергетичного ефекту дає комплекс «ІІІ», до складу якого ми включили також і 1-й захід. Незважаючи на те, що останній має всього лише 5-й пріоритет, він істотно підсилює вплив на 1-й одиничний показник якості обслуговування 3-го заходу.

У результаті синергетичного ефекту, що виникає, рівень зазначеного одиничного показника може зрости до 9-ти балів. Крім цього, синергетичний ефект від спільного впливу 1-го, 2-го і 6-го заходів зумовить ще більше динамічне зростання рівня 5-го одиничного показника – до 95-ти балів.

Упровадження комплексу «ІІІ» з урахуванням синергетичного ефекту практично забезпечить досягнення лідерських позицій: відстань від підприємства-лідера за рівнем таксономічного показника після впровадження комплексу складе всього лише 0,21 %.

Для досягнення та зміцнення лідерських позицій підприємству «04» необхідно впровадити додаткові заходи, спрямовані передусім на покращення

2-го і 3-го показників якості обслуговування. Зазначеним показникам приділено недостатньо уваги, наприклад, за даними табл. 3.11, на поліпшення кожного з них спрямований тільки один захід.

Разом із тим, проведені розрахунки показали, що скорочення середньої тривалості обслуговування клієнтів лише на п'ять хвилин разом із заходами комплексу «ІІІ» дозволить аналізованому підприємству не тільки вийти на 1-е місце, але й обійти лідера за рівнем таксономічного показника на 4,63 %, про що наочно свідчать дані табл. 3.13.

Отже, з 57-х можливих комплексів кількістю від 2-х до 6-х заходів, спрямованих на підвищення якості обслуговування клієнтів на аналізованому підприємстві, нами обраний оптимальний (не в строгому математичному розумінні), упровадження якого забезпечить максимальне наближення до лідера при мінімальній кількості заходів.

Розглянемо вплив заходів, розроблених за допомогою інструменту бенчмаркінгу, на динаміку одиничних показників підвищення якості управління на підприємстві «04». Дотримування вимог сертифікації та стандартизації готельних послуг згідно з міжнародними та національними стандартами якості послуг при розробці плану реалізації турів та довгострокових угод із постачальниками поліпшить такі показники, як «Планування» та «Контроль» на підприємстві «04». Формування та проведення сертифікації системи менеджменту якості туристичного підприємства покращить показники «Організація» та «Контроль». Упровадження системи заохочення персоналу за рахунок начислення бонусів менеджерам з продажу турів збільшить мотивацію персоналу досліджуваного підприємства. У разі впровадження на підприємстві «04» програмного продукту «FoxManager ВРА 2.5» прогнозуємо одночасно покращатися такі показники, як «Планування», «Організація» та «Контроль». Очікуваний вплив розроблених заходів на динаміку одиничних показників якості управління на аналізованому підприємстві також, як для перших двох складових, може бути визначений на основі експертних оцінок. Значення одиничних показників на

підприємстві «04» до і після впровадження кожного відповідного заходу представлено в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Очікувана динаміка якості виконання функцій управління
за рахунок упровадження розроблених заходів на підприємстві «04»

Заходи	Функції	Якість виконання функцій управління, бали	
		до впровадження заходів	після впровадження заходів
1-й захід	1	16	19
	4	16	18
2-й захід	2	16	20
	4	16	18
3-й захід	3	18	21
4-й захід	1	16	19
	2	16	20
	4	16	18

Джерело: складено автором

На основі інформації, наданої табл. 3.14, побудовано матрицю «заходи-функції», яка відображає взаємозв'язки запроваджених заходів з якістю виконання загальних функцій управління на аналізованому підприємстві (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Матриця «заходи-функції управління» на підприємстві «04»

Заходи	Рівень виконання функцій після впровадження відповідного заходу на підприємстві «04»			
	1	2	3	4
1-й захід	19			18
2-й захід		20		18
3-й захід			21	
4-й захід	19	20		18

Джерело: розроблено автором

Використовуючи алгоритм, наведений вище, на основі інформації, наданої в матриці «заходи-показники» (табл. 3.15), визначимо пріоритети впровадження заходів щодо підвищення якості управління на аналізованому підприємстві «04». Результати вказаних розрахунків представлено в табл. 3.16.

Таблиця 3.16

Пріоритети впровадження заходів
щодо підвищення якості управління на підприємстві «04»

Заходи	Функції	Відстань від підприємства-лідера за рівнем експертних оцінок після впровадження заходу, бали	Скорочення відстані від підприємства-лідера за рівнем експертних оцінок за рахунок впровадження заходу, бали	Пріоритет
1-й захід	1	3	3	3
	4	2	2	
2-й захід	2	0	4	2
	4	2	2	
3-й захід	3	2	3	4
4-й захід	1	3	3	1
	2	0	4	
	4	2	2	

Джерело: розраховано автором

Як бачимо, максимальний ефект у вигляді наближення аналізованого підприємства до лідера надає 4-й захід. Після його впровадження відстань від підприємства-лідера за рівнем експертних оцінок скоротиться з чотирнадцяти до п'яти балів, тобто на дев'ять балів. Друге місце за силою впливу посідає 2-й захід, упровадження якого скоротить відстань до підприємства-лідера на шість балів. На третьому місці за силою впливу розташований 1-й захід, упровадження якого скоротить відстань до підприємства-лідера на п'ять балів. І на останньому місці за впливовістю на підвищення якості управління аналізованого підприємства «04» розташується 4-й захід, який зменшить відстань від підприємства-лідера на три бали.

Далі визначимо ефект від упровадження окремих заходів у вигляді наближення аналізованого підприємства «04» до лідера. Для цього скористаємося даними з таблиць 2.12, 3.15 та 3.16. Відстань від підприємства лідера за рівнем експертних оцінок як до, так і після впровадження заходів та

скорочення відстані від підприємства-лідера розраховуються з урахуванням суми всіх 4-х показників (функцій). Наприклад, відстань від підприємства-лідера за рівнем експертних оцінок до впровадження заходів щодо підвищення якості управління на підприємстві «04» складатиме:

$$h_o = 100 - \frac{(16+16+18+16)}{(22+20+23+20)} \times 100 = 22,35\%$$

Відстань від підприємства-лідера за рівнем експертних оцінок після впровадження 1-го заходу складатиме:

$$h_1 = 100 - \frac{(19+16+18+18)}{(22+20+23+20)} \times 100 = 16,47\%$$

Тоді скорочення відстані від підприємства-лідера за рівнем експертних оцінок за рахунок впровадження 1-го заходу складатиме:

$$\Delta h_1 = 22,35 - 16,47 = 5,88 \text{ (відсот. пункт.)}$$

Аналогічно розрахуймо відстані від підприємства-лідера за рівнем експертних оцінок після впровадження 2-го, 3-го та 4-го заходів (h_j) та скорочення відстаней від підприємства-лідера за рівнем експертних оцінок за рахунок упровадження відповідних заходів (Δh_j). Результати визначення економічного ефекту від упровадження окремих заходів надано в табл. 3.17.

Таблиця 3.17

Економічний ефект від упровадження заходів
щодо підвищення якості управління на підприємстві «04»

Заходи	Відстань від підприємства-лідера за рівнем експертних оцінок до впровадження заходів (h_o), %	Відстань від підприємства-лідера за рівнем експертних оцінок після впровадження заходів (h_j), %	Скорочення відстані від підприємства-лідера за рівнем експертних оцінок за рахунок упровадження заходів (Δh_j), відсоткові пункти
1	22,35	16,47	5,88
2		15,29	7,06
3		18,82	3,53
4		11,76	10,59

Джерело: розраховано автором

Як бачимо, максимальний ефект у вигляді наближення аналізованого підприємства до лідера надає 4-й захід. Після його впровадження відстань від підприємства-лідера, за експертними оцінками, скоротиться на 10,59 відсоткових пунктів до 11,76. Друге місце посідає 2-й захід, упровадження якого скоротить відстань до підприємства-лідера на 7,06 відсоткових пунктів. Третє місце за ефективністю впровадження надає 1-й захід і скорочує відрив від лідера на 5,88 відсоткових пунктів. Мінімальний ефект у вигляді наближення аналізованого підприємства до лідера надає 3-й захід, після його впровадження відстань від підприємства-лідера скоротиться на 3,53 відсоткових пункти.

Отже, упровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення управління на аналізованому підприємстві може привести до економічного ефекту, а з урахуванням синергетичного ефекту практично забезпечить досягнення лідерських позицій. Отже, очікуваний вплив розробленого комплексу заходів на динаміку одиничних показників якості послуг на аналізованому підприємстві, експертні оцінки та проведені дослідження надають нам підґрунтя для розробки організаційного механізму формування концепції якісного сервісу та системи управління якістю послуг туристичного підприємства [20,21].

3.3. Організаційні аспекти забезпечення підвищення якості послуг в туристичних підприємствах

Для ефективного функціонування досліджуваного підприємства виникає потреба в розробці комплексної програми заходів організаційного забезпечення щодо підвищення якості туристичних послуг. В основу формування програмних заходів покладено концептуальну модель системи інтегрованого управління якістю туристичних послуг. Управління якістю туристичних послуг розглядаємо як управлінську діяльність в умовах

динамічного попиту та змін ринкового середовища, що передбачає визначення якісних вимог до обслуговування, оцінювання та контроль якісних параметрів, розробку заходів підвищення якості туристичного продукту на кожному з етапів його життєвого циклу. Згідно зі стандартом ISO 9000:2005 [215], система управління якістю складає собою певну систему для розробки політики цілей для керівництва й управління підприємством стосовно якості. Головна умова для побудови такої системи – це гарантія, що вище керівництво туристичного підприємства зацікавлене у її створенні, упровадженні та підтримці. Цілі підприємства є визначальними при формулюванні таких вимог до побудови системи управління якістю [191; 195]. Тому в діяльності підприємств сфери туризму менеджмент якості розглядається дослідниками як систематичне та динамічне управління бізнес-процесами, метою яких є:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку туристичних послуг та його прибутковості;
- розширення можливостей бізнесу відповідно до світових стандартів;
- досягнення економічної стабільності підприємства за рахунок підвищення якісних параметрів туристичних послуг та економії часу, засобів, ресурсів;
- дотримання вимог законодавчих актів, міжнародних і державних стандартів у сфері якості;
- задоволення потреб клієнтів у якісних туристичних послугах, збільшення клієнтської бази [143, с. 197].

На підставі проведеного дослідження стану якості на рівні управління та оцінювання якості послуг у підприємстві «04» та наукових підходів фахівців із проблем управління якістю послуг пропонуємо здійснити такі узагальнені організаційні заходи щодо підвищення якості послуг туристичного підприємства:

- для забезпечення якісного сервісу керівництву підприємства необхідно розробити спеціалізовані правила та стандарти, які передбачають систематичну підготовку персоналу, забезпечують відповідний рівень

обслуговування на всіх етапах технологічного процесу та є обов'язковими для виконання;

- технологічний процес туристичного обслуговування необхідно поділити на низку послідовних дій і на кожній з цих дій встановлювати відповідні вимоги до якості;

- туристичному підприємству необхідно створити власну корпоративну культуру, яка б демонструвала високий рівень обслуговування, мотивувала та стимулювала персонал на якісну роботу в процесі комунікації з клієнтами.

Приєднуємося до думки В. І. Охоти, що «туристичне підприємство повинне не лише гарантувати якість обслуговування та можливість задовольнити вимоги клієнтів, але й спрямовувати зусилля на створення саморегульованої системи постійного підвищення якості бізнес-процесів» [143, с. 198]. Підприємству «04» рекомендується почати процес формування системи управління якістю, яка базується на власній місії, стратегічних і тактичних цілях туристичного підприємства, конкурентоспроможності послуг, маркетингу взаємовідносин.

Отже, вирішення проблеми забезпечення якості послуг буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства, а також максимізації прибутку. За результатами дослідження якості управління підприємства-еталона щодо забезпечення наближення до лідерських позицій у сфері якості туристичних послуг, пропонуємо сформуванню власну концепцію якісного сервісу підприємства, яка містить пріоритети в заходах щодо підвищення якості послуг (див. табл. 3.18).

Складові концепції якісного сервісу туристичного підприємства «04»

Цілі підвищення якості туристичних послуг		Складові концепції			Пріоритети в заходах щодо підвищення якості послуг
		1	2	3	
Лідерські позиції на ринку туристичних послуг	Задоволеність споживача туристичних послуг			Якість туристичного продукту	1. Підвищення якості екскурсійних програм за рахунок формування різноманітних варіантів проведення екскурсій
			Якість обслуговування споживачів		1. Підвищення професійної підготовки менеджерів 2. Удосконалення комунікацій на засадах «зворотного зв’язку» зі споживачем, проведення екзїт-полів, бета тестувань 3. Моніторинг рекламаций туристів
		Якість функцій управління на туристичному підприємстві			1. Формування та проведення сертифікації системи менеджменту якості туристичного підприємства

Джерело: розроблено автором

Механізм формування концепції якісного сервісу туристичного підприємства, побудований нами на принципах процесного підходу: якість туристичного продукту – якість обслуговування споживачів – якість менеджменту [32]. Структура механізму об'єднує такі складові, як задоволення та цінність, яку отримує споживач із поняттям якості; урахуває змінний фактор поведінки споживачів; включає стандарти якості, притаманні іншим послугам (рис. 3.2).

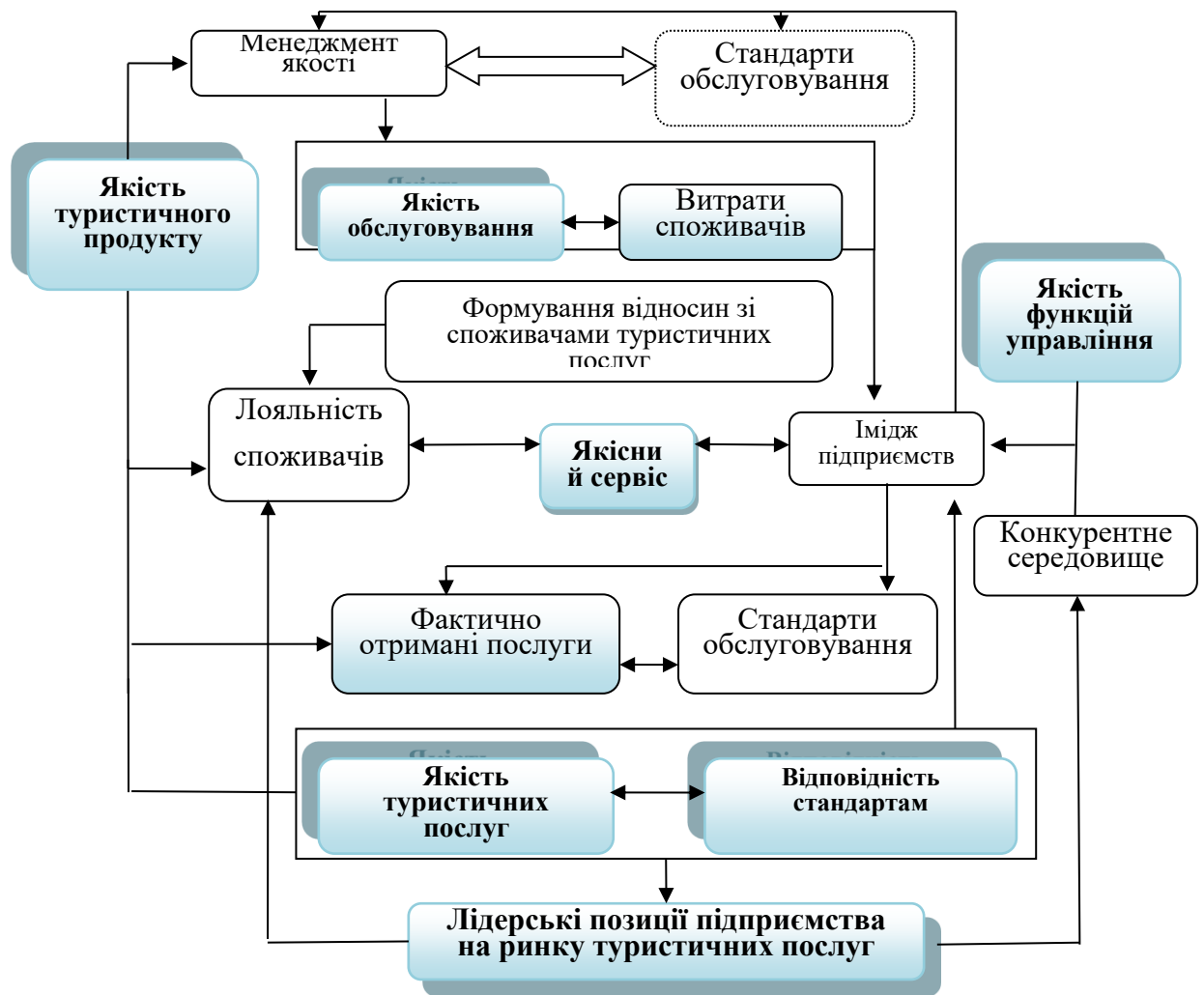


Рис. 3.2. Блок-схема механізму формування концепції якісного сервісу туристичного підприємства «04»

Джерело: розроблено автором

Як бачимо механізм має спрямованість на формування лояльності споживачів туристичних послуг та пов'язаний зі складовою якості обслуговування на туристичному підприємстві та споживанням туристичного продукту. Порівнюючи якість туристичного продукту зі своїми витратами, такими, як: кошти, утрачений час, утрачені можливості, споживач формує своє сприйняття цінності, яку він отримав у підсумку. Згідно з запропонованим механізмом такі зв'язки встановлюють залежність між іміджем підприємства та лояльністю споживачів туристичних послуг.

В умовах конкуренції реальним засобом досягнути положення підприємства-еталона «01» для розглянутого туристичного підприємства «04»

є реалізація стратегії менеджменту якості на основі інтегрованого механізму управління якістю послуг, орієнтованого на побудову довготермінових відносин зі споживачами [14, с. 65-66]. Інструментом вирішення цього завдання, на нашу думку, є формування заходів організаційного забезпечення якості туристичних послуг, побудованого за наступними складовими: внутрішній маркетинг, традиційний маркетинг, управління відносинами зі споживачами та іншими зацікавленими в роботі підприємства групами, стратегічний менеджмент та ін. Система управління якістю послуг, побудована на вищезгаданих принципах, є відмінною платформою для об'єднання всіх елементів у єдину інтегровану систему.

Пропонуючи модель системи управління якістю послуг, ми спиралися на дослідження науковців із менеджменту рекреаційних систем та вимоги стандартів щодо менеджменту якості туристичних послуг, що полягає у впливі на процеси виробництва та обслуговування споживачів через реалізацію управлінських функцій на підприємстві. Як визначають Л. Черчик і О. Мостенець, при формуванні моделі управління саме процесний підхід дозволяє об'єднати системи прогнозування, стратегічного та поточного планування, моніторингу та оперативного регулювання [194, с. 100].

Управління якістю послуги також повинне базуватися на організаційному забезпеченні реалізації заходів підвищення якості туристичних послуг (рис. 3.3). На підставі викладеного такими взаємозалежними видами діяльності, що впливають на якість послуг, є загальні функції управління. Фахівці наводять такий перелік функцій управління якістю: прийняття рішень керівництвом підприємства у сфері політики якості; дослідження у сфері якості послуг потреб туристичного ринку; планування якості та розробка необхідних заходів; упровадження галузевих стандартів якості; навчання персоналу згідно з кваліфікаційними вимогами; мотивація персоналу і нормування праці; контроль якості; реалізація заходів; взаємодія із зовнішнім середовищем (вирішення питань якості з постачальниками, споживачами, державними органами) [89, с.132].

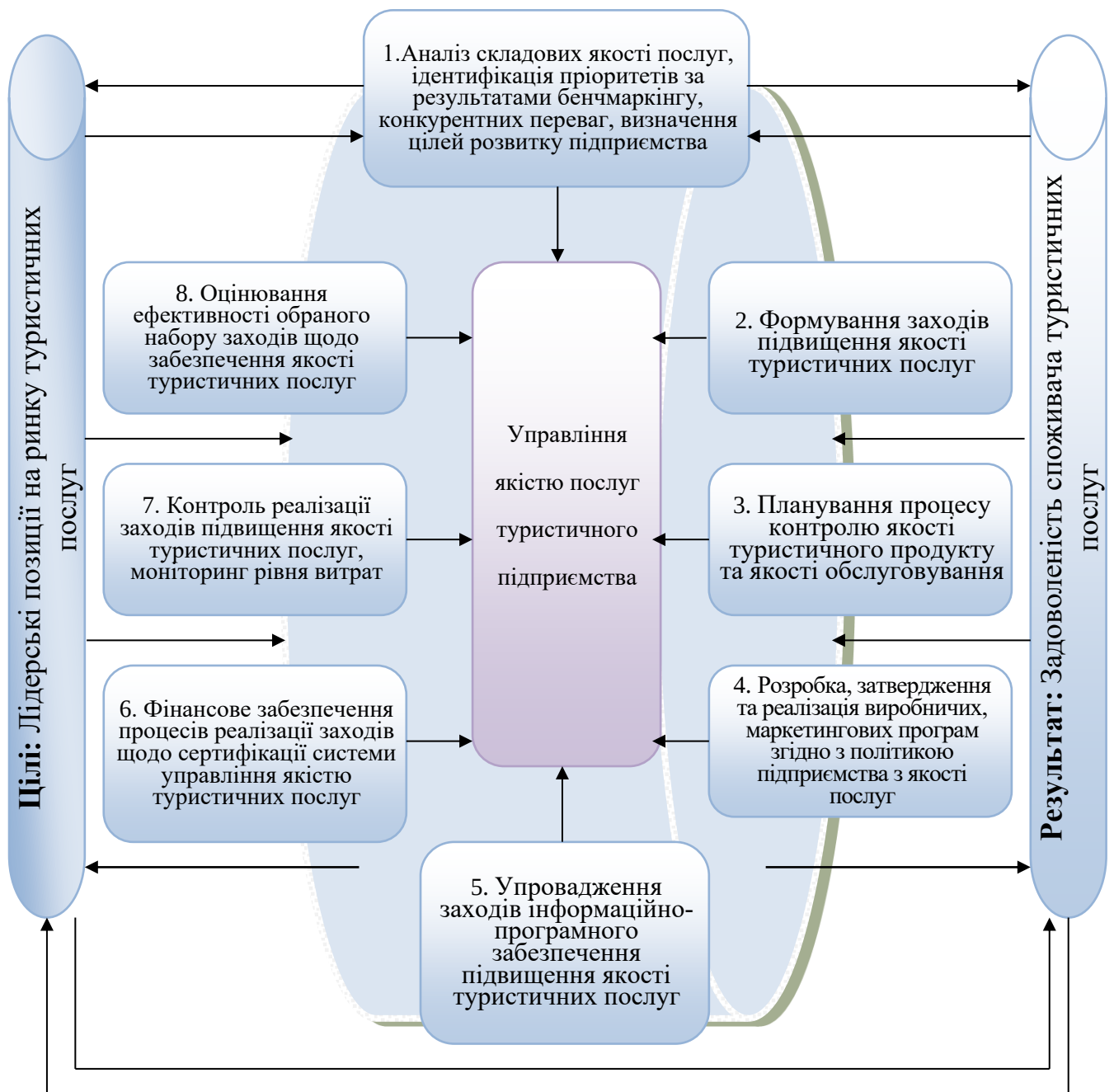


Рис. 3.3. Процесно-орієнтована модель формування системи управління якістю послуг туристичного підприємства

Джерело: складено автором на основі [194; 216]

У процес формування моделі системи управління якістю послуг туристичного підприємства необхідно включати оцінювання ефективності обраного набору заходів щодо забезпечення якості туристичних послуг, а також інструменти управління процесом надання послуг, розробкою нового туристичного продукту, інформаційно-програмного забезпечення

бронювання, методами продажів послуг, які суттєво впливають на якість обслуговування [59; 96; 137; 158; 160].

Отже, пропонуємо розглядати систему управління якістю туристичних послуг як сукупність управлінських дій, що належать до різних бізнес-процесів у діяльності туристичного підприємства та найбільше впливають на якість послуг через відповідні методи їх оцінювання щодо подальшого поліпшення якості. Проте управління якістю туристичного продукту представляє собою вплив на процес надання комплексу послуг через взаємодію виконавця послуг і споживача туристичних послуг.

Управління якістю послуг передбачає наявність відповідних управлінських підсистем у загальній системі управління туристичного підприємства, основним призначенням яких є контроль організації та надання послуг. Узагальнюючи наукові підходи дослідників, можна вважати, що першою такою підсистемою має стати підсистема підбору персоналу та його професійного розвитку відповідно до кваліфікаційних вимог. З цього приводу, приєднуємося до думки Капліної А. С., що компетенція персоналу має велике значення для управління якістю послуг, а керівництво підприємства має постійно дбати, щоб персонал мав необхідні компетенції для надання послуг високої якості. Менеджери повинні мати відповідні особистісні якості, які дозволятимуть забезпечувати високу якість надання туристичних послуг [89, с.132].

Друга підсистема – лояльність та мотивація персоналу. На нашу думку, ставлення споживачів до туроператора багато в чому залежить і від корпоративної культури підприємства. Керівники повинні застосовувати інструменти маркетингу взаємовідносин, формувати системи заохочення персоналу за дотримання стандартів якості обслуговування. У свою чергу менеджери мають регулярно перевіряти ступінь задоволеності споживачів рівням якості обслуговування. Цей ступінь підвищується, якщо адміністрація туристичного підприємства має дієву систему оперативного контролю за якістю виробництва та споживання туристичних послуг згідно зі стандартами

щодо якості послуг.

Третя підсистема – організація контролю за якістю послуг, що надаються постачальниками (готелі, транспортні підприємства тощо) Керівництво підприємства повинне розробляти перелік стандартних процедур контролю надання послуг згідно з контрактами з постачальниками послуг, які формують туристичний продукт, забезпечувати менеджерів сучасними технологіями і програмним продуктом щодо контролю якості туристичних послуг. Зазначимо, що підприємства туризму не можуть ефективно функціонувати без уніфікації та стандартизації робіт з обслуговування споживачів (послуги продажу авіаквитків, рекреаційних послуг, туристичних пакетів) [109; 129; 145; 196; 200].

З урахуванням визначених пріоритетів за результатами бенчмаркінгу трьох складових якості послуг досліджуваного підприємства «04» запропоновано програму заходів щодо підвищення якості послуг підприємства (див. Додатки Н, П, Р).

На нашу думку, для впровадження процесно-орієнтованої моделі управління якістю туристичних послуг на підприємстві має бути узгоджено програму заходів організаційного забезпечення якості послуг і стратегічних цілей туристичного підприємства передусім за рахунок цілеспрямованої координації та формування всіх виробничих програм, пов'язаних із діяльністю на рівні підприємства, на рівні ринка, які базуються на принципах якісного сервісу та задоволеності споживача. Розв'язанню цих проблем може сприяти використання запропонованого механізму узгодження цілей підприємства стосовно визначених складових якості послуг та основних заходів забезпечення встановлених цілей, який наведено на рис. 3.4. Вважаємо, що узгодженість між пріоритетними завданнями підприємства у сфері якості послуг та цілями загальної сукупності бізнес-процесів є умовою ефективного та перспективного розвитку підприємства. Процес управління підприємством повинен ґрунтуватися на прийнятті виважених управлінських рішень.

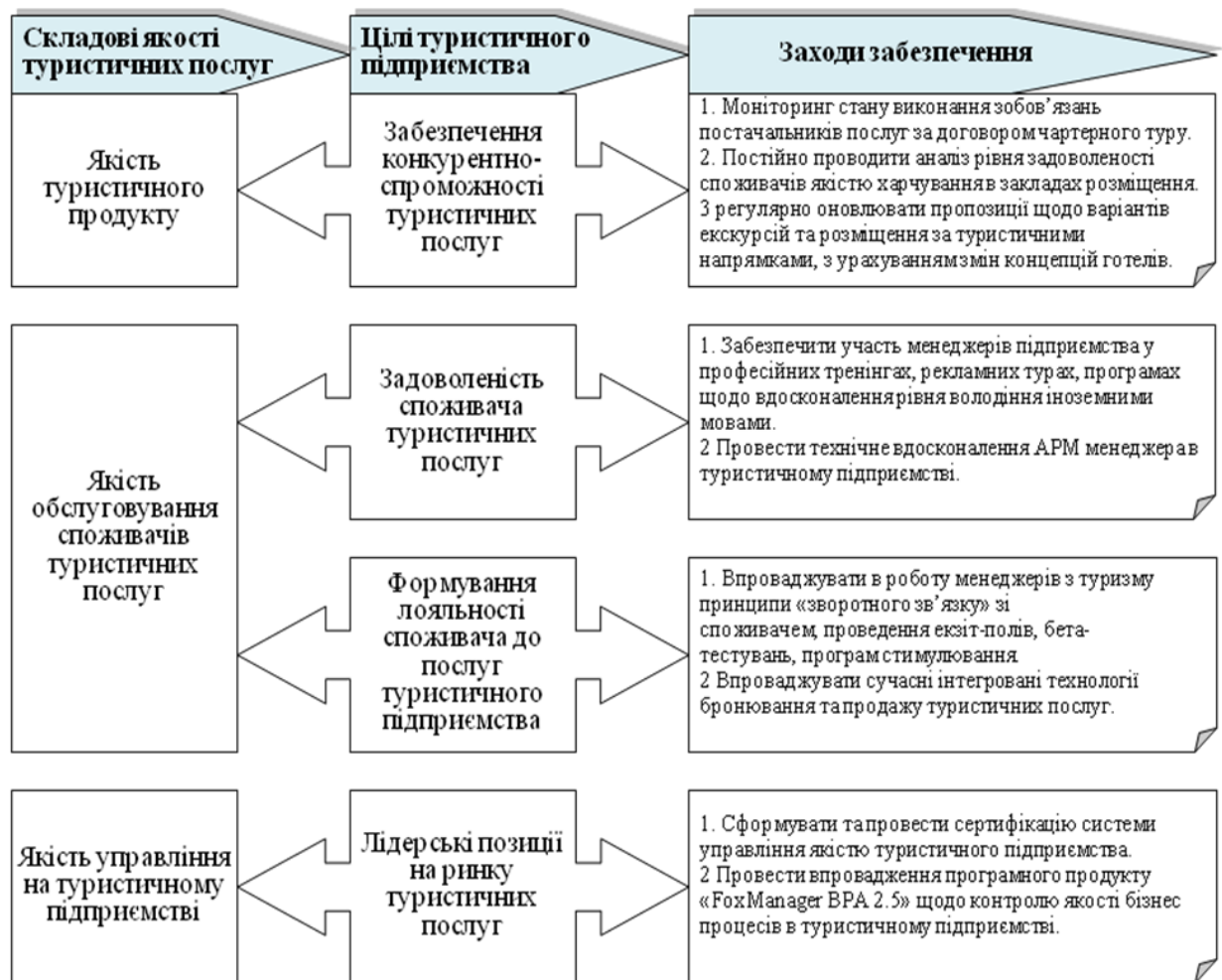


Рис. 3.4. Узгодженість стратегічних цілей туристичного підприємства та заходів щодо забезпечення підвищення якості послуг

Джерело: розроблено автором

Якість обслуговування туристів є складним економічним об'єктом управління, у якому можна виділити сукупність діючих окремо підсистем, що вимагають від туристичної фірми застосування специфічних навичок, пов'язаних з аналізом і вибором виконавців, які безпосередньо реалізують туристичний продукт на збалансованому рівні якості за всіма його складовими. Отже, основною проблемою якісного обслуговування туристів є вибір підприємством виконавців послуг, що утворюють туристичний продукт [210]. Як правило, дані виконавці розташовані на відстані від підприємства і функціонують незалежно один від одного. Тому для ефективного управління якістю туристичного обслуговування необхідно використовувати

найсучасніші методи ситуаційного та евристичного управління, багатокритеріальні методи оптимізації та методи адаптивного управління, що дозволяють оптимізувати склад туристичного продукту за якістю і вартістю послуг, які його утворюють. На нашу думку, для ефективного управління якістю туристичних послуг та підвищення продуктивності праці персоналу доцільним буде рекомендувати керівництву підприємства впровадження автоматизованої системи формування туристичних послуг на основі високопродуктивних інформаційних систем. Основу такої системи становить база даних, яка містить інформацію про всіх потенційних суб'єктів туристичної діяльності, розташованих у привабливих для туристів країна [110].

Доцільність упровадження пропонованого заходу полягає в тому, що нами враховано базові положення виробництва туристичного продукту та потреб споживачів. Об'єктивне формування туристичних потреб являє собою вихідний пункт економічної системи, яку визначає сучасна сфера діяльності туристичного підприємства. У цій динамічній системі можна виділити чотири основні ланки (підсистеми):

- виробництво туристичних послуг;
- формування туристичного продукту;
- реалізацію туристичного продукту;
- споживання туристичного продукту.

Об'єктивна необхідність формування комплексу туристичних послуг із метою найбільш повного задоволення потреб туристів, у свою чергу, породила в економіці туризму особливу роль інформаційних технологій бронювання послуг, інформаційних систем управління та необхідність застосування програмного продукту щодо оцінювання якості формування турів у діяльності туроператорів.

У сучасній теорії та практиці значну увагу приділяється процесу та методам моделювання (опису) бізнес-процесів як частині технології управління підприємством. Моделювання бізнес-процесів є важливою

складовою проектів реінжинірингу бізнес-процесів і створення масштабних систем програмного забезпечення діяльності підприємств туристичної індустрії. Основними цілями моделювання бізнес-процесів є перетворення моделі «asis» (як є) у модель «astobe» (як повинно бути), розуміння, як діє (повинно діяти) підприємство для досягнення своїх цілей [124, с. 102].

Однак при впровадженні інформаційних систем управління все ж є необхідною попередня апробація та оцінювання ефективності їх використання на різних за розмірами туристичних фірмах. Для сучасного управління та моделювання бізнес-процесів у розглянутому вище туристичному підприємстві, швидкості і якості обслуговування клієнтів, на нашу думку, є необхідним упровадження спеціалізованого програмного продукту, розробленого виключно для потреб туристичної галузі. Таким продуктом може бути програмний комплекс «FoxManager ВРА 2.5», який адаптовано для туристичних підприємств, завдання якого створити сучасне робоче місце менеджера офісу та максимально автоматизувати всі внутрішньоофісні процеси, використовуючи новітні досягнення у сфері інформаційних технологій та якості менеджменту.

Упровадження даного програмного продукту дозволяє провести автоматизацію ланцюгів бізнес-процесу туристичного підприємства, а саме:

- а) забезпечення економії часу керівникам і співробітникам;
- б) спрощення роботи з оформлення документації;
- в) зменшення ймовірності помилок у роботі персоналу;
- г) оперативне отримання інформації в короткі терміни.

Програма автоматизує наступні основні функції:

- а) контроль замовлених споживачами турів;
- б) облік даних туристів і партнерів;
- в) формування повного пакету документів для туристів;
- г) можливість відстеження рекламаций туристів;
- д) легкість звірки розрахунків із туристами та постачальниками;
- е) економія часу на складання звітів про продаж туристичних послуг.

Програмний комплекс «FoxManager ВРА 2.5» дозволяє реалізувати на розглянутому підприємстві наступний набір завдань:

а) оптимізувати процес формування пропозицій послуг і розрахунку їх кінцевої вартості;

б) сформувати єдину базу даних, довідників, акумулюючи відомості про підприємства-партнерів, туристів, рекламну аудиторію, заявки на бронювання і платежі по ним, пропозиції і їх деталі (різні додаткові послуги), курси валют тощо;

в) вводити і контролювати платежі, як клієнтські, так і партнерські. При цьому всі документи, замовлення, оплати формуються в бази і будуть зберігатися в програмі, що дозволить швидко отримувати необхідну інформацію в будь-якому аналітичному розрізі й обсязі;

г) сформувати потужну аналітичну систему, що дозволяє менеджеру та керівнику бачити загальну картину попиту актуальних пропозицій, статистику найбільш затребуваних турів, отримувати з аналітичного блоку звіти про роботу офісу, фінансовий стан, відстежувати ефективність реклами, продуктивність роботи менеджера за аналізований період;

д) скорочення часу при оформленні заявки та спрощення цього процесу за рахунок автоматичної виписки повного комплексу необхідних документів: ваучера, листа бронювання, прибуткового та видаткового касових ордерів, рахунків до оплати, чеків-замовлень і договорів, які вже містять усі дані про туриста й обрану ним послугу;

е) взаємозв'язок обраної системи автоматизації з іншими розробками, що використовують як на підприємстві, так і на ринку туристичних та готельних послуг: пошуковими системами, глобальними системами бронювання, бухгалтерськими програмами т. ін.;

ж) складання прайс-листів, ведення продажу та бронювання готельних послуг, формування та перегляд розкладу програм додаткового обслуговування туристів, а також продажів блоків місць туристичним агентствам;

з) розмежування доступу співробітників до різних баз.

Далі проведемо розрахунок економічної ефективності впровадження пропозицій щодо підвищення якості обслуговування на підприємстві «04» на базі програмного продукту «FoxManager ВРА 2.5».

Основним джерелом фінансування є доходи від операційної діяльності підприємства. Витрати на придбання програмного продукту складуть 30 тис. грн. Прогнозуємо, що завдяки впровадженню даного продукту відбудеться збільшення чистого грошового потоку туристичного підприємства на 20% від обсягу, досягнутого в 2016 році та за прогнозним розрахунком складе 20640 грн. За даними бухгалтерського обліку на підприємстві, операційний чистий грошовий потік за 2016 рік складає 17,2 тис. грн. (див. Додаток Б).

Згідно з П(С)БУ 4 під грошовими потоками розуміють надходження і вибуття грошових коштів та їх еквівалентів. Грошові кошти включають кошти в касі й на рахунках у банках, які можуть бути використані для поточних операцій підприємств. Чистий грошовий потік від операційної діяльності характеризує величину виручки від реалізації продукції, яка залишається в розпорядженні підприємства в певному періоді після здійснення всіх грошових видатків операційного характеру. Він виступає критерієм оцінювання внутрішнього потенціалу фінансування підприємства. Джерелами операційного чистого грошового потоку є чистий прибуток, амортизаційні відрахування і приріст зобов'язань.

У контексті оцінювання вартості програмного продукту ставка дисконту характеризує норму доходу на інвестований капітал та норму його повернення після прогнозованого періоду, відповідно до якого на дату оцінювання покупець може інвестувати кошти у придбання об'єкта оцінювання з урахуванням компенсації всіх своїх ризиків, пов'язаних з інвестуванням. Деякі підприємства використовують процентну ставку за позиками або планову ставку тощо. Для визначення ставки дисконту і подальшого розрахунку прийнято облікову ставку Національного банку України, яка станом на 27.10.17 р. складала 13,5 % річних.

Для обґрунтування проекту додаткових інвестицій розглянемо такий важливий інвестиційний показник як індекс прибутковості, який використовується для оцінювання ефективності інвестицій, бізнес-планів підприємств, інвестиційних і інноваційних проектів.

Індекс прибутковості (англ. PI, DPI, Presentvalue index, Profitability Index, benefit-costratio) – показник ефективності інвестиції, що є відношенням дисконтованих доходів до розміру інвестиційного капіталу. Інші синоніми індексу прибутковості, які несуть аналогічний економічний сенс: індекс прибутковості і індекс рентабельності. Під індексом рентабельності (PI) розуміють величину, рівну відношенню наведеної вартості очікуваних грошових потоків від реалізації проекту до початкової вартості інвестицій:

$$PI = NCF / I \quad (3.1)$$

де NCF (netcashflow) – чисті грошові потоки (дисконтовані);

I – інвестиції.

Якщо PI:

- > 1 проект варто прийняти;
- < 1 проект варто відкинути;
- = 1 проект не є ані прибутковим, ані збитковим.

Відзначимо, що, на відміну від чистого приведенного ефекту, індекс рентабельності є відносним показником (див. табл. 3.19)

Таблиця 3.19

Розмір необхідних інвестицій на величину грошового потоку

Інвестиції у проект	Сума, грн.
0-й рік	30000
Дохід від проекту	
1-й рік	20640
2-й рік	20640
3-й рік	20640

Джерело: розроблено автором

Дисконтовані грошові потоки в роках представлено в табл. 3.20

Коефіцієнт дисконтування:

$$\frac{1}{(1+0,135)^k} \quad (3.2)$$

Таблиця 3.20

Дисконтовані грошові потоки в роках

Період	Коефіцієнт дисконтування	Сума, грн.
1	0.8811	18185.022
2	0.7763	16022.045
3	0.6839	14116.339
CF		48323.407

Джерело: розраховано автором

Чиста поточна вартість:

$$NVP = \sum \frac{CF_k}{(1+r)^k} - IC \quad (3.3)$$

$$NVP = -30000 + \frac{20640}{(1+0,135)} + \frac{20640}{(1+0,135)^2} + \frac{20640}{(1+0,135)^3} =$$

$$= 48323,407 - 30000 = 18323,407$$

Індекс рентабельності:

$$PI = \sum \frac{CF_k}{(1+r)^k} / IC \quad (3.4)$$

$$PI = \frac{48323,407}{30000} = 1,611$$

Розглянемо внутрішню норму прибутку інвестиції. Під внутрішньою нормою прибутку інвестиції, RR-синоніми: внутрішня дохідність, внутрішня окупність, розуміють значення коефіцієнта дисконтування r , при якому показник NPV проекту, дорівнює нулю:

$$\sum \frac{P_k}{(1+r)^k} - IC = 0 \quad (3.5)$$

$$-30000 + \frac{20640}{(1+r)} + \frac{20640}{(1+r)^2} + \frac{20640}{(1+r)^3} = 0$$

Термін окупності – це мінімальний часовий інтервал від початку здійснення проекту, за межами якого інтегральний ефект стає і надалі залишається невід'ємним (табл. 3.21).

Таблиця 3.21

Термін окупності інвестицій в роках

Період	PV_t	Наростаючий PV_t	DIC_t	Наростаючий DIC_t
0	0	0	30000	30000
1	18185.022	18185.022		
2	16022.045	34207.067		
3	14116.339	48323.407		

Джерело: розраховано автором

У нашому випадку капітальні вкладення дорівнюють 30000 грн. За даними таблиці 3.21, видно, що 30000 грн. покриваються сумарними результатами після 1 року. Це результат приблизний, тільки в роках. Для уточнення періоду окупності розрахуємо, за який період будуть покриті всі інвестиційні витрати після 0 року.

$$\text{Наростаючий } DIC_t - PV_1 = 30000 - 18185,022 = 11814,978$$

$$\text{Інтегральний результат за 2 рік: } PV_2 = 16022,045 \text{ грн. за 365 днів.}$$

$$DPP2 = 11814,978 / 16022,045 \times 365 = 269 \text{ днів.}$$

Отже, термін окупності проекту складе: $DPP = DPP1 + DPP2 = 1 \text{ рік} + 269 \text{ днів}$.

Розглянемо визначення граничного значення зміни доходу. У ситуації, коли інвестиційний проект буде мати інтегральну точку беззбитковості, NPV дорівнюватиме нулю.

$$q_1 = (1 - \frac{DIC_t}{PV}) \quad (3.6)$$

$$q_1 = (1 - \frac{30000}{48323,407}) = 37,92\%$$

Отже, індекс рентабельності, пропонованого проекту складе 1.611. Прогнозований термін окупності – 1,7 року.

Отже, інформаційні технології як рушійна сила ефективного управління бізнес-процесами є невід’ємним елементом діяльності туристичного підприємства, тому доцільним є впровадження даного програмного продукту щодо забезпечення ефективного управління підприємством у сфері підвищення якості послуг.

Наголосимо, що в сучасних умовах ринку на взаємовідносини підприємства, постачальників і споживачів впливає механізм сертифікації, використовуваних систем якості на відповідність стандартам серії ISO-9000. Головна цільова установка систем якості, побудованих на основі цих стандартів, – це забезпечення якості продукції згідно з вимогами споживача і надання йому доказів здатності підприємства таку якість підтримувати. Відповідно, усі механізми системи, що застосовуються, методи і засоби виявляються орієнтованими на цю мету.

Як бачимо, безпосереднє управління витратами щодо забезпечення якості туристичних послуг на засадах упровадження програмного продукту являє собою розробку і реалізацію необхідних управлінських рішень, орієнтованих на коригування параметрів цих послуг та процесів обслуговування. Обґрунтоване прийняття таких рішень може бути здійснено тільки в тому випадку, коли керівництво підприємства має у своєму розпорядженні достатній обсяг аналітичних даних, які характеризують відповідний об’єкт управління [30, с. 231-235].

Отже, можна вважати, що основними складовими, запропонованої системи управління якістю послуг у діяльності туристичного підприємства є такі:

- системний підхід – управління в системі менеджменту якості бізнес-процесами і зв'язками в туристичному підприємстві;
- проведення регулярного збору та аналізу даних про діяльність туристичного підприємства;
- мотивація персоналу – максимальне залучення персоналу до вдосконалення системи менеджменту якості;
- розвиток і постійне вдосконалення основних і супутніх процесів системи менеджменту якості залежно від факторів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства;
- формування відкритих, довгострокових і взаємовигідних відносин із клієнтами, підвищення статусу підприємства на ринку туризму в регіоні та створення іміджу надійного туристичного підприємства;
- постійні інновації – упровадження програмного продукту та нових технологій контролю якості туристичних послуг;
- систематичне навчання та тренування персоналу на основі спеціальних стандартів і правил обслуговування, що відповідають міжнародним вимогам;
- систематичний моніторинг відповідності якості та вартості послуг туристичного підприємства;
- максимальне використання всіх каналів зв'язку з метою забезпечення оперативного контакту споживача з персоналом туроператора.

Кінцевий вибір набору інструментів підприємства щодо впровадження концепції якісного сервісу та підвищення рівня якості туристичних послуг, які надаються споживачам, може варіюватися залежно від прийнятої стратегії свого економічного розвитку і, врешті-решт, визначається балансом його цільових інтересів як соціально-економічної системи. Якість послуг стала однією з найважливіших конкурентних переваг, яку повинні взяти на озброєння туристичні підприємства для забезпечення свого успіху на внутрішньому та міжнародному ринках.

Отже, вважаємо, що важливим практичним завданням розглянутого туристичного підприємства є організаційно-економічне забезпечення

формування системи управління якістю послуг з урахуванням пропозицій, викладених автором. Запропоновані заходи організаційного забезпечення підвищення якості послуг дозволять покращити фінансово-економічні результати діяльності підприємства й підвищити рівень підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Висновки до розділу 3

За результатами дослідження теоретико-методичних підходів щодо обґрунтування заходів із підвищення якості послуг туристичних підприємств доведено, що для визначення конкретних напрямків і шляхів підвищення якості послуг туристичних підприємств доречно використовувати сучасний інструментарій бенчмаркінгу, який полягає в знаходженні й вивченні найкращих із відомих методів ведення бізнесу, що допомагає відносно швидко з найменшими витратами вдосконалювати процеси надання туристичних послуг.

Критичний аналіз сучасних підходів щодо підвищення якості послуг туристичних підприємств показав, що наразі існує безліч напрямів і способів вирішення даного завдання, які істотно відрізняються як за напрямками, так і за силою впливу на динаміку одиничних показників якості туристичних послуг. Звідси в умовах обмеженості фінансових, трудових і часових ресурсів об'єктивно виникає необхідність ранжування напрямів, способів і конкретних заходів щодо підвищення якості послуг туристичних підприємств у розрізі окремих її складових. Коректне вирішення завдання визначення пріоритетних напрямів підвищення якості послуг туристичних підприємств забезпечує використання авторської методики, стрижневою основою якої є оцінювання наближення аналізованого підприємства до підприємства-лідера за рахунок поліпшення кожного відповідного факторного показника. Для перших двох складових указані розрахунки здійснюються за допомогою таксономічного аналізу, для третьої складової – на основі бального оцінювання. Показник

скорочення відстані до підприємства-лідера має високу інформативність, оскільки його значення повною мірою характеризують наявні резерви підвищення якості туристичних послуг на аналізованому підприємстві (у розрізі окремих його складових) за рахунок покращення кожного відповідного факторного показника.

Використання авторської методики визначення пріоритетів та інструменту бенчмаркінгу дозволило найбільш обґрунтовано підійти до формування програми заходів, спрямованих на підвищення якості туристичних послуг (у розрізі окремих його складових) на аналізованому підприємстві. Визначення пріоритетів (ранжування) щодо впровадження заходів доцільно здійснювати на основі побудованої матриці «заходи-показники», яка відображає взаємозв'язки розроблених заходів з одиничними показниками якості послуг (у розрізі окремих її складових) на аналізованому туристичному підприємстві. Використання матриці «заходи-показники» і результатів ранжування дозволяє здійснити обґрунтований і цілеспрямований вибір найбільш дієвих заходів та сформувати їх оптимальний склад. При визначенні результату впровадження окремих поєднань (комплексів) заходів у вигляді наближення аналізованого підприємства до лідера необхідно враховувати два найважливіші моменти, а саме: дублювання впливу окремих заходів на динаміку одиничних показників та наявність синергетичного ефекту від упровадження деяких комплексів-заходів.

Апробація результатів проведеного дослідження на підприємствах м. Одеса показала, що з метою підвищення якості туристичного продукту на аналізованому підприємстві «04» можна сформувати 120 комплексів і 57 комплексів-заходів – з метою підвищення якості обслуговування. Природно, що вибір комплексу, найбільш прийняттого для практичного впровадження на аналізованому підприємстві, є досить трудомістким завданням при застосуванні традиційних методів його вирішення, тобто методів послідовного розгляду всіх наявних варіантів. Використання ж розробленого нами підходу суттєво зменшить трудомісткість розрахунків і дозволить

здійснити обґрунтований і цілеспрямований вибір комплексу, упровадження якого забезпечить максимальне наближення до лідера при мінімальній кількості заходів.

Доведено, що для сучасного управління та моделювання бізнес-процесів на аналізованому туристичному підприємстві, підвищення якості послуг в цілому необхідно впровадження спеціалізованого програмного продукту, розробленого виключно для потреб туристичної галузі.

Запропоновано та обґрунтовано доцільність упровадження програмного комплексу, завданням якого є створення сучасного робочого місця менеджерів офісу продажів та максимальна автоматизація всіх внутрішньоофісних процесів на туристичному підприємстві з використанням новітніх досягнень у сфері інформаційних технологій та якості менеджменту.

ВИСНОВКИ

У монографії наведено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення актуальної наукової задачі щодо теоретико-методичного обґрунтування заходів підвищення якості послуг туристичних підприємств.

Проведене дослідження дало можливість зробити такі основні висновки та надати рекомендації щодо наукового та практичного використання здобутих результатів:

1. В умовах глобалізації ринків якість туристичних послуг стає не лише складовою конкурентоспроможності, а й необхідною передумовою формування попиту на послуги туристичних підприємств. Встановлено що головною орієнтацією підприємств галузі є спрямованість діяльності на постійне адаптування та вдосконалення сучасних методів оцінювання та підвищення якості послуг, формування моделей управління якістю послуг, упровадження міжнародних та національних стандартів менеджменту якості з метою забезпечення економічно-результативної діяльності туристичних підприємств.

2. На основі міжнародного досвіду та аналізу науково-теоретичних засад щодо підвищення якості туристичних послуг та визначення методів оцінювання автором сформовано узагальнену їх класифікацію, яка спирається на низку таких суттєвих ознак, як спосіб отримання інформації про якість послуги, джерела отримання інформації про об'єкт оцінювання, вибір системи показників та інші. Визначено, що в системі управління якістю важливу роль відіграє оцінювання якості окремих складових туристичної послуги.

3. У монографії доведено, що менеджмент якості інтегрує в собі всі базові функції управлінської діяльності як такої, тому його методологію можна розглядати як сукупність складових щодо оцінювання та підвищення якості послуг. З урахуванням основних моделей управління якістю послуг, що пропонують зарубіжні та вітчизняні дослідники, у дисертації аргументовано та виокремлено найбільш істотні складові власної моделі якості послуг

туристичного підприємства, які засновані на трьох компонентах: якість туристичного продукту, якість процесів обслуговування та якість функцій управління на підприємстві.

4. Сформовано систему показників і методичний інструментарій запропонованого автором підходу до оцінювання якості послуг туристичного підприємства з урахуванням наявності окремих її складових. Обґрунтовано, що якість туристичного продукту та якість обслуговування на туристичних підприємствах є латентними показниками, тобто показниками, що закриті для безпосереднього вимірювання, та описуваними множиною, так званих, ознак-симптомів. Встановлено, що коректні результати його оцінювання можуть бути отримані суто за допомогою методів порівняльного багатовимірної аналізу. На основі розглянутого алгоритму об'єднаної таксономії проведено порівняльний аналіз якості туристичного продукту по десяти туристичних підприємствах міста Одеси.

5. Запропоновано методику оцінювання та підвищення якості послуг туристичного підприємства на основі зіставлення їхнього рівня з вимогами національних і міжнародних стандартів, з показниками якості послуг лідерів організованого туристичного ринку. Обґрунтовано рекомендації щодо виконання такої роботи за допомогою метода самооцінки, під якою розуміється регулярна й систематична перевірка діяльності підприємства в галузі якості та її результатів із використанням моделі досконалості.

6. Доведено, що після аналізу відповідності якості своїх туристичних послуг вимогам національних і міжнародних стандартів туристичним підприємствам доцільно здійснювати їх порівняльну оцінку з якістю аналогічних послуг, які надають лідери ринку. Для формування заходів щодо підвищення якості послуг найкращим підґрунтям можуть бути результати дослідження за методикою бенчмаркінгу. Апробація результатів проведеного дослідження показала, що з метою підвищення якості туристичного продукту на аналізованому підприємстві можна сформувати 120 комплексів і 57 комплексів-заходів щодо підвищення якості обслуговування.

7. Обґрунтовано системно-структурні аспекти формування та реалізації організаційно-економічного механізму концепції якісного сервісу та заходи щодо підвищення якості послуг туристичного підприємства «04», які побудовано на принципах процесного підходу: якість туристичного продукту – якість обслуговування споживачів – якість функцій управління. Розроблено процесно-орієнтовану модель формування системи управління якістю послуг, яка дозволяє розглядати дану систему управління якістю туристичних послуг як сукупність управлінських дій, що належать до різних бізнес-процесів у діяльності туристичного підприємства та найбільше впливають на якість послуг через відповідні методи їх оцінювання щодо подальшого поліпшення якості.

8. Встановлено, що узгодженість між пріоритетними завданнями підприємства у сфері підвищення якості послуг та цілями загальної сукупності бізнес-процесів є умовою ефективного та перспективного розвитку підприємства. Визначено, що для сучасного управління та моделювання бізнес-процесів на підприємствах, швидкості і якості обслуговування клієнтів необхідно впровадження спеціалізованого програмного продукту, розробленого виключно для потреб туристичної галузі.

9. Визначено та обґрунтовано економічна доцільність упровадження програмного комплексу, завданням якого є створення сучасного робочого місця менеджерів офісу продажів і максимальна автоматизація всіх внутрішньоофісних процесів у туристичному підприємстві, використовуючи новітні досягнення у сфері інформаційних технологій та якості менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адельсеитова Э. Б., Джемилева Л. Н. Обеспечение конкурентоспособности туристической фирмы на основе качества турпродукта. *Культура народов Причерноморья*. 2012. № 236. С. 10-13.
2. Азар В. И. Экономика и организация туризма : учебное пособие. Москва : Экономика, 1972. 182 с.
3. Альперин Л. Современный взгляд на системы качества и их развитие. *Стандарты и качество*. 1998. № 10. С. 52-56.
4. Анастасова Лина. Маркетинговые исследования в туризме : монография. Пловдив : Издательство «Летера», 2005. 324 с.
5. Антонов Г. А. Основы стандартизации и управления качеством продукции. Ч. 1-3. : учебник. СПб : Изд-во СПбУЭФ, 1995. 442 с.
6. Апілат О. В. Підвищення якості послуг в туризмі: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 – К., 2005. 17 с.
7. Астахов А., Хриплива Л. Система управління якістю – інструмент удосконалення загальної системи управління організацією. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2011. №4. С. 60–64.
8. Басовский Л. Е., Протасьев В. Б. Управление качеством : учебник. Москва : ИНФРА-М, 2001. 212 с.
9. Бабарицька В. К., Малиновська О. Ю. Менеджмент туризму. Туроперейтинг : учебное пособие. Київ : Альтерпрес, 2008. 167 с.
10. Баумгартен Л. В. Управление качеством в туризме. Практикум : учебное пособие. Москва : КНОРУС, 2008. 288 с.
11. Бичківський Р. Управління якістю: навч. посіб. Львів. : Львівська політехніка, 2004. 329 с.
12. Бедрадіна Г. К. Бенчмаркінг як метод оцінки якості послуг туристичного підприємства. *International scientific-practical conference Integration of Business Structures: Strategies and Technologies*. Part I, February 24. Tbilisi : Baltija Publishing, 2017. С. 135-138.
13. Бедрадіна Г. К. Визначення рівня якості менеджменту на туристичному підприємстві. *Наукові праці МАУП*. 2011. №1(28). С. 113-118.

14. Бедрадіна Г. К. Взаємодія виробника і споживача у формуванні якості туристичних послуг. *Проблемы и перспектива развития отечественного внутреннего и въездного туризма: природная и материально-техническая база, экономическая и социальная эффективность*: матеріали X Міжнарод. науч.- практ. конф. студентів, магістрів, аспірантів і молодих учених, 6-7 мая 2008 г. Донецьк, 2008. С. 65-66.
15. Бедрадіна А. К. Взаимосвязь качества обслуживания и профессионального уровня работников на предприятиях туристической отрасли. *Перспективи розвитку туризму і сфери послуг на міжнародному і національному рівнях* : матеріали I Міжнар. наук.- практ. конф. Луганськ : Знання, 2006. С. 38-41.
16. Бедрадіна Г. К. Експерес-аналіз якості готельного господарства крупного міста. *Управление развитием предпринимательства в современных условиях*: матеріали I Міжнарод. науч.- прак. конф. Симферополь : ДИАЙПИ, 2010. С.182-184.
17. Бедрадіна Г. К. Методика аналізу якості обслуговування споживачів на туристичному підприємстві. *Економіка Крима*. 2010. № 1 (30). С. 178-183.
18. Бедрадіна Г. К. Методика оцінки якості туроператорської діяльності. *Розвиток туризму в період економічної кризи* : матеріали XII Міжнар. наук.- практич. конф., 13-14 квітня 2010 р. Донецьк : Донецьк. ін-т турист. бізнесу, 2010. С. 147- 148.
19. Бедрадіна Г. К. Місце оцінювання в системі управління якістю на туристичних підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2016. №5. URL : <http://economyandsociety.in.ua> (дата звернення : 12.03.2018).
20. Бедрадіна Г. К. Моніторинг якості туристичного продукту у туроператорській діяльності. *Шляхи виходу України із світової фінансово-економічної кризи* : матеріали XI Всеукр. наук.- прак. Конф. студентів та молодих вчених, 31 березня 2009 р. Донецьк: ТОВ «ДЕГІ», 2009. С. 32-34.
21. Бедрадіна Г. К. Особливості побудови системи управління якістю на туристичному підприємстві. *Економіка підприємства: сучасні проблеми*

- теорії та практики* : матеріали I Міжнар. наук.- прак. конф., 18-19 жовтня 2012 р. Одеса: Атлант, 2012. С. 69-70.
22. Бедрадіна Г. К. Опрацювання якості як інструмент забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства. *Перспективи економічного розвитку держави, регіону, суб'єктів господарської діяльності* : зб. тез доп. Всеукр. наук.-прак. заочної конференції, 2 грудня 2012 р. Черкаси : Вид-во ТОВ «МАКЛАУТ», 2012. С. 92-95.
23. Бедрадіна Г. К. Оцінка рівня відповідності системи управління якістю послуг на туристичному підприємстві вимогам стандартів Європейського союзу. *Науковий вісник. Одеський національний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія, історія*. 2012. № 5(157). С. 96-106.
24. Бедрадіна Г. К. Оцінка якості менеджменту туристичної фірми на основі ключових економічних показників. *Вісник соціально-економічних досліджень Одес. держ. екон. ун-ту*. 2010. Вип. 40 . С. 9-13.
25. Бедрадіна Г. К. Оцінювання якості як інструмент забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства. *Перспективи економічного розвитку держави, регіону, суб'єктів господарської діяльності* : зб. тез доповідей Всеукр. наук.- прак. заоч. конф., 2 грудня 2012 р. Черкаси: ТОВ «МАКЛАУТ», 2012. С. 92-95.
26. Бедрадіна Г. К. Проблемні питання впровадження міжнародних стандартів в систему менеджменту якості туристичних підприємств. *Менеджмент підприємницької діяльності* : матеріали X наук.- прак. конф. молодих учених, аспірантів и студентів с міжнародным участием. Симферополь : ДИАЙПИ, 2011. С. 304-306.
27. Бедрадіна Г. К. Сучасні аспекти якості обслуговування на туристичному підприємстві. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики*: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., 22-23 вересня 2017 р. Одеса : Атлант, 2017. С. 44-46.

28. Бедрадіна Г. К. Сучасні підходи до оцінювання якості послуг підприємств туризму. *Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія, історія*. 2011. № 20(145). С. 50-59.
29. Бедрадіна Г. К. Управління якістю послуг туристичного підприємства на засадах бенчмаркінгу. *Сучасні технології управління туристичним та готельно-ресторанним бізнесом*: матеріали І Всеукр. наук.- прак. конф., 25 вересня 2009 р. Маріуполь : МДГУ, 2009. С. 40-42.
30. Бедрадіна Г. К. Формирование управленческих целей, как этап создания системы качества на туристическом предприятии. *Управлінські науки в сучасному світі* : матеріали І Наук. міжнародної конференції на честь д. екон. наук, проф. Шкітіної М.І., 27 листопада 2014 р. Київ : КНЛУ, 2014. С.231-235.
31. Бедрадіна Г. К. Шляхи вдосконалення системи якості обслуговування в готельному бізнесі на прикладі готеля «Континеталь» м. Одеса. Ефективне управління економікою: інформаційні технології, маркетинг, бізнес : матеріали VIII Міжнар. наук.-прак. конф., 8 грудня 2015 р. / Черкаський державний технологічний університет. Черкаси : Гельветика, 2015. С. 203-207.
32. Бедрадіна Г. К., Герасименко В. Г. Квалітологія як актуальний науковий напрям дослідження сфери туризму. *Перспективи розвитку туристичної індустрії в Україні: регіональні аспекти* : зб. тез за матеріалами Всеукр. науково-практичної інтернет-конф., 22 березня 2013 р. Умань : Видавн.-поліграф. центр «Візаві», 2013. С.92-94.
33. Бедрадіна Г. К., Герасименко В. Г. Трансформація туристичної політики та її вплив на взаємовідносини туроператорів і турагентів. *Актуальні питання управління сталим розвитком у сучасному суспільстві : проблеми та перспективи*: матеріали ІІІ Міжнар. наук.- прак. конф., 30-31 жовтня 2014 р. Кременчук : Кременчуцький національний університет ім. Михайла Остроградського, 2014. С. 237-240.
34. Бедрадіна Г. К., Герасименко В. Г., Павлоцький В. Я. Визначення місця сфери туристичних послуг у стандартній міжнародній класифікації продукції.

- Актуальні проблеми розвитку економіки в контексті глобальних викликів* : матеріали Міжнар. наук.- прак. конф., присвяченої 45-річчю факультету міжнародної економіки, 19-20 вересня 2013 р. Одеса: Атлант, 2013. С. 254-256.
35. Бедрадина А. К., Герасименко В. Г., Павлоцкий В. Я. Место сферы туризма в международной и национальной классификации товаров и услуг. *Studia Universitatis Moldaviae. Seria « Stiinte exacle si ecomice »*. 2015. № 2(82). С. 120-124.
36. Бедрадіна Г. К., Нездоймінов С. Г. Рекреационный потенциал курортной анимации как фактор повышения качества туристических услуг. *Сфера розваг – важлива складова у підвищенні ефективності туристичного бізнесу* : зб. наук. праць VI Міжнар. наук.- прак. конф., 29 вересня – 1 жовтня 2006 р. Донецьк, 2006. С. 113-115.
37. Бенчмаркинг в сфере услуг : монографія / С. В. Богданов и др. Шахты : ЮРГУЭС, 2009. 97 с.
38. Білявська Ю. В. Використання бенчмаркінгу в операційному процесі туристичного підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2014. № 2 (64). С. 78-84.
39. Бойко М. Г. Інструментальне середовище дослідницького процесу формування споживчої цінності туристичних продуктів. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2010. Вип. 4. С. 196-203.
40. Борушак М. Проблеми формування стратегії розвитку туристичних регіонів : монографія. Львів : ІРД НАН України, 2006. 288 с.
41. Браймер Р. А. Основы управления в индустрии гостеприимства / пер. с англ. – Москва : Аспект Пресс, 1995. 254 с.
42. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу : навч. посібник. Київ : Освіта, 2012. 508 с.
43. Великий тлумачний словник сучасної української мови / гол. ред. В. Т. Бусел. Київ : Перун, 2009. 1736 с.

44. Виноградова О. В. Забезпечення конкурентних переваг туристичних підприємств на світовому ринку. *Управління підприємством: проблеми та шляхи їх вирішення* : матеріали Міжнар. наук.-прак. конф., 1-3 жовтня 2009 р. Севастопіль : ДонНУЕТ, 2009. С. 40-43.
45. В'їзний туризм : навчальний посібник / Коваль П. Ф. та ін. Ніжин : Вид-во Лук'яненко В. В., 2010. 304 с. URL: http://tourlib.net/books_ukr/vt3-3.htm] (дата звернення : 05.03.2018).
46. Всеобщее управление качеством: учебник / О. П. Глудкин, М. Н. Горбунов, А. И. Гуров, Ю. В. Зорин; под ред. О. П. Глудкина. М. : Горячая линия – Телеком, 2001. 600 с.
47. Гаврилюк С. П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу : навч. посіб. Київ : Київ. нац. торг.- екон. університет, 2006. 180 с.
48. Галасюк С. С. Стандартизація, сертифікація туристичних послуг та ліцензування туристичної діяльності : навч. посіб. Одеса : Астропринт, 2011. 234 с.
49. Гамов В. Г., Старичкова Н. В. Менеджмент качества и оценка соответствия в туризме : учеб. пособие. Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2005. 172 с.
50. Герасименко В. Г. Основи туристського бізнесу : навч. посібник. Одеса : Чорномор'я, 1997. 160 с.
51. Герасименко В. Г., Бедрадіна Г. К.. Вибір і застосування методики оцінки якості послуг на туристичному підприємстві. *Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки : економіка, політологія, історія*. 2008. № 14 (70). С. 60-70.
52. Герасименко В. Г. Бедрадіна А. К. Взаємодія виробника і споживача у формуванні якості туристичних послуг. *Проблемы и перспектива развития отечественного внутреннего и въездного туризма: природная и материально-техническая база, экономическая и социальная эффективность*: материалы X Междунар. науч.- практ. конф. студентов,

- магистров, аспирантов и молодых ученых, 6-7 мая 2008 г. / Донец. ин-т турист. бизнеса. Донецк : ДИТБ. 2008. С. 65-66.
53. Герасименко В. Г., Бедрадина А. К. Моніторинг якості туристичного продукту у туроператорській діяльності. *Шляхи виходу України із світової фінансово-економічної кризи*: матеріали XI Всеукр. наук.-прак. конф. студентів та молодих вчених; заг. ред. д. екон. н. Дубровицького В. І. — Донецьк : ТОВ «ДЕГІ», 2009. С. 32-34.
54. Герасименко В. Г., Бедрадіна Г. К. Управління якістю послуг туристичного підприємства на засадах бенчмаркінгу. *Сучасні технології управління туристичним та готельно-ресторанним бізнесом* : матеріали I Всеукр. наук.-прак. конф., 25 вересня 2009 р. Маріуполь : МДГУ, 2009. С. 40-42.
55. Герасименко В. Г., Галасюк С. С. Ліцензування туристичної діяльності в Україні в контексті міжнародного досвіду. *Журнал Європейської економіки*. 2011. №4. С. 405-417.
56. Герасименко В. Г., Галасюк С. С. Організація надання туристичних послуг : навч. посібник . Одеса : Атлант, 2014. 242 с.
57. Гловер Дж. Управление качеством в индустрии гостеприимства : учебник. Москва : ЮНИТИ, 2008. 453 с.
58. Говард Д. Подход к улучшению управленческой деятельности. *Информационный бюллетень Ассоциации Деминга*. 1995. № 3. С. 54-98.
59. Голубкова Е. Н. Интегрированные маркетинговые коммуникации : учеб. и практ. для академ. бакалавриата. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Издательство Юрайт, 2017. 344 с.
60. Горбач А. Якість туристичних послуг: особливості та чинники впливу. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами* : матеріали Всеукр. наук.- прак. конф., 8. 12. 2016 р. Луцьк : Луцький НТУ, 2016, ч.1. С. 91-94.

61. Господинова М. П., Жаворонкова О. Р., Шкробтак А. И. Повышение качества туристических услуг. *Культура народов Причерноморья*. 2012. № 220. С. 25-28.
62. Гостиничные услуги должны быть качественными. URL: <http://sm.od.ua/post/653/2014> (дата звернення : 02. 03. 2018).
63. Группа компаний ОТИ : веб-сайт. URL: <http://www.coraltravel.ua/main/coral/oti-group> (дата звернення : 03. 03. 2018).
64. Гуляев В. Г. Организация туристской деятельности: учеб. пособие. Москва : Нолидж, 1996. 312 с.
65. Гуру менеджмента качества и их концепции : Э. Деминг, Дж. Джуран, Ф. Кросби, К. Исикава, А. Фейгенбаум, Т. Тагути. *Manadgment. com. ua* : веб-сайт. URL: <http://www.management.com.ua/qm/qm009.html?print> (дата звернення : 09. 03. 2018).
66. Данилов И. П. Бенчмаркинг как основа создания конкурентного предприятия. *Стандарты и качество*. Москва : Стандарты и качество, 2005. 72 с.
67. Денисенко М. П., Терещенко Н. М. Формування системи управління якістю послуг у сфері туризму. *Наукові праці МАУП*. 2014. Вип. 1(40). С. 134-138.
68. ДСТУ 9001-2009. Системи управління якістю. Вимоги. [Чинний від 2001-06-27]. Київ, 2001. 24 с. (Інформація та документація). URL: www.ukrcsm.kiev.ua/index.php/uk/2009-02-03-14.../325--2009 (дата звернення: 01.03.2018). (Інформація та документація).
69. ДСТУ ISO 9004 : 2001. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності (ISO 9004:2000, IDT). [Втратив чинність]. Київ : Держспоживстандарт України, 2001. 61 с. (Інформація та документація).
70. ДСТУ ISO 9000 : 2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник . [Втратив чинність]. Київ : Держстандарт України, 2001. 27 с. (Інформація та документація).
71. ДСТУ ISO 9000 : 2007. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2005, IDT). [Втратив чинність]. Київ : Держспоживстандарт України, 2008. 31 с. (Інформація та документація).

72. ДСТУ ISO 9004-2-96. Управління якістю та елементи системи якості. Частина 2. Настанови щодо послуг (ISO 9004-2:1991, IDT). [Чинний від 1997-07-01]. Київ : Держстандарт України, 1997. 31 с. (Інформація та документація).
73. ДСТУ 3230-95. Управління якістю та забезпечення якості. Терміни та визначення :Управление качеством и обеспечение качества. Термины и определения. [Втратив чинність]. Київ, 1996. 37 с. (Інформація та документація). URL: www.ukrcsm.kiev.ua/index.php/uk/2009-02-03-14.../325--2009 (дата звернення: 26.02.2018).
74. Дурович А. Г. Маркетинг в туризме: учеб. пособие. Минск. : Новое знание, 2004. 432 с.
75. Дурович А., Анастасьєва Л. Маркетинговые исследования в туризме: учеб.-практ. пособие. Минск : Новое знание, 2002. – 348с.
76. Джуран М. Джозеф : управление качеством. J. K. Pescy blog: веб-сайт. URL: <https://jkpersyblog.com/dzhozef-dzhuran-upravlenie-kachestvom/> (дата звернення: 22.02.2018).
77. Егупов Ю. А. Выбор эффективного решения многокритериальной задачи формирования производственного плана предприятия. *Економіст*. 2008. № 11. С. 76-80.
78. Егупов Ю. А. Повышение корректности многомерных оценок в процессе формирования производственной программы предприятия. *Формування економічних стратегій розвитку підприємства, регіону, держави. Економічні інновації* : зб. наук. пр. Одеса : ІПРЕЕД НАН України, 2009. Вип. 38. С. 68-80.
79. Єгупов Ю. А. Таксономічний аналіз як інструмент інтерактивної оптимізації виробничої програми м'ясопереробного підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2011. № 4. С. 113-118.
80. Егупов Ю. А., Купинец Л. Е. Бизнес-план: методика разработки и анализа : навчальний посібник. Одесса: Оптимум, 2001. 230 с.
81. Егупов Ю. А., Литвинова В. А. Механизм обоснования эффективных путей и формирования оптимальной программы повышения конкурентоспособности продукции. *Економіст*. 2012. №8. С. 73-78.

82. Енюков И. С. Методы, алгоритмы, программы многомерного статистического анализа : учебник. Москва : Финансы и статистика, 1986. 232 с.
83. Ефремова М. В. Основы технологии туристического бизнеса: учеб. пособие. Москва : ОСЬ-89, 2001. 92 с.
84. Зорин И. В., Квартальнов В. А. Толковый словарь туристских терминов. Туризм. Туристская индустрия. Туристский бизнес. Москва : Афины, 1994. 345 с.
85. Иванова А. В. Концептуальный подход к обеспечению качества обслуживания в сфере туризма. *Індустрія гостинності в країнах Європи* : матеріали III Міжнар. наук. - прак. конф., 4-6 грудня 2009 р. Сімферополь: ВіТроПринт, 2009. С. 90-92.
86. Івко О. Проблеми визначення якості туристичної послуги та формування системи управління нею. *Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи* : зб. матеріалів Всеукр. наук.- прак. конф., 29.11. 2016 р. Львів : МАУП, 2016, ч. 2. С. 313-317.
87. Івченко Л. О., Левіт І. Б., Шимкова В. Є. Оцінка якості діяльності туристичних підприємств на основі кваліметричного аналізу. *Вісник Донецького інституту туристичного бізнесу. Сер. Економіка, організація і управління підприємством (в туристичній сфері)*. Донецьк : ДІТБ, 2008. № 12. С. 129-135.
88. Каплан Роберт, Дейвид Норман. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Москва : ЗАО «Олимп – Бизнес», 2004 . 271с.
89. Капліна А. С. Організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємств готельного господарства : дис. ... канд. екон. наук : 08. 00. 04. / Полтавський ун-т економіки і торгівлі. Полтава, 2016. 247 с. URL: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/5050/1/D0%94%D0%98%D0%A1%D0%95%D0%A0%D0%A2%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%AF_%20%D0%9A%D0%B0%D0%BF%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%B0%20%D0%90.%D0%A1..pdf (дата звернення: 26.02.2018).

90. Капліна А. С. Удосконалення управління якістю готельних послуг як складової цільової підсистеми організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства. *Наукові праці Полтавської державної академії. Економічні науки*. 2015. № 2 (11). С. 124-134.
91. Карнаухова В. К., Краковская Т. А. Сервисная деятельность: учеб. пособие. Москва : Издательский центр «МарТ», 2006. 256 с.
92. Квартальнов В. А. Менеджмент туризма : финансы и бухгалтерский учет в туризме. Москва : Финансы и статистика, 2009. 247 с.
93. Квартальнов В. И. Туризм: учебник. Москва : Финансы и статистика, 2000. 320 с.
94. Кемп Р. Легальный промышленный шпионаж: бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрения лучших методов работы ваших конкурентов / пер. с англ. О. Б. Максимовой. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. 416 с.
95. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні : навч. посіб. Чернівці : Книги-XXI, 2003. 300 с.
96. Кибанов А. Я. Оценка экономической эффективности совершенствования управления предприятием : учеб. пособие. Москва : Инфра, 2009. 342 с.
97. Кіптенко В. К. Менеджмент туризму: підручник. Київ : Знання, 2010. 166 с.
98. Кобяк М. В., Скобкин С. С. Управление качеством в гостинице: учеб. пособие. Москва : Магистр, 2008. 511 с.
99. Концепции, определения и классификации для статистики туризма : техническое пособие №1. Мадрид : ЮНВТО, 1995. 126 с.
100. Котлер Филип. Лучшие приемы и методы : учебник / пер. с англ. И. Матвеева. Москва : Альпина Пабlishер, 2016. 144 с.
101. Котлер Ф., Боуэн Д., Мейкензи Д. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм : учебник. Москва : Юнити, 1998. 458 с.
102. Кудла Н. Є. Маркетинг туристичних послуг : навч. посіб. Київ : Знання, 2011. 351 с.

103. Кудла Н. Є. Управління якістю в туризмі : підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 328 с.
104. Кузнецова І. О., Карпенко Ю. В. Розвиток процесного підходу у концепції загального менеджменту якості. *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук. пр. / гол. ред. М. І. Зверяков; Одеський нац. екон. ун-т. Одеса, 2012. Вип. 45 (2). С. 121-127.
105. Ланда О. О., Скрипко Т. О. Інтелектуальні інновації у сфері туристичних послуг за допомогою концепції програмування вражень клієнта. *Вісник Львівської комерційної академії. Сер. економічна*. Львів: Львівська комерційна академія, 2010. Вип.33. С. 135-139.
106. Ланда О. О., Скрипко Т. О. Сутність та особливості туристичного продукту та туристичної послуги. *Вісник Львівської комерційної академії. Сер. економічна*. Львів: Львівська комерційна академія, 2007. С. 202-209.
107. Ланда О. О., Скрипко Т. О. Туристичний продукт як об'єкт управління : зб. наук.- техн. праць. Львів : НЛТУУ. 2007. Вип. 17. С. 104-109.
108. Ланда О. О., Скрипко Т. О. Управління конкурентоспроможністю туристичного продукту. *Економіка: проблеми теорії та практики*: зб. наукових праць. Дніпропетровськ : ДНУ, 2005. Вип. 210: в 4 т., т. 3. С. 172-180.
109. Литовченко І. Л., Семенов В. Ф. Фактори конкурентоспроможності курортно-рекреаційних підприємств на ринку послуг. *Науковий вісник БДФЕУ. Сер. Економічні науки*. 2015. Вип. 1(28). С. 77- 89.
110. Лук'янов В. О., Мунін Г. Б. Маркетинг туристичного бізнесу: навч. посіб. Київ : Кондор, 2012. 336 с.
111. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти) : навч. посіб. Київ : Альтерпрес, 2002. 436 с.
112. Лютак О. М., Романчук Д. Л. Туристичний продукт як основний елемент забезпечення конкурентоспроможності туристично-рекреаційного кластеру. *Бізнес Інформ*. 2013. №10. С. 20-29.
113. Мазур И. И., Шапиро В. Д. Управление качеством : учеб. пособие. Москва : Высшая школа, 2007. 334 с.

114. Маламанюк О. А. Актуальні проблеми відповідальності туроператорів і турагентів. *Туризм та зближення культур*: матеріали Міжнар. наук.- прак. конф., 3 листопада 2011 р. Київ : КУТЕП, 2011. С.302-306.
115. Мальська М. П. Просторові системи послуг (теорія, методологія, практика) : монографія. Київ : Знання, 2009. 363 с.
116. Мальська М. П., Гамкало М. З., Бордун О. Ю. Туристичне країнознавство. Європа. : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 224 с.
117. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика : підруч. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 472 с.
118. Мальська М. П., Рутинський М. Й., Білоус С. В., Мандюк Н. Л. Економіка туризму: теорія та практика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 544 с.
119. Мальська М. П., Худо В. В. Туристичний бізнес; теорія та практика. : підруч. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 368 с.
120. Маркетинг турпродукту : підруч. / Карягін Ю. О., Тимошенко З. І., Дамура Т. О., Мунін Г. Б. Київ : Кондор, 2009. 394 с.
121. Марчева А., Розенблум А. Економіка на услугите : учебник. Габрово: ЕКС-ПРЕС, 2010. 226 с.
122. Мельниченко С. В. Інформаційні технології в туризмі : теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2007. 493 с.
123. Мельниченко С. В. Методика дослідження якості обслуговування на туристичних підприємствах . *Вісник КНТЕУ*. 2012. №1. С. 24-32.
124. Мельниченко С. В., Шеєнкова К. А. Управління бізнес-процесами в туризмі : монографія. Київ : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2015. 264 с.
125. Менеджмент: навч. посіб. / за ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. Київ : МАУП, 2007. 816 с.
126. Мескон М. Х., М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента : учебник / пер. с англ. М. : Дело, 2000. 704 с.
127. Мережа суб'єктів туристичної діяльності у 2016 році. *Державна служба статистики*: веб-сайт. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення : 06.03.2018).

128. Методика розрахунку обсягів туристичної діяльності: *наказ Держтурадміністрації України та Держкомстату України від 12.11.2003 р. №142/394*: зареєстровано в Міністерстві юстиції України від 08.12.2003 р. №1128/8449 . URL : <http://www.tourism.gov.ua> (дата звернення:05.03.2018).
129. Міжгалузева програма забезпечення захисту та безпеки туристів на 2007-2012 роки: 28.11.07 №73/387/811. Київ: Міністерство культури і туризму України; Міністерство внутрішніх справ України; Міністерство України з питань надзвичайних ситуацій та у справах захисту населення від наслідків Чорнобильської катастрофи, 2007. 18 с.
130. Міжнародна стандартна галузева класифікація всіх видів економічної діяльності. ООН : веб-сайт. URL: <http://www.unstat.un.org> (дата звернення : 27.02.2018).
131. Нездоймінов С. Г. Напрями і форми розвитку рекреації та туризму в регіоні на засадах активізації підприємницької діяльності: автореф. дис. на здобуття ступеня канд. екон. наук: 08.00.05. Одеса, 2010. 21 с.
132. Нездоймінов С. Г. Підприємницький вектор розвитку регіонального туризму : монографія. Одеса: Пальміра, 2011. 344 с.
133. Нездоймінов С. Г. Туризм як фактор регіонального розвитку: методологічний аспект та практичний досвід : монографія – Одеса: Астропринт, 2009. 304 с.
134. Нездойминов С. Г., Бедрадина А. К. Рекрационный потенциал курортной анимации как фактор повышения качества туристических услуг. *Сфера розваг – важлива складова у підвищенні ефективності туристичного бізнесу* : зб. наук. праць VI Міжнар. наук.- практ. конф. Донецьк, 2006. С. 113-115.
135. Нешков М., Казаджиева В. Пътнически агенции и транспорт в туризма : учебник. Варна : Наука и икономика, 2007. 240 с.
136. Нешков М., Ракаджийска С., Дъбева Т. Въведение в туризма : учебник / под общата ред. Марин Нешков. Варна : Университетско издателство, 2001. 350 с.

137. Обрицько Б. А. Реклама і рекламна діяльність : курс лекцій. Київ: МАУП, 2002. 240 с.
138. Ожегов С. И. Словарь русского языка / под ред. Н. Ю. Шведовой. 17-е изд., испр. Москва : Рус. язык, 1985. 797 с.
139. Окрепилов В. В. Управление качеством: учебник. Москва : Экономика, 2000. 911 с.
140. Ополченева Е.В. Управление конкурентоспособностью туристической организации на основе повышения качества ее производственной системы: автореф. дис. на соискание ученой степени канд. экон. наук : 08.00.04 Москва, 2006. 29 с.
141. Організація туризму : підручник / І. М. Писаревський та ін.; за ред. І. М. Писаревського. Харків: ХНАМГ, 2008. 541 с.
142. Орлов А. В. Менеджмент: учебник. Москва : Смарагд, 2010. 298 с.
143. Охота В. І. Формування системи управління якістю на підприємствах туристичної індустрії . *Бізнес Інформ*. 2014. Вип. 9. С. 195-199.
144. Оцінка туристично-рекреаційного потенціалу регіону : монографія. Бедрадіна Г. К. та ін. / за заг. ред. проф. В. Г. Герасименка. Одеса : ОНЕУ, 2016. 262 с.
145. Павленко И. Г. Управление развитием предприятий рекреационного комплекса АР Крыма : монография . Симферополь : ДИАЙПИ, 2009. 236 с.
146. Павлова Н. Н. Особенности услуги и ее маркетинга. URL : <http://www.elitarium.ru> / 2009/01/23 osobenosti-marketinga-uslugi.html (дата звернення : 20.02.2018).
147. Палеха О. Ю. Управління якістю складових туристичних послуг: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук : 08.00.04. Київ, 2011. 23 с.
148. Панченко Ю. В., Лугінін О. Є., Фомішин С. В. Менеджмент внутрішнього і міжнародного туризму: навч. посібник. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2013. 342 с.
149. Папирян Г. А. Международные экономические отношения: маркетинг в туризме : учебник. Москва : Финансы и статистика, 2008. 160 с.

150. Петриченко П. А. Формування маркетингової інформаційної системи підприємств санаторно-курортного комплексу: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 . Сімферополь, 2008. 193 с.
151. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях : учебное пособие / пер. с польск. Москва : Статистика, 1980. 151 с.
152. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в эконометрическом моделировании : учебное пособие / пер. с польск. Москва : Финансы и статистика, 1989. 175 с.
153. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обмеження державного регулювання господарської діяльності : Закон України від 19.10.2010 р. № 2608-VI. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2608-17> (дата звернення : 01.03.2018).
154. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 р. № 2939-VI. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2939-17> (дата звернення : 01.03.2018).
155. Про підприємництво Закон України : Верховна Рада УРСР; Закон України від 07.02.1991 р. № 698-XII, ред. від 05.04.2015. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/698-12> (дата звернення: 02. 03. 2018).
156. Про внесення змін до Закону України «Про туризм» : Закон України від 18.11.2003 р. №1282-IV. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1282-15> (дата звернення: 01. 03. 2018).
157. Прочан А. О. Планування та організація процесу надання туристичних послуг на підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2007. 16 с.
158. Психологія реклами : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. В. Зазимко та ін. Київ : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2016. 384 с.
159. Ракаджийска С., Маринов С. Маркетинг в туризма : учебник. Варна : Наука и икономика, 2004. 237 с.

160. Рега М. Г. Перспективи розвитку рекламної діяльності на ринку туристичних послуг. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки*. 2014. Вип.6, ч.3. С. 93-96.
161. Решетняк О. Сучасні методи управління підприємством сфери послуг : підручник. Харків : Фактор, 2008. 544 с.
162. Рибалко-Рак Л. А., Ляшко Н. І. Нова філософія тотального управління якістю: напрями формування конкурентоспроможного персоналу для підприємств сфери туризму. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: виклики постіндустріальної економіки* : матеріали IV Міжнар. наук.- прак. конф., 18-19 травня 2017 р. Львів: Львівська політехніка, 2017. С. 543-544.
163. Рибов М. Туризмът в ерата на качеството : учебник София: Тракия-М., 2005. 720 с.
164. Ринки туристичних послуг: стан і тенденції розвитку: монографія / Герасименко В. Г., Бедрадіна Г. К. та ін.; за заг. ред. В. Г. Герасименка. Одеса: Астропринт, 2013. 371 с.
165. Саак А. Э., Пшеничных Ю. А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме : учеб. пособие. СПбетербург : Питер, 2007. 188 с.
166. Саак А. Э., Пшеничных Ю. А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме. СПбетербург : Питер, 2010. 252 с.
167. Салухіна Н. Г., Ясинська Н. С. Управління якістю: опор. конспект лекцій. Київ : МАУП, 2008. 144 с.
168. Свірідова Н. Д., Скорченко Ю. О. Туризм. Словник-довідник : навч. посібник . Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2009. 310 с.
169. Своробович Л. Н., Егупов Ю. А. Методические основы формирования системы материального поощрения на машиностроительных предприятиях. *Науковий вісник. Од. держ. екон. ун-т. Всеукр. асоц. молод. наук. Науки: економіка, політологія, історія*. 2010. № 10 (111). С. 210-223.

170. Сидоренко І. О. Критерій якості в конкурентоспроможності туристичних підприємств. *Вісник ДІТБ. Сер. Менеджмент та маркетинг*. Донецьк, 2002. № 6. С. 144-148.
171. Сидоренко І. О. Напрями щодо вдосконалення системи управління якістю діяльності туристичних підприємств (організацій, фірм) в сучасних умовах господарювання. *Формування ринкових відносин в Україні* : зб. наукових праць. 2005. Вип.3(46). С. 78-80.
172. Сидоренко І. О. Управління якістю турпродукту (послуг) в умовах зростаючої конкуренції. *Вісник Донецького інституту туристичного бізнесу*. 2005. №9. С.180-185.
173. Скобкин С. С. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе: учебно-прак. пособие . Москва : Юристъ, 2001. 224 с.
174. Скрябіна Н. І. Функції маркетингу в управлінні якістю: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.06.02 . Київ, 2001. 21 с.
175. Словник іншомовних слів / за ред. О. С. Мельничука. Київ : Головна редакція української радянської енциклопедії, 1985. 966 с.
176. Сучасна економіка: актуальні проблеми та перспективи розвитку : колективна монографія / Гавкалова Н. Л. та ін.; за ред. д. е. н., проф. В. В. Прохорової. Х., «НТМТ», 2014. 248 с.
177. Таньков К. М., Чепурда Г. М. Концептуальні аспекти формування системи інтегрованого управління якістю туристичних послуг. *Проблеми економіки*. 2014. Вип.1. С. 259-264.
178. Тебекин А. В. Управление качеством: учебник для бакалавров. Москва : Юрайт, 2011. 371 с.
179. Тимощук О. М. Оцінка рівня якості туристичних послуг водного транспорту: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.07.04. Одеса, 2006. 20 с.
180. Тимощук О. М. Оцінка рівня якості туристичних послуг водного транспорту: дис. канд. екон. наук : 08.07.04. Одеса, 2006. 208 с.

181. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія. Вид 2-ге., випр. та доповн. Київ : Київ. нац. торг.-екон. університет, 2009. 463 с.
182. Ткаченко Т. І., Бойко М. Г. Формування споживчої цінності туристичного продукту. *Товари і ринки*. 2012. № 2. С. 5-15.
183. Ткаченко Т. І., Мельниченко С. В., Босовська М. В. Управління якістю туристичних послуг : опорний конспект лекцій. Київ : Київ. нац. торг.- екон. університет, 2009. 107 с.
184. Туризм, гостеприимство, сервис : словарь-справочник / Г. А. Аванесова и др.; под ред. Л. П. Воронковой. Москва : Аспект Пресс, 2002. 367 с.
185. Туристичне країнознавство : навчальний посібник / за ред. В. Ф. Семенова. Херсон : Грінь Д. С., 2013. 392 с.
186. Туроператор года 2016 ! *Coral Travel* : веб-сайт. URL: <http://www.coraltravel.ua/news-choice-of-the-year-2016> (дата звернення : 03.03.2018).
187. Тягунова Н. М. Основи організації туристичного бізнесу. Кредитно-модульний курс : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2014. 130 с.
188. Управление качеством : учеб. пособие / Шестопа́л Ю. Т., Дорофе́ев Р. Д., Шестопа́л Н. Ю, Андре́ева Э. А. Москва : ИНФРА – М, 2014. 331с.
189. Уэст Дж. Стратегия обслуживания на предприятиях индустрии гостеприимства : учебник. Москва : РМАТ, 2001. 514 с.
190. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: учебник. 7-е изд., испр. и доп. Москва : Дело, 2005. 448 с.
191. Фомичев С. К., Старостина А. А. Управление качеством : учеб. пособие. Київ : МАУП, 2002. 192 с.
192. Хміль Ф. І., Ланда О. О. Діагностика якості туристичного продукту. *Вісник Львівської комерційної академії. Сер. економічна*. Львів : Львівська комерційна академія, 2010. Вип. 33. С. 123-126.

193. Центральна статистична класифікації продукції за видами економічної діяльності: розпорядження / Кабінет Міністрів України від 15.02.2006 р. №82-р. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення : 06.03.2018).
194. Черчик Л., Мостенець О. Механізм забезпечення конкурентоспроможності рекреаційної системи регіону : монографія. Луцьк : Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки. 2016. 214 с.
195. Чебаненко Н. А. Розробка підсистеми управління якістю обслуговування. *Індустрія гостинності в країнах Європи* : матеріали III Міжнар. наук.- прак. конференції, 4-6 грудня 2009 р. Сімферополь : ВіТроПринт, 2009. С. 100-101.
196. Чудновский А. Д. Гостиничный и туристический бизнес: учебник. Москва :Тандем. ЭКМОС, 1998. 168 с.
197. Чудновский А. Д., Жукова М. А., Сенин В. С. Управление индустрией туризма : учеб. пособие для студ. вузов . Москва : КноРус, 2004. 448 с.
198. Шандор Ф. Ф. , Кляп М. П. Сучасні різновиди туризму : підручник. Київ : Знання, 2013. 334 с.
199. Шаповал М. І. Менеджмент якості : підручник. Київ : Т-во «Знання», 2003. 475 с.
200. Шаховалов М. М. Интернет-технологии в туризме : учеб. пособие. Барнаул : АлтГАКИ. 2007. 251 с.
201. Швец И. Ю. Управление качеством турслужги. *Культура народов Причерноморья*. 2005. № 61. С. 68-72.
202. Школа І. М. Менеджмент туристичної індустрії: навч. посіб. / за ред. проф. І. М. Школи. Чернівці, 2003. 596 с.
203. Шульгіна Л. М. Маркетинг підприємств туристичного бізнесу: монографія. Київ : Київ. нац. торг.- екон. університет, 2005. 597 с.
204. Юрик Р. А. Маркетинг как необходимый инструмент управления турфирмой. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2005. № 2. С. 109-118.
205. Янковий О. Г. Латентні ознаки в економіці : монографія. Одеса: Атлант, 2015. 168 с.

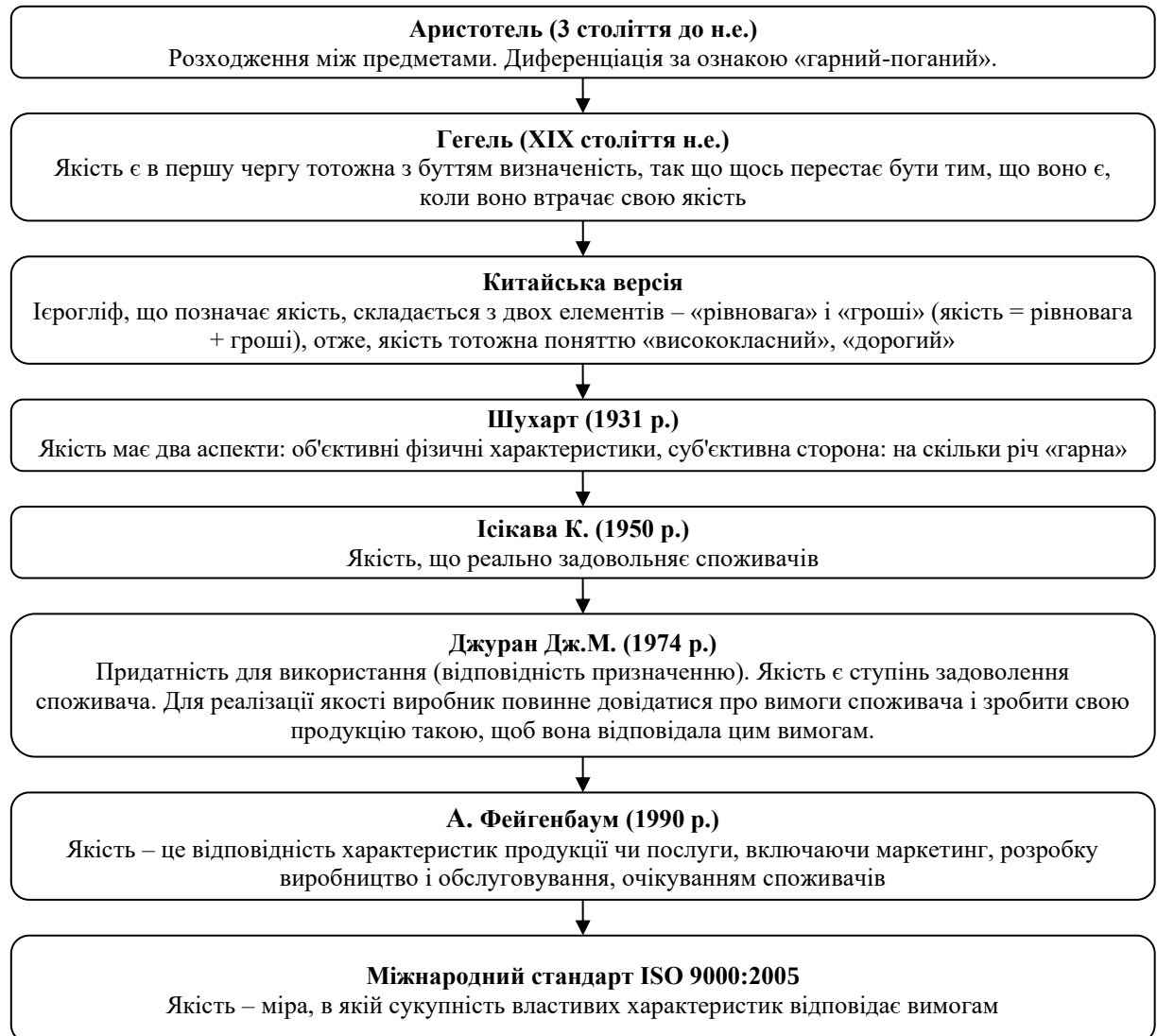
206. Янковий О. Г., Кошельок Г. В., Чернишова О. Б. Об'єднана таксономія підприємств кондитерської галузі за рівнем конкурентоспроможності. *Розвиток фінансових відносин в умовах трансформаційних процесів: український вимір* : матер. симпозиуму з нагоди 65-річчя Харків. ін-та фінансів УДУФМТ. Харків : ХІФ УДУФМТ, 2008. С. 131-138.
207. Янковий О. Г., Чернишова О. Б. Оцінка конкурентоспроможності промислових підприємств у маркетинговому дослідженні. *Вісник соціально-економічних досліджень*: зб. наук. праць ОДЕУ. Одеса, ОДЕУ, 2008. Вип. 33. С. 250-257.
208. Яцун Л. М., Маркарова С. А. Управління туристичною діяльністю підприємств: концепція розвитку та стратегія модернізації. *Бізнес Інформ*. 2015. №. 11. С. 213-219.
209. Bedradina Ganna. Methods of Definition of Tourism Product Quality. *Socio-economic Research Bulletin*. Issue 41. Part 1. Odessa State Economic University. Odessa : OSEU, 2011. 134 p.
210. Bedradina Ganna Measuring the Quality of the Tourism Product in the Tour Operator Business Bedradina G. Nezdoyminov S. Montenegrin Journal of Economics – 2019. – Vol.15, №2. – P. 81-92 Nezdoyminov S. file:///C:/Users/Uch_sekr/Downloads/MNJE%20Vol.%2015,%20No.%202.%20-%20komplet.pdf
211. Ganna Bedradina, Sergii Nezdoyminov, Andrii Ivanov Digital Technology in the Management of Quality Service in Tourism Business International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)', ISSN: 2249-8958 (Online), Volume-9 Issue-1, October 2019. – P.1865-1869
212. Deming W. E. Tributes to Walter A. Shewhart. *Industrial Quality Control*, 1967, Vol. 24,#2 (August).
213. Executive. Ru : веб-сайт сообщества менеджеров. URL: www.e-executive.ru (дата звернення : 04. 03. 2018).

214. Grönroos Christian A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*. Vol. 18 Issue: 4, 1984 p. 36-44. URL: <https://doi.org/10.1108/EUM00000000004784> (дата звернення: 27. 02. 2018).
215. ISO 9000 : 2005. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь : веб-сайт. URL: <http://www.iso.org/> (дата звернення : 02.03.2018).
216. ISO 9001:2008. Quality management systems – Requirements : веб- сайт : URL: www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=46486 (дата звернення : 02.03.2018).
217. ISO 9004:2009. Managing for the sustained success of an organization. A quality management approach : веб-сайт. URL: <https://www.iso.org/standard/41014.html> (дата звернення : 04.03.2018).
218. Juran J. M., Gryna F. M., Jr. Quality Planning and Analysis. From Product Development through Use. 2nd ed. New York et al.: McGraw-Hill Book Co., 1980. 629 p.
219. Juran J. M. Juran on Leadership for Quality. An Executive Handbook. New York: The Free Press; London : Collier Macmillan Publishers, 1989. 376 p.
220. Pazasuraman A., Zeithaml V., Berry L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*. 49. 1985, p. 41-50.
221. Powell, T., 1995. TQM as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic Management Journal*. 16 (1), P. 15–37.
222. Saraph, J. V., Benson, P. G., & Schroeder, R. G. (1989). An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management. *Decision Sciences*, 20(4), 810-829. DOI: 10.1111/j.1540-5915.1989.tb01421.x
223. Samson, D., Terziovski, M., 1999. The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management*. 17 (4). P 393–409.
224. Tompkins, Jonathan. Organization theory and public management. Belmont, CA: Thomson Wadsworth, 2005. 432 p. Publisher : Cengage Learning.
225. Uluskan M., Godfrey A. B., Joines J. A. Integration of Six Sigma to traditional quality management theory: an empirical study on organisational performance.

- Total Quality Management & Business Excellence*. 2017. T. 28. №. 13-14. P. 1526-1543.
226. Jaca C., Psomas E. Total quality management practices and performance outcomes in Spanish service companies. *Total Quality Management & Business Excellence*. 2015. T. 26. №. 9-10. P. 958-970.
227. Zhang Dongli, Linderman Kevin, Schroeder Roger G. Customizing quality management practices : A conceptual and measurement framework. *Decision Sciences*. 2014. Vol. 45. No. 1. P. 81-114.

ДОДАТКИ

Історична еволюція поняття «якості»



Джерело: складено автором на основі [65; 215; 219].

ДОДАТОК Б

**Показники діяльності туристичних підприємств Одеської області,
які обрано для проведення дослідження якості туристичних послуг**

	Рік	ТОВ «Бумеранг-тур»(01)	ПП «Аджунінтер- нешнал»(02)	ТОВ «Селезньов- тур»(03)	ТОВ «Імперія- Тур ВІП Клуб»(04)	ПП «Аверс- тур»(05)	ПП «Академтур» (06)	ТОВ «Пегас Int»(07)	ТОВ «Туристична компанія «Жара»(08)	ТОВ «Навігатор» (09)	ПП «Глобус Турс»(10)
Кількість обслугованих туристів (операторська діяльність)	2014	90	191	280	220	-	-	-	274	302	174
	2015	114	126	250	141	-	-	-	261	284	111
	2016	310	212	420	360	-	-	-	405	440	198
Кількість обслугованих туристів (агентська діяльність)	2014	930	580	630	590	310	190	425	615	670	560
	2015	804	411	502	388	241	147	352	489	530	400
	2016	864	647	704	680	365	225	470	690	732	620
Обсяг наданих туристичних послуг (тис.грн.)	2014	1984,1	1640,0	2185,1	1540,7	724,5	578,8	898,4	2125,4	2340,1	1510,1
	2015	3998,5	3600,2	4517,2	3654,4	1547,2	1204,3	1990,8	4420,7	4698,7	3398,4
	2016	5505,2	4887,7	6115,3	4920,6	1898,3	1398,4	2112,5	6020,4	6300,3	4701,3
Витрати, пов'язані з наданням тур. послуг (тис.грн.)	2014	1674,2	1378,8	1878,7	1361,5	622,5	480,1	765,8	1784,2	1997,7	1287,4
	2015	3701,4	3117,7	4274,4	3420,0	1352,0	1021,3	1740,4	4175,4	4400,0	2998,7
	2016	5199,8	4601,4	5878,9	4680,0	1600,1	1104,9	1885,5	5647,7	6010,4	4487,0
Балансовий прибуток (тис.грн.)	2014	10,2	8,1	9,8	7,7	4,6	3,7	5,4	9,4	10,1	7,8
	2015	12,4	9,7	11,3	9,4	4,8	4,1	7,8	10,9	11,7	9,5
	2016	19,0	14,3	17,2	14,6	6,1	5,8	12,0	16,5	18,0	14,0
Середньооблікова кількість працівників	2014	10	6	9	6	4	3	6	8	9	6
	2015	10	5	8	5	3	3	6	8	9	6
	2016	11	5	7	5	3	3	6	7	9	7

Джерело: складено автором.

Анкета туриста, який відвідав тур за маршрутом Одеса-Анталія-Одеса

Назва туристичного підприємства: _____

ПІБ(за бажанням): _____

Готель: _____

№	Критерії оцінки	Загальна оцінка за шкалою від 0 до 10 балів										
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Наявність різноманітних варіантів програм обслуговування у складі туристичного продукту за даним напрямом, бали											
2	Якість транспортного обслуговування, бали											
3	Якість розміщення (відповідно до обраної категорії готелю та категорії номеру), бали											
4	Якість екскурсійних програм, бали											
5	Якість харчування (згідно тарифного плану готелю та класу обслуговування), бали											
6	Ступінь відповідності туру уявленням туристів, %											
7	Кількість негативних випадків у подорожі (рекламацій), од											

Дата:

Джерело: складено автором.

Анкета якості обслуговування в туристичному підприємстві

Назва туристичного підприємства: _____ Дата: _____
 ПІБ(за бажанням): _____

№	Критерії оцінки	Одиниці оцінювання	Оцінка
1	Якість оформлення приміщення туристичного підприємства	бали, від 1 до 10	
2	Рівень професійної підготовки менеджерів офісу продажу турів	бали, від 1 до 10	
3	Середні витрати часу на оформлення туру	хвилини	
4	Якість документації для подорожі	бали, від 1 до 10	
5	Рівень задоволеності туриста від комунікації з менеджерами офісу туристичного підприємства	%	
6	Відповідність очікувань туриста фактично наданим послугам за обсягом та асортиментом	%	

Джерело: складено автором.

Анкета для визначення рівня якості управління на туристичному підприємстві*
(фрагмент)

№ з/п	Принципи управління якістю на туристичному підприємстві	Оцінка				
		1	2	3	4	5
1.	Орієнтація на споживача (див. п. 5.1) а) Чи ідентифікувала організація відповідні групи клієнтів або ринки для поліпшення фінансових і економічних вигод організації? б) Чи повністю організація розуміє потреби й очікування клієнта відповідного ланцюга постачання і чи визначила необхідні ресурси для виконання цих вимог? в) Чи проводить організація вимірювання рівня задоволеності клієнтів і чи вгадує проблеми, що виникають сумлінно та у встановлений термін?					
2.	Лідерство (див. п. 5.2) а) Чи розробляє та оголошує вище керівництво напрямок, політику, плани й іншу важливу інформацію, що стосується стабільності організації? б) Чи встановлює та оголошує вище керівництво ефективні, фінансові й економічні цілі із забезпеченням необхідних ресурсів і зворотного зв'язку та інформацією? в) Чи створює вище керівництво обстановку, у якій персонал повністю залучений до досягнення цілей організації?					
3.	Залучення персоналу (див. п. 5.3) а) Чи вважаються співробітники на всіх рівнях важливим ресурсом організації, що може істотно впливати на досягнення фінансових і економічних вигод? б) Чи заохочується повне залучення для створення можливості підвищення компетенції, знань й навичок на благо організації в цілому? в) Чи прагне персонал працювати разом з іншими співробітниками, клієнтами, постачальниками й іншими зацікавленими сторонами?					
4.	Процесний перехід (див. 5.4) а) Чи здійснюється діяльність з управління, контролю за ресурсами та вихідними результатами взаємозалежній формі? б) Чи виявляються можливості ключових дій та/або процесів через вимірювання й аналіз для поліпшення фінансових і економічних результатів? в) Чи забезпечує керівництво оцінку та/або пріоритетність ризиків і чи повідомляє про їхній потенціальний вплив клієнтам, постачальникам та іншим зацікавленим сторонам?					

№ з/п	Принципи управління якістю на туристичному підприємстві	Оцінка				
		1	2	3	4	5
5.	Системний підхід до управління (див. п. 5.5) а) Чи ефективно ідентифікуються, розуміються й управляються взаємозалежні процеси для створення системи, здатної реалізувати фінансові й економічні вигоди? б) Чи розглядаються можливості й обмеженість ресурсів і процесів з урахуванням взаємозалежності процесів? в) Чи використовується системний підхід для глобального використання специфічних процесів на користь системи?					
6.	Постійне поліпшення (див. 5.6) а) Чи заохочує й підтримує вище керівництво постійне поліпшення задля досягнення фінансових та економічних переваг? б) Чи здійснює Організація вимірювання та контроль на місці для відстеження й оцінювання фінансових та економічних вигод? в) Чи відзначає та визначає вище керівництво досягнення фінансових і економічних вигод?					
7.	Підхід до прийняття рішень на основі фактів (див. п. 5.7) а) Чи є рішення ефективними, заснованими на точному аналізі фактів і, за необхідності, урівноваженими інтуїтивним досвідом? б) Чи гарантує вище керівництво належний доступ до даних, інформації та інструментів, які дозволяють виконати ефективний аналіз? в) Чи гарантує вище керівництво, що рішення засновані на одержані оптимальної додаткової вартості з виключенням поліпшень в одній сфері, які призводять до погіршень в іншій?					
8.	Взаємовигідні відносини з постачальниками (див. п. 5.8) а) Чи існують ефективні процеси для оцінки, вибору й контролю постачальників і партнерів ланцюга постачання, для гарантії досягнення загальних фінансових та економічних вигод? б) Чи гарантує вище керівництво розвиток ефективних відносин із ключовими постачальниками й партнерами, що забезпечує баланс між короткостроковим вигрaшем і довгостроковими перспективами? в) Чи заохочується обмін на майбутнє й зворотні зв'язки між організацією та постачальниками/ланцюгами постачальників для заохочення й досягнення взаємної вигоди?					

* — анкета заповнюється керівником туристичного підприємства, менеджерами та незалежними експертами

Джерело: складено автором.

ДОДАТОК Ж

Стандартизовані значення показників оцінки якості туру «Одеса-Анталія-Одеса»
(при використанні класичного алгоритму таксономічного аналізу)

Підприємство	1. Підготовка до поїздки, бали	2. Транспорт, бали	3. Розміщення, бали	4. Екскурсійна програма, бали	5. Харчування, бали	6. Ступінь відповідності туру уявленням туристів, %	7. Кількість негативних (критичних) випадків у подорожі, од
01	1,5440	1,0371	0,0000	1,8974	1,5855	1,5941	-1,7321
02	0,4411	1,0371	-1,2247	0,3162	-0,1762	-0,3985	0,0000
03	0,9925	1,0371	1,2247	1,1068	-0,1762	0,9299	-0,8660
04	0,4411	-0,4445	0,0000	-0,4743	-0,1762	0,2657	0,0000
05	-1,2131	-0,4445	0,0000	-0,4743	-0,1762	-1,0627	0,8660
06	-1,7645	-0,4445	-1,2247	-1,2649	-1,9378	-1,7269	1,7321
07	-0,6617	-1,9261	1,2247	-1,2649	-0,1762	-0,3985	0,0000
08	0,4411	1,0371	1,2247	0,3162	1,5855	0,2657	-0,8660
09	-0,1103	-0,4445	-1,2247	-0,4743	-0,1762	-0,3985	0,8660
10	-0,1103	-0,4445	0,0000	0,3162	-0,1762	0,9299	0,0000

Джерело: розраховано автором.

Результати таксономічного аналізу якості туру
«Одеса-Анталія-Одеса», виконаного на основі класичного алгоритму

Підприємство	Відстань до еталону (C_{io}^k)	Таксономічний показник (μ_i^k)	Ранг підприємства (R_i^k)
01	0,5477	0,8234	1
02	1,7695	0,4295	6
03	0,8495	0,7261	2
04	1,5594	0,4972	5
05	2,1223	0,3157	9
06	2,9819	0,0385	10
07	2,0888	0,3265	8
08	0,8942	0,7117	3
09	2,0737	0,3314	7
10	1,4166	0,5433	4

Джерело: розраховано автором.

Результати таксономічного аналізу якості туру
«Одеса-Анталія-Одеса», виконаного на основі модифікованого алгоритму

Підприємство	Відстань від антиеталону (C_{io}^m)	Таксономічний показник (μ_i^m)	Ранг підприємства (R_i^m)
01	3,3117	0,9305	1
02	1,9313	0,5427	5
03	2,8073	0,7888	3
04	1,8946	0,5323	6
05	1,4521	0,4080	8
06	0,7494	0,2106	10
07	1,8534	0,5208	7
08	2,8093	0,7894	2
09	1,4358	0,4034	9
10	2,0797	0,5844	4

Джерело: розраховано автором.

ДОДАТОК К

Стандартизовані значення показників оцінки якості обслуговування в туристичних підприємствах (при використанні класичного алгоритму таксономічного аналізу)

Підприємство	1. Середовище обслуговування клієнтів (С _о), бали	2. Орієнтація на споживача (О _с), бали	3. Середні витрати часу на оформлення туру (Т _{ср}), хв.	4. Якість документації для подорожі (Я _д), бали	5. Відповідність реклами підприємства фактичному стану справ (В _р), %	6. Відповідність умов договору фактично наданим послугам за обсягом та асортиментом (В _у), %
01	1,5941	1,3781	-1,6481	0,4743	1,9873	1,9261
02	0,2657	0,0656	0,8874	-0,3162	0,3846	0,4445
03	0,9299	0,7218	-1,0142	1,2649	0,7052	0,9383
04	-0,3985	0,0656	0,2535	0,4743	0,0641	-0,5433
05	-1,0627	-0,5906	0,2535	-1,1068	-1,2180	-0,0494
06	-0,3985	-1,2468	1,5213	-1,8974	-1,5385	-1,0371
07	-1,7269	-1,9030	-0,3803	-0,3162	-0,5770	-1,5310
08	0,9299	0,7218	-1,0142	1,2649	0,3846	0,4445
09	0,2657	0,0656	0,8874	-0,3162	-0,2564	-0,5433
10	-0,3985	0,7218	0,2535	0,4743	0,0641	-0,0494

Джерело: розраховано автором.

ДОДАТОК Л

Результати таксономічного аналізу якості обслуговування в туристичних підприємствах, виконаного на основі класичного алгоритму

Підприємство	Відстань до еталону ($C^{K_{io}}$)	Таксономічний показник (μ^{K_i})	Ранг підприємства (R^{K_i})
01	0,3062	0,9103	1
02	1,6589	0,5141	5
03	0,7876	0,7693	2
04	1,8325	0,4633	6
05	2,2503	0,3409	8
06	2,9265	0,1428	10
07	2,8383	0,1687	9
08	1,0088	0,7045	3
09	1,9935	0,4161	7
10	1,5768	0,5381	4

Джерело: розраховано автором.

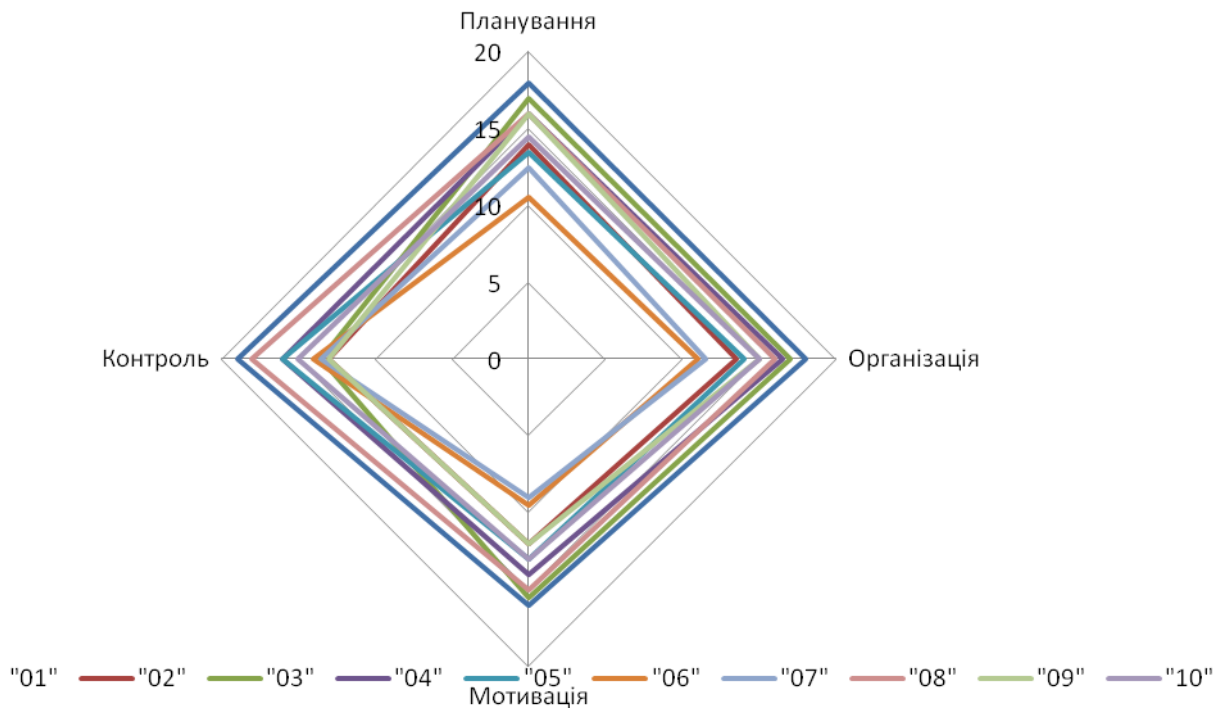
Результати таксономічного аналізу якості обслуговування в туристичних підприємствах, виконаного на основі модифікованого алгоритму

Підприємство	Відстань від антиеталону ($C^{M_{io}}$)	Таксономічний показник (μ^{M_i})	Ранг підприємства (R^{M_i})
01	3,2204	0,9490	1
02	1,7650	0,5201	5
03	2,5952	0,7647	2
04	1,6202	0,4774	6
05	1,1237	0,3311	8
06	0,5875	0,1731	10
07	0,9108	0,2684	9
08	2,4602	0,7250	3
09	1,4758	0,4349	7
10	1,9193	0,5656	4

Джерело: розраховано автором

ДОДАТОК М

Профіль туристичних підприємств стосовно якості функцій управління



Джерело: складено автором.

ДОДАТОК Н

Матриця «заходи-показники» щодо підвищення якості туристичного продукту на підприємстві «04»

Заходи	Показники						
	1. Наявність різноманітних варіантів програм обслуговування у складі туристичного продукту за даним напрямом	2. Якість транспортного обслуговування	3. Якість розміщення (відповідно до обраної категорії готелю та категорії номеру)	4. Якість екскурсійних програм	5. Якість харчування (згідно тарифного плану готелю та класу обслуговування)	6. Ступінь відповідності туру уявленням туристів	7. Кількість негативних випадків у подорожі (рекламацій)
	Пріоритети						
	7	5	6	1	2	3	4
1. Перегляд та зміни умов контрактів підприємства «04» з крупними іноземними туроператорами	+		+		+	+	
2. Постійно проводити моніторинг виконання або невиконання зобов'язань сторонами по договору чартеру		+				+	+
3. Регулярно оновлювати пропозиції варіантів розміщення по даному напрямку, з урахуванням змін концепцій готельних комплексів			+			+	+
4. На основі моніторингу відгуків, що повернулися з подорожі, про якість екскурсійних програм вносити рекомендації та зауваження відносно екскурсійних програм, їх змістовності та професійного рівня гідів-екскурсоводів				+		+	
5. Проводити аналіз задоволеності споживачів якістю харчування в об'єктах розміщення, використовуючи всі доступні канали інформації, а саме: сайти готелів, офіційні підтвердження наявності у готелях сертифікатів відповідності та сертифікатів якості					+	+	+
6. Доопрацювати посадові інструкції менеджерів з туризму, доповнюючи їх зобов'язаннями менеджерів обов'язково вказувати (при розробці турпродукту) та обов'язково доводити до туристів (при реалізації турпродукту) особливості турпродукту (клімат, безпека та ін.)						+	
7. Запропонувати ведення журналу фіксації негативних випадків у подорожі, з детальним їх описом та можливими шляхами усунення.							+

Джерело: розроблено автором.

ДОДАТОК П

Матриця «заходи-показники» щодо підвищення якості обслуговування на підприємстві «04»

Заходи	Показники					
	1. Якість оформлення приміщення туристичного підприємства	2. Рівень професійної підготовки менеджерів офісу продажі турів	3. Середні витрати часу на оформлення туру	4. Якість документації для подорожі	5. Рівень задоволеності туриста від комунікацій з менеджерами офісу туристичного підприємства	6. Відповідність очікувань туриста фактично наданим послугам за обсягом та асортиментом
	Пріоритети					
	4	2	3	6	5	1
1. Постійне оновлення тематичних експозицій, створення дитячого куточку, використання принципу «приємних дрібничок»	+				+	
2. Участь менеджерів з туризму у професійних тренінгах, рекламних турах, програмах по вдосконаленню володінням іноземними мовами		+			+	+
3. Провести технічне удосконалення АРМ менеджера	+		+	+		
4. Підтримувати встановлені та впроваджувати нові, сучасні вимоги щодо оформлення документів подорожі				+	+	
5. Впроваджувати в роботу менеджерів з туризму принципи «зворотного зв'язку» з споживачем, проведення екзїт-полів, бета-тестувань					+	+
6. Впровадити систему моніторингу щодо рекламацій туристів за місцем надання послуг згідно договорів з туристами та постачальниками готельних та інших послуг за програмою турів					+	+

Джерело: розроблено автором.

ДОДАТОК Р

Матриця «заходи-показники» щодо підвищення якості управління на підприємстві «04»

Заходи	Показники			
	1. Планування	2. Організація	3. Мотивація	4. Контроль
	Пріоритети			
	2	1	3	4
1. При розробці плану реалізації турів та довгострокових угод з постачальниками дотримуватися вимог сертифікації та стандартизації готельних послуг згідно міжнародним національним стандартам якості послуг	+			+
2. Сформувати та провести сертифікацію системи менеджменту якості туристичного підприємства		+		+
3. Впровадити систему заохочення персоналу за рахунок начислення бонусів щодо мотивації менеджерів з продаж турів			+	
4. Провести впровадження програмного продукту «Fox Manager ВРА 2.5» щодо контролю якості бізнес процесів в туристичному підприємстві	+	+		+

Джерело: розроблено автором.

Наукове видання

Бедрадіна Ганна Костянтинівна

**«ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ
ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ ТУРИСТИЧНИХ
ПІДПРИЄМСТВ»**

Монографія

Редактор

Оригінал-макет підготовлено

Підписано до друку

Г.К Бедрадіна

**«ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ
ЯКОСТІ ПОСЛУГ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ»**