

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему «Управління якістю обслуговування споживачів у сфері надання послуг
на туристичному підприємстві»

MANAGEMENT OF THE QUALITY OF CUSTOMER SERVICE IN THE FIELD
OF SERVICE PROVISION AT A TOURIST ENTERPRISE

Виконав: студент 4 курсу, групи 6.0739-гктс,
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент готельного, курортного та
туристичного сервісу

Мішакова А. Д.
(ініціали та прізвище)

Керівник доцент кафедри ПМОіЛ,
к.е.н., доц. О.В. Гудима
(посада, вченезвання, науковий ступінь, підпис, ініціали та прізвище)

Рецензент доцент кафедри ПМОіЛ,
к.н. з держ. упр., доц. Онищенко О. А.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, підпис, ініціали та прізвище)

Запоріжжя - 2023

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти Бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент,

освітня програма Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

к.е.н., доц. Павлюк Т.С.

« ___ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Мішаковій Анастасії Дмитрівні

1. Тема роботи: «Управління якістю обслуговування споживачів у сфері надання послуг на туристичному підприємстві»

керівник роботи доцент кафедри ПМОіЛ, к.е.н., доц. Гудима О.В.

затверджені наказом ЗНУ від « 12 » січня 2023 року № 26-с

2. Строк подання студентом роботи « ___ » _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності підприємства ТОВ «ТУІ»

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ В ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ – складається з 3 підрозділів: 1.1. Сутність управління якістю обслуговування споживачів на підприємстві. 1.2. Специфіка застосування основних принципів удосконалення процесу управління якістю обслуговування в туристичному підприємстві. 1.3. Формування системи управління якістю послуг у туристичних закладах

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ В ТОВ «ТУІ» - складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-

економічна характеристика досліджуваного підприємства. 2.2 Оцінка і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. 2.3 Аналіз процесу управління якістю обслуговування у ТОВ «ТУІ»

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ТОВ «ТУІ» - складається з 1 підрозділу: 3.1 Основні напрямки удосконалення процесу управління якістю обслуговування споживачів у сфері надання послуг

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Гудима О.В., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій і логістики, факультету менеджменту ЗНУ	13.02.2023	13.02.2023
2	Гудима О.В., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій і логістики, факультету менеджменту ЗНУ	14.03.2023	14.03.2023
3	Гудима О.В., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій і логістики, факультету менеджменту ЗНУ	17.04.2023	17.04.2023

6. Дата видачі завдання 13.02.2023.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	лютий	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Студент

_____ (підпис)

А. Д. Мішакова

_____ (ініціали та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

О. В. Гудима

_____ (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

_____ (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Управління якістю обслуговування споживачів у сфері надання послуг на туристичному підприємстві». 85 сторінок, 6 таблиць, 12 рисунків. Перелік посилань нараховує 27 найменувань.

Актуальність теми визначається тим, що розвиток національної економіки та поява високозабезпечених верств населення України викликали інтерес до підвищення якості туристичних послуг. Крім того, туризм є основною сферою діяльності багатьох країн світу і відіграє важливу роль у формуванні валового внутрішнього продукту, забезпеченні зайнятості населення та активізації балансу зовнішньої торгівлі. Туризм також має великий вплив на розвиток різних ключових секторів економіки та є однією з найприбутковіших галузей у світі. Тому вкрай необхідно прискорити темпи розвитку туристичної галузі нашої країни. На ринку міжнародного туризму якість послуг є найпотужнішою зброєю в конкурентній боротьбі. Якість послуг в кінцевому рахунку сприяє загальній економічній ефективності туристичної галузі

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз процесу управління якістю обслуговування на підприємстві ТОВ «ТУІ».

Об'єктом дослідження є процес організації управління якістю обслуговування споживачів на туристичному підприємстві.

Інформаційну базу роботи становлять вітчизняні та закордонні статті, публікації з теми якості обслуговування, підручники, монографії, що описують аспекти управління якістю обслуговування на туристичних підприємствах, статистичні дані підприємства ТОВ «ТУІ».

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи управління якістю обслуговування споживачів на туристичному підприємстві. На основі теоретичного матеріалу було досліджено діяльність підприємства «ТУІ» на туристичному ринку, проаналізовано внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, проаналізовано аспекти управління якістю обслуговування на підприємстві та надано рекомендації з вдосконалення управління якістю обслуговування на підприємстві ТОВ «ТУІ».

ЯКІСТЬ, ОБСЛУГОВУВАННЯ, УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ, ТУРИЗМ, ТУРИСТИЧНЕ ПІДПРИЄМСТВО, ІНДУСТРІЯ ГОСТИННОСТІ.

ABSTRACT

Qualification work: "Managing the quality of customer service in the field of service provision at a tourist enterprise." 85 pages, 6 tables, 12 figures. The list of links includes 27 names.

Actuality of theme. The development of the national economy and the emergence of high-income segments of the population of Ukraine caused interest in improving the quality of tourist services. In addition, tourism is the main field of activity of many countries of the world and plays an important role in the formation of the gross domestic product, ensuring the employment of the population and activating the balance of foreign trade. Tourism also has a great impact on the development of various key sectors of the economy and is one of the most profitable industries in the world. Therefore, it is extremely necessary to speed up the pace of development of the tourism industry in my country. The quality of tourist services is an urgent problem of the development of this branch of the national economy. In the market of international tourism, the quality of services is the most powerful weapon in the competitive struggle. The quality of services ultimately contributes to the overall economic efficiency of the tourism industry

The aim of the thesis is to study the features and principles of managing the quality of service to consumers at a tourist enterprise.

The object of the thesis is the analysis of the process of managing the quality of service at the enterprise of LLC "TUI".

Research information base. The source base of the research was domestic and foreign articles, publications on the topic of service quality, textbooks, monographs describing aspects of service quality management at tourist enterprises, statistical data of the company LLC "TUI".

During the performance of the work, the theoretical foundations of managing the quality of customer service at the tourist enterprise were considered. On the basis of theoretical material, the activity of the enterprise "TUI" in the tourist market was studied, the internal and external environment of the enterprise was analyzed, the aspects of service quality management at the enterprise were analyzed, and recommendations were made for improving the management of service quality at the enterprise of LLC "TUI".

QUALITY, SERVICE, QUALITY MANAGEMENT, TOURISM, TOURIST BUSINESS, HOSPITALITY INDUSTRY.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

UNWTO – всесвітня туристична організація, яка об'єднує 158 країн;

TQM – загальне управління якістю;

ISO 9001 – система управління якістю, сертифікація за якою гарантує, що підприємство може випускати продукцію на стабільному рівні якості та постійно його підвищувати;

AG – означає корпорацію в формі акціонерного товариства;

PLC – відкрита публічна компанія з обмеженою відповідальністю;

ДСТУ – державний стандарт України;

ПДВ – податок на додану вартість.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ В ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	11
1.1 Сутність управління якістю обслуговування споживачів на підприємстві.....	11
1.2 Специфіка застосування основних принципів удосконалення процесу управління якістю обслуговування в туристичному підприємстві.....	19
1.3 Формування системи управління якістю послуг у туристичних закладах...	27
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ У ТОВ «TUI».....	41
2.1 Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства.	41
2.2 Оцінка і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації.....	51
2.3 Аналіз процесу управління якістю обслуговування у ТОВ «TUI».....	61
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ТОВ «TUI».....	69
3.1 Основні напрямки удосконалення процесу управління якістю обслуговування споживачів у сфері надання послуг.....	69
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток національної економіки та поява високозабезпечених верств населення України викликали інтерес до підвищення якості туристичних послуг. Крім того, туризм є основною сферою діяльності багатьох країн світу і відіграє важливу роль у формуванні валового внутрішнього продукту, забезпеченні зайнятості населення та активізації балансу зовнішньої торгівлі. Туризм також має великий вплив на розвиток різних ключових секторів економіки та є однією з найприбутковіших галузей у світі. Тому вкрай необхідно прискорити темпи розвитку туристичної галузі нашої країни. Якість туристичних послуг є актуальною проблемою розвитку цієї галузі національної економіки. На ринку міжнародного туризму якість послуг є найпотужнішою зброєю в конкурентній боротьбі. Якість послуг в кінцевому рахунку сприяє загальній економічній ефективності туристичної галузі.

Управління якістю обслуговування споживачів у сфері надання послуг на туристичному підприємстві досліджують у своїх працях такі вчені, як: Боженко Л.І., Астахов А., Величко В.В., Кравченко М.О., Апілат Р.В., Вакуленко А.В., Кудла Н.В., Мольська М.П. та інші.

Складність індустрії туризму ускладнює встановлення єдиного показника оцінки якості послуг. Крім того, вплив багатьох факторів економічного, організаційного та технічного характеру не дозволяє вимірювати якість обслуговування різних видів туристичної діяльності одним і тим же показником. Проблема якості туристичних послуг є актуальною проблемою, яка потребує вирішення в розвитку цієї галузі народного господарства. На ринку міжнародного туризму якість послуг є найпотужнішою зброєю в конкурентній

боротьбі. Якість обслуговування в кінцевому рахунку вплине на економічну ефективність всієї туристичної галузі.

Якість туристичних послуг є одним із найважливіших факторів успішної діяльності будь-якої туристичної компанії, що забезпечує захищену позицію в конкурентному середовищі. Підтвердження якості туристичної діяльності підприємств (компаній) шляхом перевірки дотримання встановлених стандартів, правил, показників і вимог щодо встановлення відповідних рівнів обслуговування. Якщо якість готельної послуги легко перевіряється на відповідність встановленим вимогам, то якість екскурсійної послуги або якість послуги туристичних агентств перевіряються дуже важко.

Управління якістю послуг займає чільне місце на всіх підприємствах світу. Особливо в такій сфері, як туризм. Управління якістю послуг є одним із найважливіших напрямків у житті бізнесу, який може багаторазово підвищити ефективність бізнесу. Постійно вдосконалювати методи роботи персоналу, використовувати вітчизняні та зарубіжні наукові досягнення та передовий виробничий досвід для забезпечення системи управління якістю послуг. Суть якісного управління людьми, у тому числі найманими працівниками, українськими роботодавцями та іншими власниками бізнесу, полягає у встановленні організаційних, економічних, психосоціальних і правових відносин між суб'єктами та об'єктами управління.

Оскільки туристичні послуги становлять значну частку послуг споживання населення та мають специфічні соціально-оздоровчі характеристики, тобто відпочинок, можливості для розвитку особистості, пізнання історико-культурних цінностей тощо, тобто туризм акумулює економічні, соціальні, гуманітарні, виховні та естетичні складові. Якість послуг міжнародного туризму є одним із найактуальніших питань розвитку туризму. Якість послуг впливає на структуру попиту споживачів і є важливим фактором конкуренції на туристичному ринку в сучасних умовах господарювання. Якість

обслуговування в кінцевій ситуації є важливим фактором підвищення економічної вигоди від туризму. На якість обслуговування впливають такі фактори, як складність послуг і товарів, їх орієнтація на конкретних споживачів, своєчасність їх доставки. Стандарти якості визначаються через індикаторну систему оцінки різних видів діяльності туристичного обслуговування.

Об'єкт дослідження – процес організації управління якістю обслуговування споживачів на туристичному підприємстві.

Предмет дослідження – теоретичні засади управління якістю обслуговування споживачів в індустрії гостинності.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є аналіз процесу управління якістю обслуговування на підприємстві ТОВ «ТУІ».

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні завдання:

- дослідити сутність управління якістю обслуговування споживачів на підприємстві;
- проаналізувати специфіку застосування основних принципів удосконалення процесу управління якістю обслуговування в туристичному підприємстві;
- проаналізувати особливості формування системи управління якістю послуг у туристичних закладах;
- дослідити процес управління якістю обслуговування у ТОВ «ТУІ»;
- обґрунтувати основні напрямки удосконалення процесу управління якістю обслуговування споживачів у сфері надання послуг.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використовувалися загальнонаукові і спеціальні методи пізнання, метод наукової абстракції; методи якісного аналізу і синтезу, індукції і дедукції; методи кількісного аналізу економічних показників (спостереження, порівняння, групування, структурування та узагальнення).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ В ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність управління якістю обслуговування споживачів на підприємстві

Якість після ціни є другим основним інструментом у формуванні структури ринкової пропозиції.

Постійне підвищення конкурентоспроможності туристичних послуг є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності туристичних продуктів. Це пов'язано з тим, що пропозицію потрібно коригувати відповідно до потреб туристів. Враховуючи постійну диверсифікацію людських потреб, рівень якості розуміється (споживачами та виробниками) як один із найважливіших впливів усіх видів діяльності, особливо у сфері послуг.

Одну з основних функцій у сфері обслуговування туристів та місцевих жителів (внутрішніх туристів) виконують готельні підприємства, котрі забезпечують житлом і побутовими послугами під час подорожі (близько 60 % витрат на подорож припадає саме на розміщення та харчування) [1, с. 11].

Визначаючи характеристику туристичного продукту, Марта Мальська описала якість як невід'ємну частину його створення. За його поясненнями, по-перше, навіть за найменших недоліків не можна досягти якісних туристичних послуг, оскільки послуги туристів складаються з дрібниць.

По-друге, оцінка якості туристичних послуг є суб'єктивною: суттєвий вплив на оцінку споживача мають люди, які не мають прямого стосунку до придбаного пакету послуг (наприклад, місцеві жителі, учасники туристичних

груп). послуг впливає характер форс-мажорних обставин Вплив зовнішніх факторів (природні умови, погода, туристична політика, міжнародні події тощо). Якість також розуміється як відсутність дефектів, що підвищує задоволеність споживача.

Уявлення сучасних людей про якість вважають одним із найважливіших чинників, що впливають на конкурентоспроможність туристичних підприємств. Наприклад, щодо туристичних продуктів Д. Гільберт та І. Йоші виділяють п'ять таких змінних, а саме:

- спектр пропозицій - чим ширше асортимент товарів і послуг, тим більш конкурентоспроможним буде туристичний бізнес;

- ціна - чим сприятливіші економічні умови для придбання товарів і послуг, тим конкурентоспроможнішим буде бізнес;

- доступність продукту - чим відоміший виробник продукту (послуги), тим легше доступні його продукти, і тим більш конкурентоспроможним є туристичний бізнес;

- унікальність продукту - чим швидше споживачі зможуть відрізнити товари і послуги від товарів конкурентів, тим краще зберегти імідж;

Підприємства, які відповідають очікуванням споживачів і забезпечують задоволення їхніх потреб, є більш конкурентоспроможними.

У туристичних підприємствах якість є невід'ємною частиною процесу створення туристичних продуктів, що забезпечує задоволення побажань і потреб туристів. Якість – це не лише сукупність характеристик, які характеризують туристичну послугу і відрізняють його від інших продуктів, а й здатність продукту відповідати очікуванням туристів і задовольняти їхні специфічні потреби. Кваліфікований менеджмент якості гарантує, що пропонована продукція знаходить покупців і задовольняє їхні потреби.

Згідно з рекомендаціями Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), під якістю розуміється елемент рівня життя туриста під час тимчасового

перебування поза його постійним місцем проживання. При цьому якість залежить не тільки від рівня обслуговування, а й від людського фактору та природного середовища. Згідно з визначенням UNWTO якість – це відповідати завданням і очікуванням будь-якого клієнта за прийнятною ціною, що не заборонено законом, і в той же час відповідати вимогам безпеки, здоров'я та наявності туристичні послуги та гармонія між людиною та природним середовищем. Це визначення відображає прагнення до збалансованого розвитку туризму [12].

Якість туристичних послуг є суб'єктивною та відносною категорією, яку можна розуміти як відповідність між характеристиками туристичних товарів і послуг вимогам і очікуванням споживачів, які платять за них певну ціну. Якість туристичних послуг, як і якість продукції, є поєднанням якості, типу та якості виконання. У туризмі тип якості відноситься до його різних видів, що відображають стандарти об'єктів і середовища. Отже, відповідно до поняття сутності туристичного продукту в широкому та вузькому визначенні можна проаналізувати:

- якість окремої (самостійної) послуги або подібних туристичних послуг;
- якість туристичного продукту як комплексу послуг, що відображається посередництвом усіх товарів і послуг, які туристи купують до та під час подорожі, а також після подорожі, у зв'язку з від'їздом з постійного місця проживання.

Крім якості туристичних послуг, важливою є і якість обслуговування клієнтів (туристів). Покупці туристичних послуг висувають дедалі деталізовані стандарти обслуговування та вищі вимоги. В умовах жорсткої конкуренції цей чинник набуває все більшого значення у діяльності суб'єктів туристичного бізнесу.

Метою управління якістю послуг є вдосконалення форм і методів процесу управління, спрямованих на підвищення якості та забезпечення стабільної

конкурентної позиції підприємства. Для досягнення цієї мети керівництво підприємства має забезпечити організацію роботи всіх управлінських установ і підрозділів, координувати створення системи управління якістю, яка повинна включати дослідження ринку готельних послуг, маркетингові дослідження. Підвищення якості обслуговування має здійснюватися відповідно до потреб споживачів.

Принципи управління якістю, що базуються на впровадженні системи якості, полягають у наступному [11, с. 65]:

- відповідальність керівництва за формування політики у сфері якості послуг та забезпечення задоволення потреб споживачів
- необхідні ресурси (кваліфікована робоча сила та матеріально-технічні ресурси), що керівництво повинно забезпечити при впровадженні системи якості;
- ефективність системи якості, для впровадження якої компанія повинна розробити, задокументувати та впровадити надзвичайні заходи;
- ефективна взаємодія між споживачами послуг і співробітниками компанії з акцентом на визначення процесів управління якістю послуг і структур системи якості.

Усі проблеми управління якістю на практиці зводяться до визначення функцій, які повинен виконувати орган управління. Для надійної організації управління якістю вкрай важливо визначити обсяг, структуру та характеристики функцій. Їх дослідження дозволяє окреслити функціональну сферу та структуру управління суб'єктом управління підприємством, розподілити функції між суб'єктами управління, ефективно організувати сам процес управління.

Таким чином, функції управління сприяють формуванню системи управління якістю послуг як структури та її організації як процесу.

Сутність функцій аналізують з таких позицій:

- функція управління якістю послуг – різновид управлінської діяльності;
- функція управління якістю послуг – результат спеціалізації управлінської діяльності.

Управління якістю послуг – вид управлінської діяльності, що виробляється з поглибленням розподілу праці та спеціалізації функцій управління підприємством. Функція управління якістю послуг повинна діяти на всіх етапах життєвого циклу послуги. У своїй реалізації функція управління проходить декілька етапів (прийняття рішення про здійснення управлінського впливу, збір, обробка та передача інформації) і складається з елементів виробничо-експлуатаційного, техніко-економічного та правового значення. Специфічні функції управління якістю послуг характеризують окремі сторони управлінської діяльності, відображаючи вплив системи управління на окрему частину керованого об'єкта.

Вони змінюються під впливом ринкових інновацій (використання автоматизованої обробки інформації для вдосконалення управління якістю), поглиблення спеціалізації, менеджменту сертифікації, сертифікації системи якості, прогнозування попиту та рівня якості послуг, оперативного наукового аналізу тощо. Сфера якості, плани підвищення якості послуг, організація систем маркетингових досліджень, техніко-економічні дослідження підвищення якості.

Механізм управління якістю туристичних послуг розглядається як механізм управлінських відносин, який складається з наступних елементів:

- закон управління якістю, тобто необхідний періодичний і повторюваний зв'язок між елементами системи управління якістю для забезпечення її нормального функціонування;
- об'єкта управління якістю (структурних підрозділів у туристських підприємствах, керівників середнього й низового рівнів управління та підпорядкованого їм персоналу);

- суб'єкт управління якістю – туристична послуга або комплекс послуг, що надаються підприємством – фактори управління якістю (діяльність сфери якості спрямована на ці фактори для досягнення конкретних цілей); конкретні форми та засоби інтересів та умов життя;

- інформація - сукупність даних, що використовуються для прийняття управлінських рішень щодо якості послуг;

- методи - встановлені способи діяльності та інструменти (плани, методики, рішення, норми і положення, матеріальні та моральні стимули);

- організаційна структура - обов'язки, повноваження та взаємозв'язки у вигляді схем, за якими підприємство виконує свої функції, тобто з внутрішньої структури системи якості, що відображає розподіл праці та певні функції;

- технічні засоби збору, обробки та зберігання інформації, прийоми виконання робіт для підвищення продуктивності та ефективності управлінської праці в галузі якості [1, с. 95];

- менеджери з якості - керівники, спеціалісти, обслуговуючий персонал.

Споживачі туристичних продуктів все більше стурбовані співвідношенням «якість/ціна», яке для туристичного бізнесу означає співвідношення «послуга/прибуток», оскільки в туризмі, як і в більшості галузей сфери послуг, кінцевий прибуток залежить від якості обслуговування, що є результатом діяльності працівників туристичної фірми.

Співробітники, які безпосередньо спілкуються зі споживачами, можуть створити ціннісну концепцію туристичних продуктів. Туристичні компанії впроваджують п'ятирівневу модель якості обслуговування [1, с. 65].

Вона визначає якість обслуговування з точки зору задоволення очікувань клієнтів. Команда компанії повинна знати, чого очікує клієнт, і виконувати його очікування на відмінно.

Рівень 1: Очікування клієнтів і реакція керівництва. Керівництво не завжди розуміє, чого клієнти очікують від послуг. Здебільшого керівник

досліджує потреби ринку, а потім зосереджується на внутрішніх питаннях, забуваючи про зміни потреб клієнтів. Менеджери повинні заохочувати клієнтів надавати зворотній зв'язок і змінювати атрибути послуг відповідно до побажань туристів.

Рівень 2: Обізнаність керівництва та специфіка послуг. Його характеризують менеджери, які знають, чого хочуть їхні клієнти, але не можуть або не бажають розробляти системи, щоб їх задовольнити. Це відбувається з кількох причин.

Рівень 3: Якість обслуговування та деталі надання послуг. Цей рівень становить компоненти виконання послуги. Вона виникає тоді, коли керівництво готелю розуміє потреби клієнтів.

Рівень 4: Надання послуг і зовнішні відносини. Це трапляється, коли готель обіцяє більше, ніж може дати. Перш ніж поширювати багатообіцяючі рекламні слогани, менеджери повинні переконатися, що вони справді справляються. Клієнти очікують від готелів узгодженого обслуговування та політики обслуговування.

Процеси управління якістю – це дії, які здійснюються для встановлення, забезпечення та підтримки необхідного рівня якості при проектуванні, розробці та наданні послуг [25]. Управління якістю – це не просто контроль параметрів якості та причин їх відхилень, це управлінська діяльність, що охоплює життєвий цикл служби, систематично забезпечує стратегічних і операційних процесів покращення якості та функціонування самої системи управління якістю. Розглядається як незалежна, комплексна функція управління бізнес-процесами з наступними цілями:

- підвищити конкурентоспроможність і прибутковість бізнесу шляхом покращення якості послуг і всіх пов'язаних процесів;
- скоротити витрати всіх видів і зміцнити економічну стабільність бізнесу;
- дотримання вимог охорони навколишнього середовища;

- забезпечення цілеспрямованого та систематичного впливу на показники якості в напрямку постійного покращення.

Сутність будь-якого управління полягає в прийнятті управлінських рішень і подальшій їх реалізації на певних об'єктах управління. В управлінні якістю об'єктів безпосереднього управління зазвичай існують процеси, залежні від якості. Безпосередніми об'єктами управління в цьому випадку є споживчі характеристики послуги, фактори та умови, що впливають на її рівень, і процес формування якості на кожному етапі життєвого циклу послуги.

Суб'єкти менеджменту – це різноманітні інститути управління та особи на різних рівнях управління, які реалізують функції управління якістю відповідно до визнаних принципів і методів управління. Діяльність, пов'язана з управлінням якістю послуг, втілюється в трьох рівнях рівнів управління.

Ключовими елементами управління якістю на цих рівнях є:

- на рівні організації: намір, напрямок і цілі діяльності, пов'язаної з якістю, офіційно сформульовані та проголошені вищим керівництвом організації;
- на рівні підрозділу: завдання, ресурси, критерії оцінки діяльності, пов'язаної із забезпеченням якості конкретної послуги,
- на рівні персоналу: обов'язки, повноваження, взаємовідносини суб'єктів на різних рівнях щодо питань якості.

Враховуючи, що процес управління в цілому являє собою вплив суб'єкта на об'єкти шляхом реалізації функцій управління встановленими методами, можна сказати, що процес управління якістю послуг в організації здійснюється через ці функції, а його послідовна реалізація забезпечує реалізація цілей організації в області якості. Управління якістю має здійснюватися систематично, тобто система управління якістю відіграє певну роль на підприємстві та є організаційною структурою, яка чітко розподіляє відповідальність, процедури, процеси та ресурси, необхідні для управління якістю. Якість як головна стратегічна мета туристичних підприємств була

визнана вищим керівництвом. Крім того, були сформульовані конкретні завдання та виділено кошти на їх вирішення. Оскільки вимоги до якості визначаються споживачами, постійний рівень якості неможливий. Покращення якості має бути поступовим, оскільки якість є рухомою ціллю. Заходи щодо підвищення якості обслуговування повинні стосуватися всіх без винятку підрозділів підприємства.

1.2 Специфіка застосування основних принципів удосконалення процесу управління якістю обслуговування в туристичному підприємстві

У сучасних умовах виробництва якість послуг туристичних підприємств є найважливішою частиною ефективності та прибутковості туристичних підприємств, тому ми завжди повинні звертати увагу на якість. Якістю повинні турбуватися всі – від керівника підприємства до конкретних виконавців. Усі процеси, пов'язані із забезпеченням, проектуванням і підтриманням якості, інтегровані в систему управління якістю [1, с. 90].

Управління якістю туристичних послуг – це дії, вжиті під час створення та експлуатації, або споживання, надання послуги для встановлення, забезпечення та підтримки необхідного рівня якості. Сутність будь-якого управління полягає в прийнятті управлінських рішень і подальшій реалізації передбачених цими рішеннями, а також у впливі управління на керований об'єкт. Коли якість туристичних послуг управляється через об'єкти безпосереднього управління, зазвичай якість обслуговування залежить від певних процесів. Прийняття управлінських рішень щодо значення показників якості послуг (стандартів, технічних умов) слід розглядати як важливу частину плану управління якістю послуг.

Головним завданням туристичного бізнесу є підвищення якості послуг, що надаються. Якщо (рис 1.1):

-
- 1) туристична послуга відповідає чітко визначеній сфері застосування або меті;
 - 2) туристичні послуги відповідають вимогам споживачів;
 - 3) відповідають діючим стандартам і технічним умовам;
 - 4) дотримуються чинного законодавства та інших суспільних вимог;
 - 5) пропозиція споживачам за конкурентними цінами;
 - 6) з метою отримання прибутку.

Рис. 1.1 – Головні завдання туристичного бізнесу з підвищення якості послуг

Управління якістю туристичних послуг повинно здійснюватися систематично, тобто в індустрії туристичного бізнесу повинна діяти система управління якістю послуг, яка репрезентує організаційну структуру, чітко розподіляючи відповідальність, процедури, процеси та ресурси, необхідні для управління якістю.

Світовий досвід не тільки формує загальну характеристику існуючих систем управління якістю, але й формує принципи та методи, які можна застосувати до кожної системи. В даний час можна виділити три рівні систем якості з деякими концептуальними відмінностями [25]

- системи, що відповідають вимогам серії стандартів ISO 9000;
- загальнофірмові системи менеджменту якості (TQM);
- система, яка відповідає національним або міжнародним (регіональним) нагородам якості та стандартам дипломів.

Життєвий цикл послуги включає всі етапи її існування: від первинного визначення вимог і потреб споживачів до їх остаточного задоволення. Відповідно до стандарту ISO 9004, життєвий цикл схематично представлений якісним кільцем або спіраллю.

Міжнародний досвід роботи з системами якості в бізнес-організаціях відображено в стандарті MS ISO 9004 - «Загальне управління якістю та елементи системи якості» [25]

У цьому стандарті пропонується виділити основні елементи системи якості виробничого підприємства та визначити їх місце в загальній системі управління якістю. Організація системи якості базується на шести принципах: відповідності; документування; єдиноначальності; підконтрольності; комплексності; законності.

Необхідно розрізнити поняття «забезпечення якості», «управління якістю» та «підвищення якості» згідно з ISO 8402. Забезпечення якості - запланований і систематично реалізований набір заходів, необхідних для створення впевненості в тому, що продукт або послуга відповідає встановленим вимогам якості. Контроль якості - методи та заходи, що використовуються для задоволення вимог якості. Часто рекомендується використовувати це поняття з чітким визначенням, таким як контроль якості виробництва або контроль якості в масштабах компанії. Управління якістю включає методи та дії оперативного характеру, спрямовані як на управління процесом, так і на усунення причин незадовільного функціонування на відповідних етапах циклу якості.

Підвищення якості – безперервна діяльність, спрямована на підвищення технічного рівня продукції, якості продукції, удосконалення виробничих факторів і системи якості. Ця діяльність дає змогу отримати кращі результати, ніж спочатку встановлені норми.

Завдання підвищення якості та конкурентоспроможності рекреаційних послуг вимагає вивчення та осмислення передового досвіду зарубіжного комплексного управління якістю на рівні підприємства. Відповідно до національних економічних особливостей різних країн сформувалися специфічні методи управління мікроякістю. Найбільшою популярністю користуються американська (TQM - Total Quality Management) і японська (CWQM - Company Quality Management) концепції.

Підхід США до управління якістю продукції та послуг базується на системі управління якістю, яка охоплює всі аспекти діяльності компанії.

Відповідно до цієї концепції вирішення проблем якості є головною турботою спеціальних адміністративних підрозділів, що спеціалізуються на аналізі якості продукції та послуг, а функції контролю якості виконують лише спеціалісти з контролю.

На відміну від американського підходу, японський підхід характеризується безперервною та широкою участю всіх відділів і персоналу компанії – від президента до рядового складу – у діяльності з управління якістю, щоб забезпечити найкращі інтереси кожного працівника. Паралельно проводиться навчання методам управління та навчання практичному застосуванню працівників різних відділів та рівнів.

Японська система управління прагне посилити зв'язок працівника з фірмою, доводячи його до ступеня жертвопринесення себе в ім'я інтересів організації. Пов'язаний різними обов'язками перед фірмою (і враховуючи різноманітні матеріальні стимули), працівник не може залишити компанію, не втративши основної частини привілеїв. [14, с. 26].

Інші особливості японського методу включають:

- діяльність гуртків якості, основним завданням яких є постійне вдосконалення виробництва;
- виключити можливість браку на всіх етапах виробництва;
- широке використання статистичних методів для контролю виробництва та якості;
- попередження дефектів до реагування на відхилення;
- розробка національного плану контролю якості тощо

На основі подальшого розвитку комплексного підходу до систем управління якістю сформувався суто європейський підхід, згідно з яким політика в галузі якості вважалася основним елементом системи управління підприємством, через що досягалися її основні цілі. досягнуто.

Принципи управління якістю, реалізовані на основі системи якості, (рис 1.2):

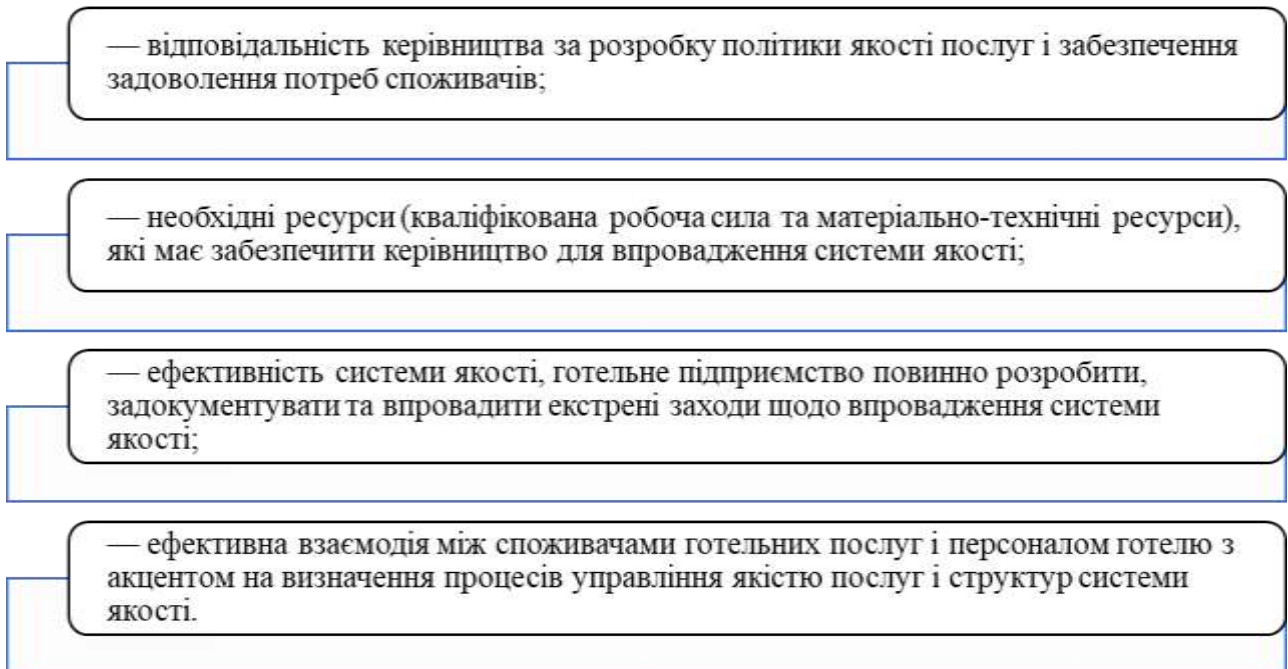


Рис 1.2 – Принципи управління якістю на основі системи якості

Неодмінною вимогою для туристичних підприємств щодо підвищення якості послуг є дотримання наступних принципів:

Одна з них полягає в дотриманні основних і важливих принципів сучасної індустрії послуг у сфері туризму: послуга найбільшою мірою відповідає потребам споживачів і суті споживання; нерозривний зв'язок між послугою та маркетингом, її основні принципи та гнучкість обслуговування, яка орієнтована на врахування мінливих вимог ринку, споживчих уподобань щодо туристичних послуг.

Друге – створити працівникам необхідні умови для надання якісних послуг. До них належать: ергономічне робоче місце; чіткі правила, яких повинен дотримуватися кожен працівник; чітко визначена система оцінки якості роботи кожного працівника, яка може об'єктивно виміряти ефективність послуг, як кількісно, так і якісно, особливо для тих, хто не всі занадто добре

підходить для служби, яка враховує такі фактори, як доброзичливість і ввічливість; мотивація співробітників, їх щира зацікавленість у процвітанні бізнесу в цілому, їхнє бажання та здатність виконувати всю роботу якомога ефективніше; система талантів розвитку.

Третє – оптимізація управлінської та організаційної структури підприємств туристичного обслуговування. Оптимальною є організаційна структура з мінімальною кількістю елементів (але без впливу на якість обслуговування), тобто чим більше етапів проходить замовлення, тим більша ймовірність помилок.

Необхідною умовою забезпечення безперервності технічних процесів з однаковим рівнем якості обслуговування також є ефективність взаємодії всіх елементів структури, що дозволяє миттєво виправляти помилки, що виникли, і виключати можливість дублювання.

Четверте – всебічний, повний, об'єктивний і безперервний контроль якості послуг, включаючи: участь клієнтів в оцінці та контролі якості; створювати методи та стандарти, які дозволяють пов'язувати стандартні вимоги з реальними умовами; створювати систему самоконтролю персоналу; постійно співпрацювати з групами якості; застосовувати чітко встановлені кількісні критерії для оцінки якості наданих послуг; залучати працівників до розробки системи і стандарти якості; застосування технічних засобів контролю якості; створення служб контролю, до складу яких входять представники різних служб: ради директорів, фінансового відділу, відділу безпеки, кадрової служби, керівників або співробітників усіх функціональних служб.

Невід'ємною частиною досягнення високої якості обслуговування є наявність системи контролю. При створенні системи управління необхідно дотримуватись принципу безперервності. Система контролю якості обслуговування повинна забезпечувати справжнє безперервне керування всіма фазами технологічного циклу та всіма параметрами. Крім того, функція

контролю повинна безпосередньо забезпечувати гнучкість і коригування всіх інших дій для забезпечення якості обслуговування.

Таким чином, можна виділити два основних критерії системи якості: вона повинна забезпечувати високий рівень якості обслуговування, відповідати стандартам і потребам туристів і служити інструментом для створення спеціальних методик раціонального управління бізнесом. Наприклад, для підвищення рівня обслуговування та надання послуг можна запровадити такі аспекти: підвищені вимоги до персоналу в процесі найму, професійний розвиток персоналу за рахунок підприємства: попередня підготовка з урахуванням завдань підприємства та характеристик роботи; підготовка для усунення розриву між вимогами посади та особистими якостями; підготовка для підвищення загальних якостей; підготовка до вивчення нових технологій і методів виконання трудових операцій; впровадження нових технологій у туристичні послуги; зменшити випадки порушення трудової дисципліни персоналом, зменшити витрати на утримання персоналу, впровадити заходи з наукової організації праці: розставити персонал за кваліфікацією, освітою, віком, темпераментом.

Якість послуги – це набір характеристик, які визначають її здатність задовольняти існуючі або передбачувані потреби людини. Якість обслуговування залежить від багатьох факторів. Фактор якості - це якісна або кількісна характеристика одного або кількох атрибутів послуги. Класифікація факторів якості послуг досить широка: показники функціонального призначення; показники соціального призначення; ергономічні показники; естетичні показники; показники безпеки; екологічні показники; патентно-правові показники; показники стандартизації.

Головними чинниками, які впливатимуть на розвиток туристичної сфери в Україні є демографічна ситуація, матеріальний та соціальний стан населення та економічна ситуація країни. Проаналізувавши демографічну структуру

населення України та аналіз вікових груп, можна зробити висновок, що більш активна частина населення це люди до 40 років, на відміну від економічно розвинених країн. В цих країнах люди віком від 55-60 років відіграють більш важливу роль в міжнародному туризмі [2, с. 45].

Крім того, в туризмі існує чимало факторів, які можуть суттєво вплинути на створення якісного туристичного продукту, а саме:

1) Дискретність (безперервність) виробництва туристичних послуг і цілісність їх споживання. Фахівці туристичного бізнесу часто говорять: «Гостинність – це мистецтво малих речей». Для забезпечення якості туристичного продукту всі служби повинні працювати з однаковою чіткістю та високою якістю.

2) Можливість повторного надання туристичних послуг з однаковим високим рівнем або якістю протягом тривалості. Для багатьох виробників турпродукту вирішення цієї проблеми є непосильним завданням, яке в свою чергу часто стає причиною різкого зниження конкурентоспроможності підприємств.

3) Сфера туризму відноситься до діяльності, в якій вироблені продукти є нематеріальними і споживаються одночасно з виробництвом. Співробітники підприємства не мають можливості виправити недоліки та не мають можливості повернути продукцію клієнтам. Це дуже важливий момент, адже якість роботи працівників може істотно вплинути на якісні характеристики самого тур продукту. Щодо реальності, то на практиці якість обслуговування в основному залежить від оперативності роботи з підбору та організації турів відповідно до вимог клієнта - швидкість обслуговування в комплексі визначає задоволення кожного клієнта; терміни отримання довідкової інформації; ввічливе обслуговування, що виражається в доброзичливості персоналу турфірми, уважності до вимог кожного клієнта, терпінні при обговоренні маршруту,

відповідності запропонованої екскурсії фактичному змісту, узгодженій доступності всіх складових комплексного обслуговування.

Якість послуг має специфічні можливості і складається з наступних компонентів: продуктивність якості послуг і якість публічних послуг.

Якість виконання послуги – ступінь відповідності споживчих властивостей послуги конкретній суспільній потребі, що задовольняє як вимоги чинних нормативно-технічних документів, так і побажання конкретного споживача послуги, узгоджені під час отримання замовлення. і його впровадження з найкращими соціально-економічними результатами.

Якість обслуговування споживачів – це відповідність споживчих властивостей у процесі обслуговування суспільних потреб, яка характеризується сукупністю умов, способів і засобів, які забезпечують конкретним споживачам можливість отримати послуги за найменший час і мати найкращі соціально-економічні. Висока культура обслуговування з ефектом.

1.3 Формування системи управління якістю послуг у туристичних закладах

Система управління якістю, у свою чергу, є набором взаємопов'язаних та/або взаємодіючих елементів організації, які спрямовують і контролюють її діяльність у сфері якості. В умовах дедалі жорсткішої конкуренції система управління якістю підприємства може стати інструментом посилення конкурентної переваги та розширення частки ринку.

Найбільш ефективно відповідає потребам ринку ідея Total Quality Management - комплексної системи, орієнтованої на постійне підвищення якості, мінімізацію виробничих витрат, своєчасність поставок, участь у діяльності компанії для постійного підвищення якості всього персоналу. і потреб споживачів. Модель TQM включає в себе всі останні досягнення, які

характеризували попередні концепції управління якістю і заклали основу для системи управління якістю в організації, а сучасні міжнародні стандарти ISO базуються на цих принципах.

Забезпечення якості туризму – це сукупність усіх видів туристичної діяльності, запланованих і методично реалізованих у рамках системи управління якістю, необхідних для створення туристичних продуктів (послуг), які відповідають конкретним вимогам.

Управління якістю на стратегічному рівні туристичних підприємств включає (рис 1.3):

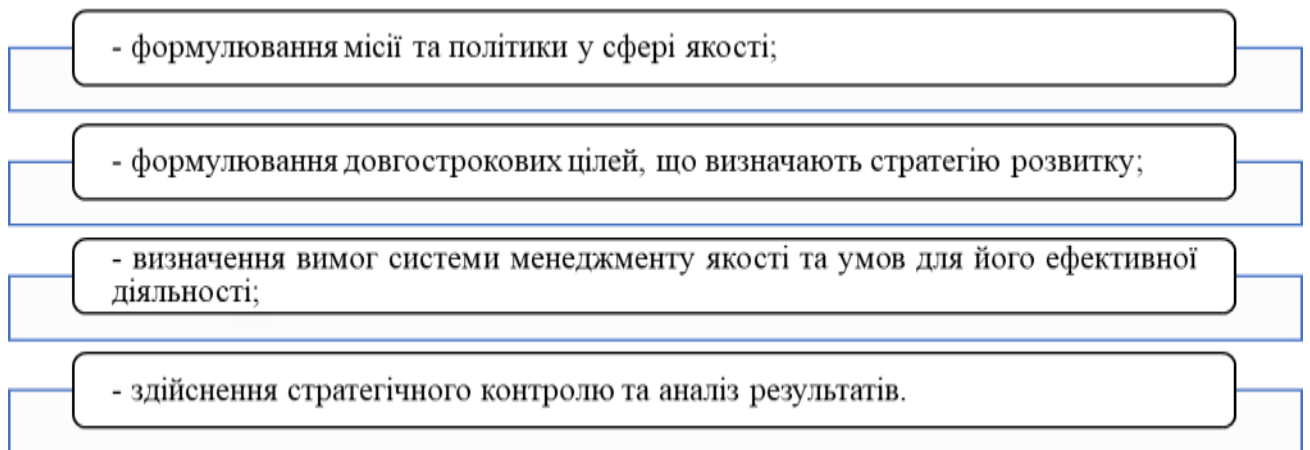


Рис 1.3 – Складові управління якістю.

Особливості якості обслуговування в туризмі - одна із серйозних проблем розвитку цієї галузі. Якщо взяти до уваги міжнародний туристичний ринок, то якість обслуговування – найсильніший аргумент в конкурентній боротьбі [20 с. 51]

Управління якістю в туристичних підприємствах на тактичному та оперативному рівнях передбачає управління:

- забезпеченням ресурсами;
- проектуванням і розробкою нових продуктів (послуг);
- діяльністю працівників;

- обслуговуванням клієнтів;
- збереженням документації.

Принципи формування стратегії розвитку туристичного підприємства:

- оптимальність;
- динамічність;
- адаптивність;
- конкретність;
- адекватність;
- системність;
- легітимність. [20, с. 50]

Підвищення якості послуг на туристичних підприємствах включає:

- впровадження та сертифікацію системи менеджменту якості відповідно до вимог серії стандартів ISO;
- надання туристичних послуг на рівні якості, що дозволяє добровільну сертифікацію.

Ключем до ефективної роботи системи управління якістю є визначення багатьох взаємопов'язаних робіт (процесів) та управління ними, а також постійний моніторинг, вимірювання та аналіз цих процесів. Для кількісного вимірювання ефективності системи управління якістю необхідно прийняти метод експертного огляду та визначити оцінку показника за інтегралом.

Взагалі кажучи, впровадження системи управління якістю на підприємстві призведе не тільки до поліпшення продукції (товарів, послуг), а й до оптимізації всього бізнес-процесу, що призведе до підвищення продуктивності праці та зниження витрат.

В сучасних умовах розвитку туризму якість послуг є однією з найважливіших складових ефективності та прибутковості суб'єктів туристичної діяльності. Система управління якістю у сфері туризму має стати постійним процесом діяльності, спрямованим на підвищення рівня обслуговування,

удосконалення факторів виробництва та впровадження систем якості. Усі процеси проектування, забезпечення та підтримки якості туристичних продуктів мають бути інтегровані в систему управління якістю.

Організація туристичної діяльності в Україні регулюється:

- нормативно-правовими актами про реєстрацію юридичних та фізичних осіб, які займаються підприємницькою діяльністю;
- законодавчими актами про сертифікацію туристичних послуг і ліцензування туристичної діяльності;
- податковим законодавством;
- нормативними актами про зовнішньоекономічну діяльність;
- митними нормативно-правовими актами. [3, с. 75]

При управлінні якістю комплексного туристичного обслуговування безпосереднім об'єктом управління є процес визначення якості кожної послуги. Розробка управлінських рішень щодо визначення показників надання якісного туристичного продукту вважається важливою частиною програми управління якістю туристичних послуг. Ефективна продуктивна діяльність туристичних підприємств можлива за таких умов:

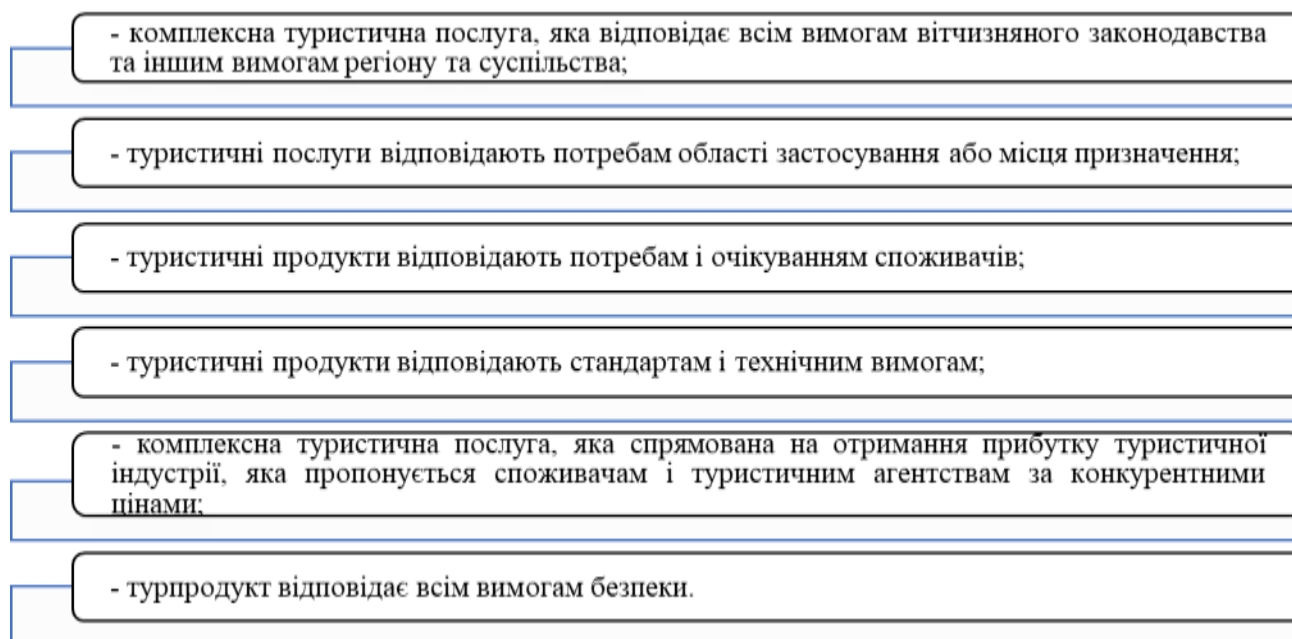


Рис 1.4 – Умови ефективної продуктивної діяльності туристичних підприємств

Управління якістю туристичних послуг має бути систематизованим, тобто система управління якістю туристичних послуг має відігравати роль підприємства – головного органу туристичної галузі. Ця система є організаційною структурою з чітким розподілом обов'язків, процедур, процесів і ресурсів, яка необхідна для управління якістю туристичних продуктів.

Світовий досвід не тільки формує загальну характеристику існуючих систем управління якістю, але й формує принципи та методи, які можна застосовувати до кожної системи.

Системи управління якістю поділяються на три категорії, які відрізняються концептуально.

- системи, що відповідають вимогам стандартів серії ISO 9000;
- загальнокомпанійна система управління якістю (TQM - Total Quality Management);
- система відповідає національним або міжнародним (регіональним) нагородам, стандартам якості дипломів.

Життєвий цикл послуги включає всі етапи її існування: від початкового визначення потреб споживачів до їх остаточного задоволення. Відповідно до стандарту ISO 9004:2009 життєвий цикл схематично зображується масовим кільцем або спіраллю. Тому при управлінні якістю туристичних послуг доцільно розрізняти такі поняття, як «забезпечення якості», «управління якістю», «підвищення якості» згідно з ISO 9001:2008.

Забезпечення якості - набір запланованих і систематично реалізованих заходів, необхідних для створення впевненості в тому, що послуга відповідає встановленим вимогам якості. Контроль якості - координація дій для спрямування та контролю діяльності організації, пов'язаної з якістю. Зазвичай управління якістю виявляється як система методів і заходів, що реалізуються для задоволення вимог якості. Звичайно, це поняття рекомендується використовувати з чітким визначенням, таким як контроль якості в процесі

виробництва (контроль якості виробництва) або контроль якості на рівні компанії (контроль якості в масштабах компанії).

Управління якістю включає методи та заходи оперативного характеру, спрямовані на одночасне управління процесами та усунення причин незадовільного функціонування на відповідних етапах циклу якості.

Підвищення якості – безперервна діяльність, спрямована на підвищення технічного рівня продукції, якості продукції, удосконалення виробничих факторів і системи якості. Метою постійного вдосконалення системи управління якістю є підвищення ймовірності задоволеності споживачів та інших зацікавлених сторін.

Згідно з національним стандартом ДСТУ 9000 2007 «до заходів з удосконалення належать:

- проаналізувати та оцінити поточний стан важливості напрямів вдосконалення;
- встановлення цілей покращення;
- шукати можливі рішення для досягнення цілей;
- оцінка цих рішень і обрання одного з них;
- реалізувати обране рішення;
- вимірювати, перевіряти, аналізувати та оцінювати результати впровадження, щоб визначити, чи досягнуто цілей.

Інтеграція та координація забезпечення, управління та покращення якості є діяльністю в системі якості. Загальне управління якістю (Quality Management) є складовою частиною загальної функції управління, яка визначає та забезпечує політику в області якості. Ця функція управління включає: планування операцій, розподіл ресурсів та інші систематичні дії з якості, такі як планування якості, виконання роботи та оцінка продуктивності [26, с. 25]

Система управління якістю послуг у процесі впровадження та вдосконалення органічно взаємодіє з іншими соціально-виробничими

системами підприємств індустрії туризму. Насамперед, це управління розробкою турпродукту (маршрутів, турів), плануванням виробництва, технічною підготовкою, матеріально-фінансовими ресурсами, якістю роботи, навчанням персоналу тощо. Загалом ці системи охоплюють усі сфери діяльності трудових колективів туристичних підприємств: виробничу, економічну, соціальну, технічну тощо [27, с. 27]

Коли туристичне підприємство розробляє систему управління якістю послуг, воно повинно забезпечити органічну та планомірну взаємодію всіх його підсистем на всіх етапах функціонування. В основному існують такі системи управління:

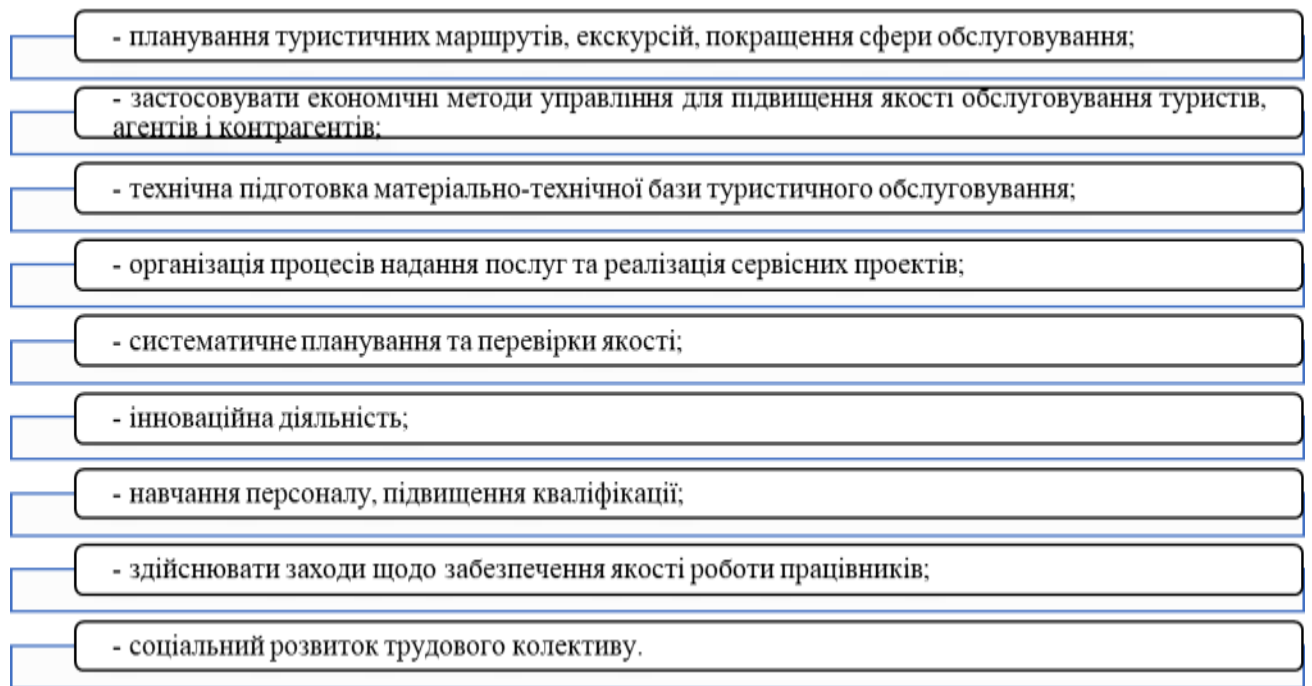


Рис 1.5 – Системи управління якістю туристичних послуг

Реалізація ефективності системи управління якістю послуг туристичних підприємств невіддільна від різноманітних форм конкретної участі та позитивного впливу обслуговуючого та управлінського персоналу на підвищення якості обслуговування туристів, туристичних агентств і

контрагентів. Провідним заходом тотального управління якістю на туристичних підприємствах є створення груп якості як форми об'єктивної участі працівників у вирішенні практичних завдань підвищення якості туристичних послуг.

Можна розглянути команди якості як важливу систему управління якістю туристично-відпочинкових компаній, що має два основних напрямки діяльності:

- Перше - підвищення рівня якості процесів обслуговування клієнтів;
- Друге - Поліпшити умови праці.

Два напрямки взаємозалежні і повинні органічно поєднуватися.

При впровадженні системи управління якістю кожне туристичне підприємство має уточнити цілі та керівні принципи якості та поставити відповідні завдання для забезпечення стабільності та довгостроковості. Досягнення єдиної мети підвищення якості повинно враховувати всі елементи та операції загального процесу обслуговування клієнтів, а також якість роботи всього трудового колективу. Крім того, система менеджменту якості передбачає уніфікацію низки взаємозалежних заходів для підтримки необхідного рівня якості реалізації туристичних маршрутів, турів, екскурсійних програм на всіх етапах «життєвого циклу» турпродукту. Це включає в себе розробку, планування та організацію робочих заходів для туристичних підприємств для обслуговування туристів і заходів для підвищення задоволеності туристів.

Усі заходи управління якістю – організаційні, технічні, фінансово-економічні, правові, психосоціальні, освітні та ін. – мають бути об'єднані в єдиний планомірний комплекс.

Системи управління якістю (СУЯ) - набір взаємопов'язаних та/або взаємодіючих елементів організації, які дають змогу спрямовувати та контролювати діяльність організації з якості. Фактично усе це зводиться до ретельного узгодження та скоординованого виконання всіх видів діяльності підприємства, щоб мінімізувати ймовірність невідповідностей на будь-якому етапі створення продукту.

Розробка СУЯ – це складна, трудомістка та довгострокова робота без створення відповідної організаційної структури на підприємстві, яка б забезпечувала:

- виділення необхідних людських ресурсів для розробки СУЯ;
- можливість залучення всього персоналу компанії, в першу чергу керівництва;
- можливість швидкого вирішення проблем, що виникають під час розробки;
- координувати діяльність різних відділів і служб у процесі розробки.

Для успішної розробки СУЯ другий принцип повинен бути зрозумілий і прийнятий внутрішньо не тільки першим керівником, а й керівництвом середньої ланки підприємства. Мета полягає в тому, щоб принаймні один або два з найбільш сприйнятливих керівників відділів розуміли переваги систематичного управління якістю у своїй сфері діяльності.

Це вимагає від керівництва великих зусиль для переконання та мотивації працівників. По-перше, немає потреби посилатися на стандартні вимоги або відстоювати необхідність письмової заяви. Було б добре навести приклад недавньої скарги, яку всі пам'ятають. Використовуючи аналіз витрат на дефекти та проблеми, що виникають на певному етапі виробничого процесу, визначте причину дефектів, а не винуватця, інтерпретуйте їх відповідно та усуньте «слабкі ланки», використовуючи цей приклад, щоб проілюструвати необхідність управління якістю. В інших випадках справи підуть легше, якщо хоч раз розтане «лід недовіри».

Розробку та впровадження СУЯ як проекту можна розділити на наступні етапи проекту: (рис 1.6):

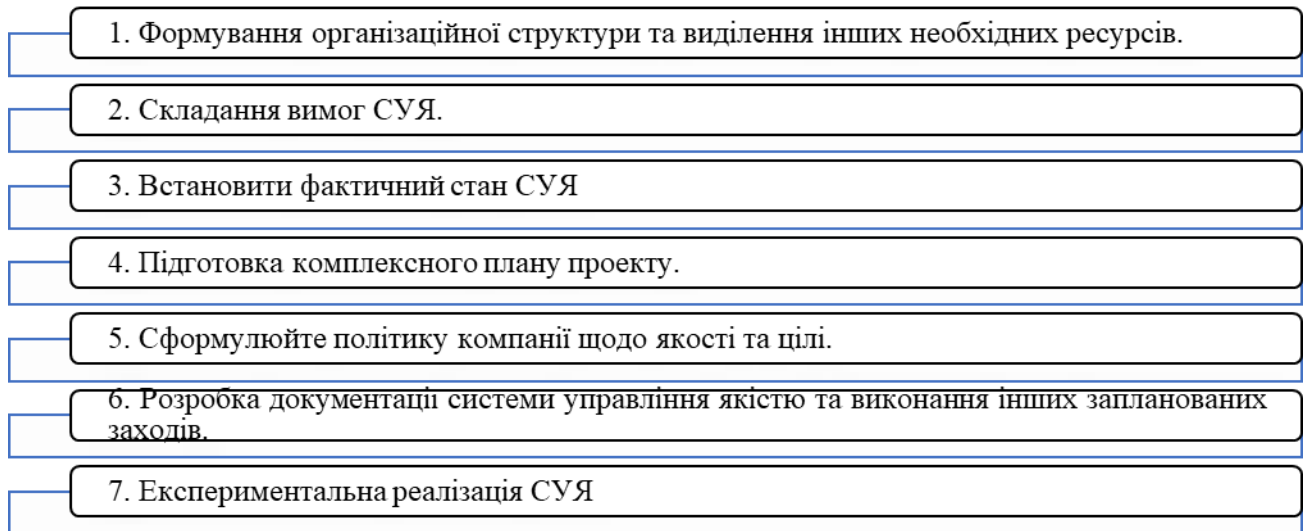


Рис 1.6 – Етапи розробки та впровадження СУЯ

Давайте докладніше розглянемо деталі робіт на кожному етапі.

1. Створити організаційну структуру та виділити інші необхідні ресурси.

Як зазначалося вище, розробка СУЯ є складною, трудомісткою та довгостроковою роботою без створення відповідної організаційної структури на підприємстві для забезпечення:

- виділити необхідні людські ресурси для розробки СУЯ;
- можливість залучення всього персоналу компанії, в першу чергу керівництва;
- можливість швидкого вирішення проблем, що виникають під час розробки;
- координувати діяльність різних відділів і служб у процесі розробки.

По-перше, слід призначити представника управління якістю для керівництва проектом розробки СУЯ. Це пряма вимога MS ISO 9001:2000 (пункт 5.5.2). В обов'язки представника керівництва входить:

- забезпечити розробку, впровадження та супровід процесів, необхідних СУЯ;

- доповідати вищому керівництву про роботу СУЯ та її необхідність удосконалення;
- сприяти поширенню розуміння потреб споживачів у всій організації;
- підтримувати зв'язок із зовнішніми сторонами з питань, пов'язаних із СУЯ.

Побудова СУЯ передбачає проведення великої роботи, яка потребує участі всіх підрозділів підприємства одночасно. Для організації та координації такої роботи, прийняття колегіальних рішень з найважливіших питань розробки, впровадження та функціонування СУЯ пропонується створити Координаційний комітет з якості.

Там, де це неможливо (наприклад, на малих підприємствах), їм необхідно планувати частину свого робочого часу приділяти питанням СУЯ.

При визначенні складу групи управління якістю важливо відповідати таким вимогам:

- бажання кандидата працювати в сфері СУЯ;
- бажання та вміння навчатися та здобувати нові знання;
- бажання працювати самостійно та творчо;
- бути авторитетним та комунікабельним серед співробітників;
- мати досвід роботи на підприємстві та знати всі аспекти його діяльності.

При формуванні групи управління якістю до її складу доцільно включити представників від кожного відділу.

Основними завданнями групи управління якістю на кожному етапі формування та впровадження СУЯ є:

- забезпечення роботи Координаційної комісії;
- члени Координаційної комісії з навчання та інші категорії персоналу у сфері управління якістю;
- планувати та відслідковувати виконання різноманітних заходів у рамках розробки та впровадження СУЯ;

- координувати розробку документації СУЯ та безпосередньо описувати процеси управління документами, записів якості, коригувальних і запобіжних дій, внутрішніх аудитів, обов'язків вищого керівництва;
- інформаційне узгодження документів СМК, аналіз їх відповідності вимогам стандартів;
- контролювати впровадження системи управління якістю та організувати внутрішні аудити;
- проаналізувати виявлені невідповідності в роботі підприємства, визначити ефективність коригувальних і запобіжних заходів;
- підготувати інформацію для аналізу вищим керівництвом функцій СУЯ;
- управління виправленнями документації СУЯ в процесі її зміни та вдосконалення.

З цього переліку функцій видно, що на впровадженні та сертифікації СУЯ робота групи управління якістю не закінчується, а навпаки, посилюється. Система потребує постійної підтримки, доопрацювання та вдосконалення. Адже компанія працює в постійно мінливих зовнішніх і внутрішніх умовах, тому постійно змінюється і її робота.

Але оскільки робота підприємства повинна відповідати СУЯ, то перед зміною діяльності необхідно внести відповідні зміни в Систему. Постійне вдосконалення є прямою вимогою ISO 9001:2000 (пункт 4.1, 8.5.1). Тому архітектурна робота, пов'язана з СУЯ, є постійною і дуже важливою для підприємства. Увійти в цю структуру престижно і почесно. Причетні повинні були це зрозуміти з самого початку розробки.

Для ефективної організації роботи групи управління якістю її необхідно наділити такими повноваженнями:

- право отримувати необхідну інформацію у сфері СУЯ від будь-якої посадової особи, знати відповідні документи та записи;
- право контролю за ходом виконання робіт в рамках розробки ССМ;

- доступ до першого керівника компанії, представників управління якості, інших керівників. Важливо забезпечити, щоб група управління якістю мала необхідні ресурси (майданчик, інформація, офісне обладнання, нормативні документи) для своєї роботи та щоб її члени мали можливість пройти навчання в області якості. При організації роботи групи управління якістю важливо забезпечити відкритість її роботи, створити їй необхідний авторитет серед персоналу підприємства.

Однією з серйозних помилок при розробці СУЯ є покладання повної відповідальності за всю розробку СУЯ на групу. Відповідальність за цю роботу повинна бути покладена на всіх керівників підприємства та його служб і відділів у межах їх функцій. Бажано мати представника з якості для кожного відділу. Ці представники можуть бути відповідальними за розробку документації для окремих процесів і підтримку функціонування СУЯ. Вони не тільки повинні мати хороше теоретичне розуміння вимог ISO 9001:2000 і знати специфіку свого бізнесу, але вони також повинні бути захоплені системою і розуміти її важливість і необхідність. Вони також є першими кандидатами до комісії внутрішніх аудиторів.

Отже, системи управління якістю (СУЯ) - набір взаємопов'язаних та/або взаємодіючих елементів організації, які дають змогу спрямовувати та контролювати діяльність організації з якості. Фактично усе це зводиться до ретельного узгодження та скоординованого виконання всіх видів діяльності підприємства, щоб мінімізувати ймовірність невідповідностей на будь-якому етапі створення продукту.

На сучасному етапі суспільного розвитку якість є одним із найважливіших компонентів підвищення рівня життя людей, відіграє величезну роль у забезпеченні національної економічної, соціальної та екологічної безпеки.

Діяльність будь-якого підприємства, його позиція на галузевому ринку залежить від рівня конкурентоспроможності, який в свою чергу залежить в основному від двох показників - рівня цін і рівня якості продукції, і є показовим, що серед виробників продукції якість останнім часом набуває все більшого значення. Система управління якістю – це система управління, яка спрямовує та контролює діяльність організації щодо якості.

Система управління якістю базується на системному підході до управління, що дозволяє постійно покращувати якість продукції, забезпечує високий рівень підготовки працівників, ефективно використовує матеріально-технічні, трудові, інформаційні та фінансові ресурси підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА І АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ В ТОВ «TUI»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

TUI Group, найбільша у світі група туристичних компаній із 40-річним досвідом, була утворена в 2014 році шляхом злиття двох холдингових компаній: TUI AG у Німеччині та TUI Travel PLC у Великобританії. TUI - це аббревіатура німецької назви компанії Touristik Union International, яка володіє компанією з 2002 року. TUI Group щороку обслуговує понад 30 мільйонів клієнтів і надає послуги для відпустки в 180 країнах світу. TUI є однією з найприбутковіших туристичних компаній у світі. До складу TUI Group входять туристичні агентства, мережа туристичних агентств, понад 300 готелів, 14 круїзних ліній, 6 авіакомпаній з найбільшим у Європі чартерним флотом – понад 130 літаків тощо. Тільки в Європі TUI має понад 3000 офісів продажів. Орієнтований на відомі готельні мережі RIU, Club Magic Life, Suntopia, Iberotel, Robinson Club, Sol Y Mar Club, Coral Sea, Jaz Resort та ін [16].

Штаб-квартира об'єднаної компанії TUI Group розташована в Німеччині, її акції котируються на Лондонській фондовій біржі.

TUI Ukraine була заснована в 2009 році на базі української компанії «Вояж Київ» і мережі туристичних агентств «Вояж Європа». У 2013 році один із найпотужніших туроператорів України – Tourtess Travel – увійшов до складу TUI Ukraine, що забезпечило TUI лідируючі позиції на українському ринку як найбільшого мультипрофільного туроператора.

Основну інформацію про TUI Ukraine можна знайти в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про TUI Ukraine

Повне найменування	Товариство обмеженої відповідальності Touristik Union International Ukraine
Дата реєстрації	2009
Код єдрпоу	36285831
Розмір статутного капіталу	31 576 000 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Адреса	Адреса: 04053, м.Київ, вул. Січових Стрільців, 23-А, 2 поверх
Веб сторінка	https://www.tui.ua/
Емейл	online@tui.ua
Акціонери підприємства	Станом на січень 2021 акціонерами компанії є: [23] 23% - Олексій Мордашов 3% - Riu 67% - інституціональні інвестори 7% - приватні інвестори Головні виконавчі директори - Фрідріх Юссен і Пітер Лонг.

Створено автором на основі: [17]

Туристична агенція «TUI» пропонує широкий спектр туристичних послуг:

- Екскурсійна та оздоровча програма для населення Україною та Європою;
- Канікули, зимовий гірськолижний відпочинок, сімейний відпочинок в Україні;
- Подорож закордон в дитячі табори та молодіжні тури, екзотичні тури.

TUI Україна щороку обслуговує понад 100 000 туристів, у тому числі 250 туристичних агентств (власних і ліцензованих). Компанія пропонує пляжі, екскурсії та гірськолижний відпочинок у популярних туристичних напрямках, включаючи Туреччину, Єгипет, Іспанію, Болгарію, Чехію, Італію, Хорватію, Чорногорію, Грецію та інші.

Місія TUI – «створювати свята, які роблять людей щасливішими».

Бачення своєї діяльності компанією таке:

- Вибір клієнта №1 для преміального сімейного відпочинку;
- Компанія з гнучкими та диференційованими продуктами;
- Стабільна та ефективна компанія з використанням передових технологій;

- Компанія, де кожен може досягти висот.

Серед своїх цінностей, компанія TUI виділяє:

- клієнтоорієнтовність;
- командна робота;
- повага до людей;
- ефективність і результативність;
- постійне вдосконалення.

Туристична компанія TUI пропонує широкий спектр туристичних послуг для задоволення потреб найвимогливіших клієнтів, гарантуючи при цьому високу якість обслуговування своїх клієнтів. Кваліфіковані, креативні та динамічні фахівці зроблять усе, щоб Ваш відпочинок був комфортним, безпечним і незабутнім. Компанія пропонує своїм споживачам наступні види розваг: екскурсійний, гірськолижний, пляжний, екзотичний, екстримальний, новорічний, комбінований, індивідуальний, залізничний, весільний, дитячий, лікувальний, дайвінг-тур (поділяється на daily дайвінг та сафарі дайвінг), релігійний, екотуризм, діловий, спортивний, All inclusive (Все включено) (поділяється на Ultra al inclusive Deluxe, Elegance, VIP, High class AllInclusive)[17].

Вивчаючи вподобання українських туристів, TUI щороку розробляє особливу концепцію відпочинку. Група TUI включає в себе такі добре відомі мережі, як: Aldemar, Barcelo, Barut, Best, Concorde, Coral Sea, Cornelia, Fiesta, Gloria, Grecotels, Grupotel, H10, Hillside, Hilton, Iberostar, Iberotel, IC Hotels, Jaz, Kempinski, Limak, Lopesan, Louis, Magic Life, Pegasos, Radisson, Riu, Rixos, Sheraton, Sol Melia, Sol Y Mar. Група TUI включає в себе шість власних

авіакомпаній, що експлуатують 145 середньо- і далекомагістральних літаків, в тому числі що мають найбільший флот останніх Boeing 787 Dreamliner.

Авіакомпанії TUIfly, Thomson, TUIfly Nordic, JetairFly, Corsair і ArkeFly обслуговують понад 180 напрямків по всьому світу. Діяльність підприємств регулюється українським «Корпоративним правом», положеннями та іншими нормативними документами та законодавчими актами. Підприємство є самостійним господарюючим об'єктом з правами та обов'язками юридичної особи. Підприємці мають право здійснювати господарську діяльність відповідно до своїх цілей і завдань, укладати договори та інші акти із суб'єктами самостійної підприємницької діяльності та нести відповідальність за виконання своїх обов'язків.

TUI Україна приділяє велику увагу якості та сервісу, тому для клієнтів компанії працює цілодобова гаряча лінія. Не менш важливо, що TUI Ukraine – єдина компанія на українському туристичному ринку, яка пропонує програму запобігання неякісним туристичним послугам – гарантія повернення грошей. Якщо інформація, зазначена в туристичному договорі, не відповідає реальній ситуації, компанія надає туристам послугу повернення та забезпечує повну вартість подорожі [17].

TUI Україна отримала численні нагороди та дипломи. Серед них він є лауреатом Української туристичної премії:

- 1) «Кращий експерт Близького Сходу» - 2010 р.;
- 2) «Кращий експерт лижного туризму» - 2010 р.;
- 3) «Краща багатопрофільна туристична компанія України» - 2009 р.

TUI є більш ніж десятикратним володарем престижної премії World Travel Awards, яку називають «туристичним Оскаром». Починаючи з 2009 року, компанія кілька разів була визнана лідером серед туроператорів, чартерних авіаперевізників, а також ставала лауреатом в категорії «Соціально-відповідальний туризм» і «Кращий туроператорський сайт».

Аналізуючи туристичну компанію TUI та послуги, які вона пропонує, можна сказати, що основним принципом компанії є максимальне врахування інтересів й побажань клієнтів [17].

ТОВ «TUI» є юридичною особою з окремим балансом, поточним, валютним та іншими рахунками в установах банків, печаткою із найменуванням та ідентифікаційним кодом, фірмовим бланком із найменуванням та умовним позначенням. ТОВ «TUI» займається розробкою та просуванням туристичних продуктів не тільки у високий, а й у низький сезон, працюючи безпосередньо з туристами та будуючи мережу партнерів по всій Україні.

Підприємство має у власності відокремлене майно, має право від свого імені укладати угоди, набувати майнових і немайнових прав, брати зобов'язання, виступати в суді [17]. Підприємство володіє і самостійно користується належними йому основними засобами, цінними паперами та іншим майном, веде самостійний баланс, має власні основні засоби, чеки, валютний та інші рахунки в установі банку, скріплені печаткою банку. назву підприємства, належним чином надруковану вашу назву та інші дані на штампі, фірмовому бланку. Предметом діяльності підприємства є:

- надання туристичних послуг, організація відпочинку, турів, екскурсій в країні та за кордоном;
- організація та проведення торгово-промислових, художніх виставок, ярмарків, аукціонів, спортивних і культурно-мистецьких заходів;
- надання транспортних послуг, нерегулярних пасажирських перевезень, ремонту та продажу автотранспортних засобів для юридичних та фізичних осіб;
- підприємство набуває прав юридичної особи з дня його державної реєстрації;
- діяльність товариства регулюється чинним в Україні законодавством, актами органів місцевого самоврядування та організаційними документами;

- підприємство відповідає всім належним йому майном, яке відповідно до закону може бути відчужене, а замовник несе лише зобов'язання підприємства щодо належного йому майна;

- діяльність, яка відповідно до законодавства України потребує ліцензії, суб'єкт господарювання може здійснювати лише після отримання відповідної ліцензії чи ліцензії.

Підприємства здійснюють зовнішньоекономічну діяльність відповідно до чинного законодавства України. Господарська діяльність здійснюється на підставі укладених договорів. Товариство вільне у виборі предмета договору та визначенні обов'язків його учасників. ТОВ «ТУІ» діє відповідно до установчих документів: Статуту, Свідоцтва про державну реєстрацію суб'єкта підприємницької діяльності та Ліцензії на право провадження турагентської діяльності АВ №505214. Підприємство у своїй діяльності керується «Законом про власність», «Законом про підприємництво», «Законом про підприємницьку діяльність України», чинним законодавством України та вищезазначеними установчими та комерційними документами.

Підприємства мають окремий баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в установах банків і скріплюються детальною інформацією, наприклад печаткою та печаткою підприємства. Відповідно до статуту метою створення підприємства є отримання прибутку. Господарська діяльність підприємства спрямована на вирішення певного комплексу завдань. Торгівля туристичними послугами забезпечує значну частину державного бюджету.

Виходячи з цього, туристичні підприємства повинні використовувати всі аспекти адаптованості діяльності туристичної сфери та рухатися динамічно до досягнення комерційного успіху [20, с. 50].

Метою створення підприємства є отримання прибутку від господарської діяльності, що відповідає потребам ринку туристичних послуг, з метою реалізації на основі прибутку соціально-економічної вигоди засновників та

членів підприємницького колективу. Досвід, накопичений агенцією за багато років роботи на українському туристичному ринку, дозволив сформувати професійну команду: кожен менеджер володіє декількома іноземними мовами, більше 3 років у сфері туризму, всі вони високоосвічені та вміють спілкуватися з людьми, має багатий досвід. Менеджери агентства «TUI» відповідають за створення найскладніших і унікальних турів: автобусні тури по Європі, авіатури по світу, VIP-тури для клієнтів з «багатою» фантазією. У бізнесі головними гравцями в комерційній сфері є не тільки бізнес-структура, але й споживачі, оскільки вони є важливим фактором у ділових відносинах між туроператорами та туристичними агентствами. Фінансове становище підприємства цілком залежить від результатів комерційної, виробничої та фінансово-господарської діяльності. Безперечно, на фінансове становище підприємства позитивно впливає виробництво та реалізація якісної продукції, в нашому випадку туристичних послуг. Адже перед створенням нового туристичного продукту компанії TUI досліджують ринок, аналізуючи попит і пропозицію тих чи інших туристичних продуктів. Адже чим вищі показники пропускної спроможності та виконання послуг і менші витрати, тим вища прибутковість бізнесу. Водночас високі ціни на послуги та низька якість послуг також погіршують платоспроможність компанії.

Одну з основних функцій у сфері обслуговування туристів та місцевих жителів (внутрішніх туристів) виконують готельні підприємства, котрі забезпечують житлом і побутовими послугами під час подорожі (близько 60 % витрат на подорож припадає саме на розміщення та харчування). [1, с. 11].

Підприємства працюють за принципами господарського обліку, самоокупності та самофінансування. Підприємства планують власну діяльність та визначають перспективи та пріоритетні напрямки розвитку. До майна підприємства належать основні фонди, оборотні кошти та інші цінності, вартість яких відображається в окремому балансі підприємства. Підприємство є

власником майна, переданого йому засновником у власність, продукції, одержаної підприємництвом у результаті господарської діяльності, одержаних доходів, іншого майна, не забороненого законом.

Формування майна підприємства відбувається за рахунок:

- майно та кошти, передані засновником підприємству;
- доходи, отримані від господарської діяльності;
- доходи від цінних паперів та корпоративних прав;
- позики банків та інших фінансово-кредитних установ;
- безкоштовні пожертви від організацій та громадян;
- асигнування з державного та місцевих бюджетів;
- доходи від випуску та розміщення цінних паперів, інші доходи, не заборонені законодавством.

Для здійснення діяльності, визначеної статутом, підприємство має право:

- самостійно визначити свою внутрішню організаційну структуру;
- створити відокремлені підрозділи, створити підприємства і організації;
- визначити штатний розклад, формати, системи оплати праці;
- володіти і користуватися землею та іншими природними ресурсами;
- придбати будь-яке майно, не заборонене законом;
- залучати до роботи громадян, які не є працівниками підприємства.
- купівля, оренда майна, необхідного для господарської діяльності в Україні та за кордоном;
- продавати товари у вільно конвертованих валютах;
- використовувати банківські кредити для залучення коштів інших юридичних осіб та громадян на договірних умовах;
- влаштовувати відрядження працівників в/з України.

Комерційно-фінансова діяльність «ТІІ» спрямована на забезпечення безперервного надходження та ефективного використання фінансових ресурсів, дотримання стандартів бухгалтерського обліку та раціоналізації власних та позикових коштів для найбільш ефективної роботи бізнесу. Крім того, компанія

приділяє велику увагу різноманітності послуг, адже споживачі турбуються про різноманітність та сталість. Цей показник, з одного боку, впливає на рівень обслуговування, а з іншого – відображає ритмічність пропозиції. Нові послуги для туристичного ринку. Однією з найважливіших характеристик будь-якої підприємницької діяльності є її фінансове становище. Тому при оцінці фінансового стану необхідно шукати резерви, що сприяють підвищенню рентабельності обслуговуючого виробництва та зміцненню комерційного обліку, як основи стабільної роботи підприємства, виконання тим самим своїх бюджетних зобов'язань.

Аналіз доходів підприємства, представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз основних економічних показників діяльності «TUI Ukraine»

Показники	Попередній період 2020 рік	Звітний період 2021 рік	Абсолютне відхилення
Дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг), тис. грн.	2017900	2305600	+14,3%
ПДВ тис грн	403580	461120	+14,3%
ПДВ у відсотках до виручки, %	20%	20%	-
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), млн. грн.	1 614 320	1 844 480	+14,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), млн. грн.	1 053 343	1 224 273	+16,2%
Собівартість у відсотках до виручки,	52,2%	53,1%	+1,1%
Валовий прибуток, тис. грн.	560 977	620 207	+10%
Інші операційні доходи, тис.грн.	128	150	+17,1%
Адміністративні витрати, тис.грн.	1043	1135	+8,8%
Витрати на збут, тис.грн.	536	483	-9,9%
Інші операційні витрати, тис.грн.	342	475	+38,8%
Фінансові результати від операційної діяльності: збиток, тис. грн.	558 928	617 964	+10,5%
Дохід від участі в капіталі	223	283	+26,9%
Інші фінансові доходи	134	176	+31,3%
Інші доходи	74	107	+44,5%
Фінансові витрати	596	782	+31,2%
Інші витрати	134	161	+20,1%
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: (прибуток, збиток) тис. грн.	558 629	617 587	+10,5%
Податок на прибуток від звичайної діяльності	100 553,22	111 165,66	+10,5%
Фінансові результати від звичайної діяльності	458 075,78	506 421,34	+10,5%

Аналізуючи дані таблиці, можна зробити висновок, що чистий дохід у 2021 році зріс на 14,3% порівняно з 2020 роком і склав 1,844 млрд грн. Значно зросли і витрати на туризм – на 16,2%. Мінусом є збільшення адміністративних витрат на 92 тис. грн. (8,8%), а фінансові витрати зросли на 31,2%, на що може вплинути зниження ефективності використання трудових ресурсів. Отже, можна зробити висновок, що компанія «TUI Ukraine» у 2021 році мала достатньо високу виручку та надавала велику кількість туристичних послуг. Компанія займає міцні позиції на туристичному ринку і є сильним конкурентом. Ефективність управління діяльністю в основному залежить від ступеня сформованості структури організації управління та ступеня відповідності меті підприємства [17].

Організаційна структура підприємства відображена на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура турфірми «TUI

Джерело: побудовано автором

Організаційна структура туристичної фірми відображає гармонійні взаємовідносини всіх співробітників з метою досягнення максимальної ефективності діяльності. Формування цієї організаційної структури зумовлене такими факторами, як розмір і тип організації, напрямок діяльності, кількість стратегічних бізнес-одиниць і стратегічні плани.

Ділова мета туристичної фірми досягається шляхом почергового вирішення кількох завдань, кожна з яких має свій функціональний зміст. Етапи процесу управління також можна представити послідовно змінюваними функціями. Ці два аспекти становлять суть спеціалізації працівників для виконання певних типів робіт, операцій і процедур. Розподіл завдань між працівниками базується на професійній приналежності та наявності відповідних навичок і досвіду. Від належного врахування кваліфікації виконавців залежить ефективність роботи організації та індивідуальний трудовий вклад кожного з них.

Проаналізувавши діяльність туристичної компанії «ТУІ», можна визначити сильні та слабкі сторони її діяльності. Серед переваг бізнесу: орієнтація на клієнтів середнього рівня (найбільше клієнтів на даний момент), наявність власного транспорту, багатий досвід роботи, всі необхідні засоби зв'язку (телефон, інтернет тощо), широке використання рекламних кампаній, забезпечення стандартизації якості послуг.

2.2 Оцінка і аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації

Існує багато факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, які впливають на підприємство. Внутрішнє середовище організації є джерелом її життєздатності, воно включає в себе потенціал, який дозволяє організації існувати і виживати в певний період часу, але воно також може бути джерелом проблем і навіть банкрутства організації, якщо функціонально потреби не

задоволені. Зовнішнє середовище є джерелом забезпечення організації ресурсами, необхідними для підтримки її внутрішнього потенціалу на рівні, необхідному для досягнення її цілей.

Щоб визначити майбутню поведінку організації, її керівництво повинно мати розуміння як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, їх потенціалу та напрямів розвитку, а також місця своєї організації в навколишньому середовищі. Внутрішнє середовище підприємства визначається внутрішніми факторами, а саме ситуаційними драйверами. Основними елементами внутрішнього середовища ТОВ «ТУІ» є цілі, структура, завдання, співробітники, технології та ресурси (рис. 2.2). Ці змінні часто є результатом управлінських рішень і вимагають уваги керівництва.



Рис. 2.2 – Елементи внутрішнього середовища ТОВ «ТУІ»

Для ефективного управління підприємством необхідно сформулювати загальні цілі. Ціль – це конкретний кінцевий стан або бажаний результат

діяльності організації. Метою ТОВ «TUI» є збереження лідерських позицій на ринку та підтримання іміджу надійного партнера в просуванні бізнесу.

Загальні цілі сформульовані відповідно до місії компанії. Місія ТОВ «TUI» - реалізація своєї продукції та підвищення ефективності роботи в усьому світі.

Ефективна діяльність підприємства невіддільна від особливого поділу праці, і кожен вид роботи доручається тим фахівцям, які роблять це краще за інших. Результатом вертикального і горизонтального поділу праці є структура організації.

Структура підприємства – це логічна пропорція рівнів управління та функцій, структурованих таким чином, щоб найбільш ефективно досягати його цілей.

Технологія – це поєднання навичок, інфраструктури, інструментів і пов'язаних знань, необхідних для здійснення необхідної трансформації, а також інформації або людей, необхідних для створення та доставки будь-якого продукту, що забезпечує його конкурентоспроможність.

Завдання – це певна робота, серія робіт або період робіт, які повинні бути виконані заздалегідь у встановленому порядку в установленій термін. Зазвичай завдання стосуються посади, а не працівника, який займає цю посаду. Вважається, що організація буде успішно функціонувати, якщо завдання будуть виконані у спосіб і в запропоновані терміни.

Ресурси – це фінансові, інформаційні, технологічні та інші цінності, які можуть бути використані для створення товарів, надання послуг і отримання певних результатів.

Основними ресурсами забезпечення діяльності ТОВ «TUI» є:

- людські;
- інформаційні (результати маркетингових досліджень);
- фінансові(власні кошти);

- технологічні (техніка, прийоми, технологія).

Основним чинником внутрішнього середовища ТОВ «ТУІ» є правильне управління всіма перерахованими вище ресурсами. Велика організація не може виділити лише один елемент, оскільки безгосподарність будь-якого окремого елемента неминуче призведе до збою всієї системи, тому функціонування ТОВ «ТУІ» залежить від належної організації та управління.

Зовнішнє середовище організації – це сукупність факторів, які не належать організації, але справляють на неї певний вплив (рис. 2.3).



Рис. 2.3 – Фактори впливу зовнішнього середовища ТОВ «ТУІ»

На діяльність ТОВ «ТУІ» впливають наступні фактори навколишнього середовища:

- Організація сусідства. Будь-яка організація може стати потенційним клієнтом ТОВ «ТУІ».

- Конкуренти. З кожним роком ринок туристичних послуг стає все більш конкурентним і з'являється все більше туристичних агентств, тому необхідно спостерігати за їх діяльністю, останніми досягненнями або невдачами.

Конкурентна перевага – це те, на що повинні бути спрямовані всі бізнес-стратегії. Вони формуються під впливом різних факторів, таких як краще використання ресурсів, капіталу, високоякісна робота, управлінські переваги, маркетингові переваги та інші аспекти діяльності організації туризму.

- Споживачі. Рішення щодо купівлі цих суб'єктів визначають успіх чи невдачу туристичної організації, тому важливо детально проаналізувати рішення та критерії, які лежать в основі споживчого вибору.

- Ринкова влада споживачів залежить від кількох факторів, а саме:

- Від концентрації споживачів і частки придбання послуг, чим вища концентрація споживачів і частка продажів, тим більша ринкова влада;

З інформаційного рівня – якщо споживач має певну інформацію про попит, поточну ціну на ринку, то він має кращу ринкову владу.

При купівлі одного з туристичного туру ТОВ «ТУІ» менеджер укладає з клієнтом договір, в якому прописуються всі права та обов'язки обох сторін.

Законодавчі дії та державні органи (значний вплив на діяльність ТОВ «ТУІ» мають правові чинники. Адже нестабільність та швидкі зміни законів та інших нормативних актів, що регулюють його діяльність, не сприяють стабілізації діяльності, вимагаючи постійного моніторингу законодавчої діяльності).

Технічний прогрес (являє собою рівень розвитку техніки. У сфері туризму широко використовуються досягнення науково-технічного прогресу, наприклад, супутниковий зв'язок, комп'ютерна техніка.

Технологічні інновації впливають на реалізацію послуг рекламного бізнесу. Технічні результати в основному доступні всім конкурентам, що призводить до підвищення рівня конкуренції у всіх сферах діяльності).

Економічні умови (вплив економічних факторів в основному залежить від політичної системи, що впроваджується в країні, і загальної економічної ситуації, що визначається такими показниками: рівень інфляції та рівень безробіття, обмінний курс національної валюти, банківська процентна ставка, податкова ставка).

Важливим фактором, що впливає на попит, є доходи населення, з яких попит трансформується в попит, формуючи специфічну ринкову вартість.

Велику загрозу становить рівень інфляції, який може призвести до економічної нестабільності, зростання процентних ставок і коливань обмінних курсів.

Соціокультурні чинники (Соціально-демографічні фактори відображають зміни, що відбуваються в суспільстві, і впливають на формування потреб і мотивацій людей і шляхи задоволення цих потреб. Вони мають значний вплив на формування ділових пропозицій. Вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища фірми дозволяє визначити її конкурентну позицію - позицію, яку фірма займає у своїй галузі, її сильні та слабкі сторони порівняно з її конкурентами на певному сегменті ринку в результаті її діяльності інших подібних організацій).

Компанія «ТУІ» активно обслуговує споживачів 20% потенційного ринку, які мають можливість вибору з різноманітних пропонованих туристичних продуктів, в тому числі і компаній-конкурентів. Проте туристичні агентства не зупиняються на досягнутому, а постійно шукають нові можливості освоєння нових ринків для споживачів турпродукту.

Це динамічний процес, у якому зовнішнє середовище постійно змінюється, щось постійно зникає, а щось нове постійно з'являється. Деякі з цих процесів створюють сприятливі можливості для компанії. Натомість інше створювало для неї додаткові труднощі та обмеження. Для успішних маркетингових кампаній компанії повинні мати можливість передбачати

можливі майбутні труднощі та нові можливості. Тому маркетинг вивчає зовнішнє середовище і зосереджується на з'ясуванні того, які загрози та які можливості криються в ньому самому. Наприклад, багатообіцяюча перспектива надання широкого спектру туристичних послуг може стати нереальною за відсутності необхідних фінансових ресурсів.

Тому під час аналізу ситуації вивчаються сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства, а також загрози та можливості.

Ситуаційний аналіз насамперед спрямований на визначення:

- можливості та загрози, які можуть виникнути у зовнішньому маркетинговому середовищі;

- сильні та слабкі сторони, що визначаються станом внутрішнього маркетингового середовища компанії. Після складання конкретного списку можливостей і загроз, сильних і слабких сторін необхідно встановити взаємозв'язки між ними. Це дозволить висвітлити маркетингові можливості туристичних компаній. Окремо після проведеного маркетингового дослідження доцільно також накреслити профіль споживача такого виду туристичного продукту [3, с. 146].

Маркетингові здібності туристичних підприємств розглядаються як привабливий напрямок маркетингових зусиль підприємства. За допомогою маркетингових здібностей підприємства можуть отримати конкурентну перевагу.

Конкурентні переваги – це матеріальні та нематеріальні активи та сфери діяльності, які мають стратегічне значення для туристичних компаній і дозволяють їм перемагати в конкурентній боротьбі.

Матеріальні (матеріальні) активи – це матеріальні та фінансові ресурси (основні фонди, грошові кошти тощо) підприємства.

Нематеріальні (нематеріальні) активи зазвичай є якісними характеристиками бізнесу - такими як репутація, корпоративний імідж, кваліфікація персоналу тощо.

Для визначення конкурентної переваги широко використовується метод SWOT (акронім, утворений від ініціалів англійських слів Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats - сила, слабкі сторони, можливості, загрози). Метод передбачає використання матриці (табл. 2.3) [26, с. 28].

Підприємства TUI мають значні можливості для підвищення рівня продажів послуг, оновлення та вдосконалення асортименту та якості послуг.

Таблиця 2.3. – SWOT-аналіз діяльності підприємства «TUI».

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розташування (центр міста) 2. Широкий спектр послуг 3. Наявність власного сайту 4. Використання найсучаснішої системи менеджменту 5. Можливість сегментації клієнтів за інтересами 6. Індивідуальний підхід до клієнтів (максимальне задоволення потреб і запитів) 7. Постійне підвищення кваліфікації персоналу 8. Участь персоналу в тренінгах, семінарах, освітніх програмах з питань якості обслуговування клієнтів 9. Здатність професійно вести змагальну боротьбу 10. Налагоджені технології роботи з агентствами 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатня реклама в ЗМІ. 2. Недостатньо сформований імідж. 3. Залежність навантаження від пір року
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення лінійки продуктів для задоволення потреб більшої кількості клієнтів 2. Вихід на новий ринок 3. Підтримка додаткових груп споживачів 4. Перспектива виходу на ринок ділового туризму (семінари, конференції) 5. Заохочення постійних клієнтів гнучкою ціновою політикою, надання додаткових послуг, спрямованих на встановлення та розвиток клієнтських відносин 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зміна валютного курсу 2. Прийняття нових законів про туристичну діяльність (збільшення вартості пільг на право здійснення виїзного туризму), підвищення податків. 3. Посилення конкуренції з боку існуючих компаній 4. Політичні фактори (митниця та кордон)

Конкурентними перевагами «ТУІ» у сфері туристичних послуг є (рис 2.4):



Рис 2.4 – Конкурентні переваги «ТУІ» у сфері туристичних послуг

Одним із головних завдань корпоративного маркетингу «ТУІ» є встановлення максимально можливої програми та пропорції в діяльності туристичних підприємств. Основним завданням є зниження рівня невизначеності та ризику та забезпечення зосередження ресурсів на обраних пріоритетних напрямках розвитку [27, с. 26].

Щоб оцінити порівняльну перевагу конкурентів підприємства «ТУІ» використовується підхід до сегментації ринку ключових конкурентів, що дозволяє систематизувати інформацію. Цю інформацію зручно надати у вигляді таблиці 2.4 нижче.

Таблиця 2.4. – Динаміка порівняльних переваг туристичних компанії «ТУІ»

№	Фактори конкурентоздатності	«Join Up»	«Anex Tour»	«Поїхали з нами»	«Феєрія мандрів»
1	2	3	4	5	6
1	Зовнішня реклама та інформація	10	7	8	9
2	Інтер'єр офісу	8	8	6	6
3	Зовнішній вигляд менеджерів	10	8	7	7
4	Ентузіазм і чуйність	10	8	7	8
5	Професіоналізм	7	10	10	10
6	Знання напрямків	8	9	7	7
7	Пропозиція альтернатив	10	7	6	7
8	Пропозиція додаткових послуг	10	10	6	8
9	Пояснення страхування, візових вимог	9	9	9	9
10	Надання каталогів	10	10	6	10
11	Надання калькуляції туру	10	7	4	10

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
12	Умови оплати	5	5	5	5
13	Використання комп'ютера	10	10	9	7
14	Використання каталогів	10	10	8	10
15	Пояснення деталей турів	10	10	10	10
16	Відповідність запиту клієнта	10	9	8	6
	Загальний бал:	147	145	116	129

Оцінка проводилася по 10 бальній системі.

Дані показують про те, що головний конкурент – «Join Up». Максимальна кількість очок - 160, прагнучи до них можна стати лідером. Необхідно зазначити, що досягнення цілей планування маркетингових досліджень споживачів туристського продукту та процесу туристичних послуг в цілому, неможливо без продуманих управлінських рішень. Без них важко добитися узгоджених дій всередині туристського підприємства, складно підтримувати пріоритетність одних напрямків діяльності не на шкоду іншим. У процесі управління розробкою та реалізацією програми передбачається використовувати додаткові економічні стимули. При подальшому визначенні напрямків розвитку бізнесу туристичної фірми підприємства «TUI», розроблено проект заходів на підвищення конкурентоспроможності фірми.

PEST – аналіз – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (Policy), економічних (Economy), соціальних (Society) і технологічних (Technology) аспектів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію туристичної організації. PEST – аналіз ТОВ «TUI» зображено в табл. 2.5.

Отже, робимо висновок, що фінансово-економічна криза вплинула на спроможність споживачів, а саме вони є основною аудиторією для ТОВ «TUI». У ході аналізу сильними сторонами ТОВ «TUI» були визнані: гарний корпоративний імідж, професійний персонал, якість продукції та впізнаваність бренду.

Таблиця 2.5 – PEST-аналіз ТОВ «ТУІ»

Політичні чинники	P	Вплив економіки	E
1. Постійні зміни у чинному законодавстві України та інших країнах в якими співпрацює «ТУІ»		1. Країна знаходиться в стані фінансової та економічної кризи. 2. нестабільна ситуація з курсом валют, позначається на платоспроможності клієнтів.	
Соціокультурні тенденції	S	Технологічні інновації	T
1. Погіршення відносин з деякими країнами партнерами (Білорусія, Казахстан). 2. Страх іноземних клієнтів працювати з Україною.		1. Зростання ролі нових технологій, співпраця з країнами Європи з метою обміну досвідом.	

До недоліків туристичних агентств відносяться: застарілі технології, застарілі концепції, відсутність інновацій, слабка стратегія роботи Азії та Африки. У зв'язку з цим керівництво має більше зосередитися на розробці більш комплексної стратегії підвищення ефективності в регіонах стратегічного значення (Африка, Азія), які не дали бажаних результатів.

Отже, майбутні можливості ТОВ «ТУІ» – це освоєння нових ринків і диверсифікація видів послуг, які пропонує компанія.

2.3 Аналіз процесу управління якістю обслуговування у ТОВ «ТУІ»

Як соціальна економіка та виробнича система, підприємства мобілізують працівників, що є найважливішим фактором для розвитку підприємств у сучасних ринкових умовах. Тому головним завданням будь-якого підприємства є створення ефективної системи управління цим надзвичайно важливим ресурсом на основі різних напрямів досліджень теорії та практики менеджменту. Керівництву туристичних підприємств необхідно розуміти психологію клієнтів і працівників. Важливо також не забувати, що кожен споживач, і навіть працівник, є особистістю зі своїми потребами та вимогами, і щоб бути успішними, організації повинні враховувати кожен думку. Люди є

основним фактором будь-якої моделі управління, в тому числі ситуаційного підходу. Головне завдання – створити умови для розвитку потенціалу кожного працівника, пробудити у людей ентузіазм, бажання якомога швидше виконувати поставлені перед ними завдання.

Сьогодні можна з упевненістю сказати, що успіх бізнесу майже повністю залежить від уміння керівника працювати з колегами, його особистих якостей, уміння ефективно керувати людьми. Тут особливе значення набуває знання керівника щодо організації колективної роботи, уміння спілкуватися з кожним колегою в умовах сучасних вимог, уміння знаходити необхідні інструменти впливу для вирішення проблем у кожному конкретному випадку. Основна особливість управління туристичним бізнесом полягає в тому, щоб заохочувати працівників розвивати свої здібності до більш інтенсивної та продуктивної праці.

Головне завдання менеджера – визначити ймовірність досягнення стратегічного успіху, створюючи та функціонуючи структури, які часто називають командами. Це не просто група професіоналів, це команда, яка йде рука об руку.

Команда – це сформована, добре керована, добре організована група, яка швидко й ефективно реагує на будь-які зміни ринкової ситуації, вирішуючи всі завдання як одну мету. Ще однією особливістю управління персоналом на туристичних підприємствах є те, що персонал є частиною підприємства, і від якості підготовки персоналу залежить прибуток всього підприємства. Отримання нових знань у процесі професійної підготовки сприяє загальному інтелектуальному розвитку людини, розширює її ерудицію та коло спілкування, підвищує впевненість у собі.

Менеджер з міжнародного туризму відповідає за планування та реалізацію туристичних маршрутів, а також розробку та організацію своїх закордонних туристичних маршрутів, відповідно до договорів, укладених з

туроператорами. На початку кожного сезону, відповідно до даних попиту та контенту ринку, наданих відділом маркетингу, сформулювати плани набору команди за різними напрямками та провести командоутворювальну роботу, підібрати керівників команд, екскурсоводів, перекладачів, надати необхідну інформацію, групувати списки та персонал у процесі оформлення віз, страхування. Контроль за фінансовою роботою підприємства здійснює головний бухгалтер, який отримує інформацію про наявність і рух коштів та виконання різноманітних фінансово-господарських операцій.

Головний бухгалтер відповідає за правильне оформлення всіх фінансових операцій, ведення бухгалтерської документації, контроль прибутків і збитків підприємства, своєчасне нарахування і перерахування податків до бюджету, подання бухгалтерської та податкової звітності. Секретар туристичної компанії приймає інформацію, обробляє її і передає менеджеру, а також відповідним підрозділам компанії, веде документацію, відповідає на всі дзвінки, що надходять в компанію, надає основну інформацію клієнту.

Імідж менеджера підприємства ТОВ «ТУІ» ґрунтується на таких пунктах:

- Чітке визначення мети. Він бачить головні цілі підприємства. Він доносить це бачення до своїх співробітників і змушує їх відчувати бажання досягти цих цілей; Вміння спілкуватися та слухати. Менеджер вміє чітко висловлюватись, а також добре слухати.

- Надійність і досвід. Дуже добре знає свою справу і хоче мотивувати свій персонал.

- Довіра, без чесності і щирості неможлива, без довіри він не може вести за собою інших.

Коли йдеться про управління:

1. Бути сміливими: шукати можливості, старатися й ризикувати.
2. Вміти встановлювати спільні цілі та бачення зі співробітниками, самостійно уявляти майбутнє та залучати інших до бізнесу.

3. Змушувати інших діяти: спонукати до співпраці, підтримувати інших.

4. Демонструвати шляхи досягнення цілей: наводити приклади, планувати маленькі особисті перемоги.

5. Мотивувати інших працювати:

- визнавати важливість роботи кожного співробітника;
- відзначати досягнення співробітників.

До морально-психологічних якостей менеджера підприємства ТОВ «ТУІ» належать високі життєві ідеали, чесність і правдивість, справедливість і об'єктивність, розважливість волі і мужність, розвинене почуття відповідальності, мудрість і толерантність.

Важливою характеристикою менеджера підприємства ТОВ «ТУІ» є стосунки з колегами і, особливо, з підлеглими. Він постійно виявляє емоційну стриманість, ввічливість і безмежне терпіння. За жодних умов не може адекватно відреагувати на хамство та іншу неповажну поведінку підлеглих.

У менеджера підприємства ТОВ «ТУІ» розвинені комунікативні здібності, які проявляються у встановленні добрих стосунків між працівниками, що забезпечує успішну колективну діяльність і знаходить своє місце серед кожного учасника трудового процесу. Менеджер має певні педагогічні якості: здатність навчати підлеглих і розвивати в них необхідні професійні навички; організовувати загальнокультурне, естетичне і фізичне виховання молодих працівників, чітко і логічно формулювати накази, викладаючи свої погляди.

Відмінною рисою головного менеджера є його гуманізм - розвинене почуття справедливості, гуманності, поваги до людей та їх гідності, турбота про їх благополуччя, постійне здійснення заходів, спрямованих на підвищення задоволеності працею всіх підлеглих.

Також головний менеджер володіє широким спектром ділових якостей: ерудованість та професійність, схильність до лідерства в команді, підприємницький дух та вміння ефективно діяти в умовах економічного ризику,

прагматизм та здоровий глузд, соціальні навички, підприємницький дух, ініціативність та життєздатність, вимогливість. і дисциплінованість, висока працездатність і воля, цілеспрямованість та ін.

Підприємливість проявляється перш за все в умінні знайти (в рамках можливостей, даних повноважень і наявних засобів) найкращий підхід до ситуації, що виникає, і досягти мети найкоротшим шляхом).

Також головний менеджер розвинув уміння організовувати, згуртовувати колективи, мобілізувати колективи для реалізації рішень та досягнення поставлених цілей.

Виходячи з аналізу посадової інструкції, варто зазначити, що для нього важливо бути хорошим комунікатором з багатьма характеристиками та якостями. Перша якість - комунікабельність. Це напрямок роботи з людьми.

Друга характеристика – інтерес до людей. Підвищена увага, спостережливість і запам'ятовування всього, що стосується іншої людини.

Наступна якість - емпатія.

Далі – компетентність, прагматичний склад розуму, оптимізм, об'єктивність, тактовність, стійкість поглядів. Отже, виходячи з посадових функцій і обов'язків генерального менеджера, можна визначити перелік якостей, необхідних для успішного виконання цих обов'язків, тобто отримати «нормативну модель професіонала». Говорячи про погляд команди на рішення керівника, слід зазначити, що рішення зазвичай приймаються менеджером після обговорення з командою. Однак мозковий штурм не виключає використання одностайних принципів.

Керівник засвідчує найбільш важливе і серйозне рішення у вигляді конкретної вимоги, вказуючи, хто конкретно відповідає за її виконання, і термін виконання. Але термін, як правило, погоджується та об'єктивно коригується виконавцем рішення. Якщо рішення приймається керівником одноосібно, воно, як правило, не викликає обурення і невдоволення колективу, оскільки

зумовлене об'єктивними умовами. Якщо на цьому етапі є об'єктивні причини, що ускладнюють реалізацію рішення, керівник обговорює з передбачуваним виконавцем, як і коли його можна реалізувати, тобто де існує демократичне управління.

Хід виконання рішення зазвичай не потребує суворого контролю з боку ключових керівників, оскільки співробітники розуміють необхідність і важливість своєчасного виконання рішення, а статус етапу виконання зазвичай обговорюється в процесі впровадження. ускладнень, ви можете звернутися до менеджера, може гарантувати пунктуальність, тобто допомогти без зволікань, спокійно та з повагою.

Між членами колективу існує взаємна симпатія, терпимість друг до друга, повага думки колег, шукається погодженість у роботі при відпрацьовуванні технології роботи із клієнтами.

У процесі професійної діяльності менеджер підприємства ТОВ «ТUI» формує такі управлінські навички:

1. Мислити масштабно та вирішувати стратегічні проблеми;
2. Діагностувати організаційні системи, інтерпретувати ситуації та робити правильні висновки;
3. Швидко прийняття та впровадження нестандартних рішень;
4. Розумно організувати свою роботу та роботу підлеглих, забезпечувати високу трудову дисципліну;
5. Об'єктивно підбирати, оцінювати та розподіляти персонал;
6. Забезпечити самоорганізацію трудового колективу та створити хороший психологічний мікроклімат;
7. Встановлювати ділові стосунки з іншими керівниками.

Головний менеджер виявляє самостійність у своїй роботі, надає своїм підлеглим достатню автономію, створює умови для безперебійного виконання підлеглими своїх обов'язків без втручання з боку начальства.

Хороша теоретична підготовка та досвід практичної роботи дозволяють головному менеджеру володіти такими знаннями:

- 1) Мистецтво лідерства, навички співпраці з іншими;
- 2) Політична культура;
- 3) Комплексні та систематичні методи роботи;
- 4) Здатність генерувати ідеї та втілювати їх у практичні дії;
- 5) Творча уява, сучасне економічне мислення;
- 6) Комп'ютерна грамотність;
- 7) Правильний побут і культура праці та ділового спілкування;
- 8) Іноземною мовою – англійська.

Загалом, можна сказати, що ефективність менеджменту керівника досягається у відкритому та щирому колективі, який він створив. У цьому колективі співпраця та спілкування є гнучкими та цілеспрямованими, без чітких окреслень ролей та норм. Діяльність команди базується на індивідуальному внеску кожного, а члени команди здатні проявляти ініціативу, прагнути до нового та прагнути постійно розвиватися. Усі дії розроблені з урахуванням змін, оскільки статика вважається незадовільною [1, с. 93].

Менеджери підприємства ТОВ «ТУІ» для виходу з конфліктної ситуації дотримуються наступних правил і рекомендацій (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Методика вирішення конфлікту в ТОВ «ТУІ» шляхом розв'язання проблеми

№	Послідовність дій
1.	Менеджер визначає проблему в категоріях цілей, встановлює причину проблеми.
2.	Після з'ясування характеру проблеми розглядаються варіанти вирішення, які певною мірою підходять для всіх залучених сторін
3.	Зосереджує увагу на проблемі, а не на власних якостях опонента
4.	Створює атмосферу довіри, сприявши обміну інформацією та взаємовпливу
5.	У спілкуванні прагне досягти результату, який враховує конструктивну думку іншої сторони, не поступаючись своєю позицією.

У процесі вирішення конфлікту відбувається його фактичне усунення. Вирішення конфлікту сприяє стабільності соціальної системи, оскільки

водночас усувається джерело незадоволення. Сторони конфлікту, навчені «болісним досвідом», у майбутньому будуть більш схильні до співпраці, ніж до конфлікту. Крім того, вирішення конфліктів може запобігти більш серйозним конфліктам, які могли б виникнути інакше.

ТОВ «ТУІ» прагне впроваджувати вимоги стандарту ISO 9001. Відносини з партнерами будуються на принципах відкритості та чесності, без яких неможливо побудувати успішний бізнес. Кожен клієнт, який купує туристичні послуги у підприємства, може бути впевнений, що отримає якісний сервіс, ретельно перевірений і відібраний фахівцями компанії «ТУІ».

Як наслідок, стандарт ISO 9001, який засвідчує впровадження у діяльність підприємства принципів системи менеджменту якості, набуває у сфері туризму дедалі більшого значення. [24, с. 3]

Тому продукція, що пропонується на ринку під брендом «ТУІ», в очах споживачів і партнерів є синонімом надійності та якості. Компанія має намір сприяти підвищенню престижу українського туризму, створенню чесної конкуренції та цивілізованих відносин між гравцями ринку. Відстоюючи цивілізований туристичний ринок в Україні, керівництво «ТУІ» розуміє, що це неможливо без економічного розвитку країни. Компанія бере активну участь в економічному та соціальному житті країни. Керівництво компанії активно сприяє реалізації національних туристичних проектів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ТОВ «ТУІ»

3.1 Основні напрямки удосконалення процесу управління якістю обслуговування споживачів у сфері надання послуг

У сучасних умовах туризм є однією з пріоритетних галузей у всьому світі. Щороку мільйони людей подорожують по всьому світу. Тому важливим питанням для кожного турпідприємства, в тому числі й досліджуваного нами, є забезпечення якості обслуговування. Сьогодні туристичні компанії можуть запропонувати практично все, що забажають їхні клієнти, включаючи дорогі розкішні тури та відпочинок, внутрішні та міжнародні автобусні тури для всіх, а також задоволення прагнення клієнтів до екстремальних подорожей. Сьогодні українці починають розуміти, що наша Україна також має багато пам'яток історії та культури по всій країні. Тому подорожі нашою державою стають все більш популярними. Але при цьому туристичним компаніям не варто забувати і про поїздки в інші куточки світу. Багато українських туроператорів намагаються створювати нові цікаві туристичні продукти, які користуються великим попитом серед населення. І це досить складне завдання для більшості підприємств туристичної галузі, і не всі розуміють, з чого почати цей процес.

Кожен день, кожна хвилина обслуговування має бути на високому рівні. Сучасне туристичне підприємство пропонує більше, ніж просто тур, воно пропонує враження, нову атмосферу, враження, натхнення. Цього можна досягти лише завдяки якісному обслуговуванню з добре навченим персоналом та ефективним менеджментом. У нинішніх ринкових умовах успішними будуть лише ті туристичні підприємства, які зможуть розробити та реалізувати

довгострокову стратегію обслуговування хоча б на найвищому організаційному рівні. Давно минули часи, коли підприємствами та організаціями в індустрії гостинності керували аматори. Ринок зараз вже не той, і тільки професіонали можуть вижити в конкурентному середовищі.

Сьогодні країни в усьому світі стурбовані підвищенням якості продукції, в тому числі сфери послуг. Позитивний результат покращення якості пропонуванних послуг важливий для всіх учасників. З точки зору високоякісних послуг зростає національна економічна вигода на одиницю витрат країни, зросли експортні можливості та валютні надходження, більш повно задоволені потреби населення в послугах. Те, що і як якість сприймають потенційні споживачі на ринку послуг, має вирішальне значення для підприємств сфери послуг, тобто особистість споживача знаходиться в центрі при розгляді поняття «якість».

Споживачів також цікавить якість: вплив на споживачів шляхом покращення якості обслуговування, створення хороших умов обслуговування, розширення та оновлення асортименту продукції, задоволення попиту меншою кількістю товарів та отримання довготривалих результатів обслуговування.

Багато авторів розглядали поняття «якість» з точки зору споживача. Тому американський фахівець Дж. Харінгтон трактує це поняття так: якість – це «задоволення очікувань споживача за ціною, яку він може собі дозволити, коли йому це потрібно, цінні очікування».

Сприйняття та оцінка гостем отриманої послуги є суб'єктивним процесом, заснованим на унікальності його особистих очікувань від сприйняття реально отриманої послуги. У процесі сприйняття та оцінки якості отриманої послуги гість відхиляється від своїх очікувань. Обслуговуючий персонал, який надає послуги, виходить з вимог керівництва та своїх очікувань, які вони (персонал) вважають найбільш вірогідним варіантом очікувань гостей.

Власники і керівництво підприємства мають свої погляди на очікування гостей і регламентують вимоги до роботи працівників в інструкціях, внутрішніх

стандартах і технічних документах, керуючись зовнішніми нормативними документами, що визначають обов'язкові та встановлені вимоги.

Однак часто буває так, що працівники не дотримуються у своїй роботі вимог, які висуває керівник, так само як і встановлені вимоги не в повній мірі відображають вимоги замовника до якості послуг. Споживачі коригують своє особисте сприйняття рівня якості послуг у процесі прийняття очікуваних послуг на основі загальних стандартів. У той же час послугу можна охарактеризувати як задовільну, якщо передбачуваний рівень якості обслуговування вище очікуваного. Якщо навпаки, то «послуга може сприйматися споживачами як низькоякісна або погана». Таким чином, якість – це, в першу чергу, відчуття задоволення клієнта, а якісна туристична послуга – послуга, що відповідає потребам гостя. Рівень якості обслуговування, у свою чергу «залежить від ступеню співпадіння уявлень клієнта про реальне і бажане обслуговування».

Задоволений клієнт створює позитивну думку серед оточуючих про якість обслуговування на даному туристичному підприємстві. В середньому один задоволений гість повідомляє п'ятьом іншим, у той же час незадоволений гість повідомляє про недоліки десятьом і більше людей. Щоб збалансувати позитивне і негативне людське враження, необхідно, «щоб не менше двох клієнтів були задоволені рівнем обслуговування на кожного, хто залишився незадоволений».

Описана модель сприйняття споживачем якості послуги дозволяє розглядати це поняття як єдність трьох складових частин:

- базової якості;
- очікуваної якості;
- бажаної якості.

Базова (основна) якість - це сукупність ознак послуги, наявність яких споживачі вважають обов'язковою. Споживачі, які очікують таких якостей обслуговування, не відчують потреби інформувати про них виробника. Забезпечення базової якості обслуговування вимагає постійних зусиль і витрат

ресурсів компанії. При цьому виробники повинні завжди пам'ятати, що базові показники якості не можуть визначити цінність послуг в очах споживачів. З іншого боку, їх відсутність може викликати негативну реакцію споживачів (клієнтів). Якщо виробник не приділяє достатньо уваги базовій якості обслуговування, його імідж і майбутній бізнес знаходяться під загрозою.

Очікувана якість – сукупність технічних і функціональних характеристик послуги. Вони (характеристики) показують, наскільки послуга відповідає задуму виробника. Те, що виробник зазвичай рекламує та гарантує, є очікуваними атрибутами послуги.

Для споживача бажана якість являє собою несподівану цінність наданої послуги, і йому залишається тільки сподіватися на доступність цієї послуги. Характеристика бажаних показників якості полягає в тому, що споживачі не повинні винаходити їх самостійно. Зазвичай вони не потребують жодних необхідних послуг, але дуже вдячні за їх присутність у тому, що пропонується.

Часто досягнення бажаних показників якості є результатом продуманого поєднання технологій і глибокого розуміння виробником того, чого хочуть споживачі і як вони цим користуються. Врахування очікуваної якості нових послуг від виробників може стимулювати формування нових запитів у суспільстві.

З точки зору задоволення потреб клієнтів особливо цікавою є типологія елементів обслуговування, запропонована американськими вченими Кадоттом і Тергеном. Вивчаючи потреби, які впливають на рішення споживачів щодо придбання послуг, ці вчені виділили чотири групи елементів послуг: критичні; нейтральні; задовольняючі; розчаровуючі.

Ключовим елементом є природа сфери послуг. Це основні фактори, які безпосередньо впливають на поведінку споживачів. Вони мають бути на першому місці, тому що відповідають мінімальним критеріям придатності для

споживачів. Якщо підприємства хочуть вижити в конкуренції, вони повинні зробити все можливе, щоб забезпечити ці елементи обслуговування.

Ці елементи називаються критичними, тому що вони викликають позитивну або негативну відповідь залежно від того, дотримані чи ні ці мінімальні стандарти. Вони також критичні, оскільки компаніям можна пробачити ігнорування цих елементів лише в критичних ситуаціях.

З іншого боку, нейтральні елементи не мають прямого впливу на діяльність компанії. До таких факторів відносяться колір уніформи обслуговуючого персоналу, колірна композиція інтер'єру закладу, розташування автостоянки тощо, але ці елементи не можна недооцінювати компаніям гостинності. Елемент задоволення може викликати вдячність, якщо очікування перевищені, або відсутність відповіді, якщо очікування виправдаються, або навпаки. Ефективність механізму організації управління якістю в основному залежить від орієнтації на споживачів її послуг. Тому дуже важливо налагодити ефективну комунікацію між керівництвом компанії, співробітниками та клієнтами.

В основу діяльності туристичного підприємства «TUI» повинні бути покладені такі напрями підвищення рівня обслуговування:

- інтереси вищого керівництва;
- формування ради з підвищення культури та якості обслуговування;
- всі співробітники беруть участь у процесі вдосконалення сервісу;
- забезпечення колективної участі;
- забезпечити особисту участь;
- створення груп для вдосконалення систем (групи, що регулюють процеси);
- забезпечення якісного супроводу функціонування системи управління;
- розробляти та реалізовувати плани та довгострокові стратегії щодо покращення культури та якості обслуговування;

- встановити систему винагород.

При розробці алгоритму програми контролю якості обслуговування на підприємстві ТОВ «ТУІ» необхідно керуватися наступними завданнями:

- утримувати існуючих клієнтів і розширювати їх коло шляхом залучення нових відвідувачів;

- швидко вирішувати нові проблеми, пов'язані з якістю пропозицій, шляхом встановлення зворотного зв'язку;

- можливість оцінити заходи, що поліпшують або погіршують якість туристичної пропозиції;

- постійний моніторинг заходів, що вживаються для підвищення якості (маркетинговий план);

- використання традиції якості, щоб закласти основу для навчання та кваліфікації персоналу, який займається продажами турів в компанії.

Пропоновані кроки щодо підвищення якості роботи туристичного підприємств «ТУІ» (рис 3.1):

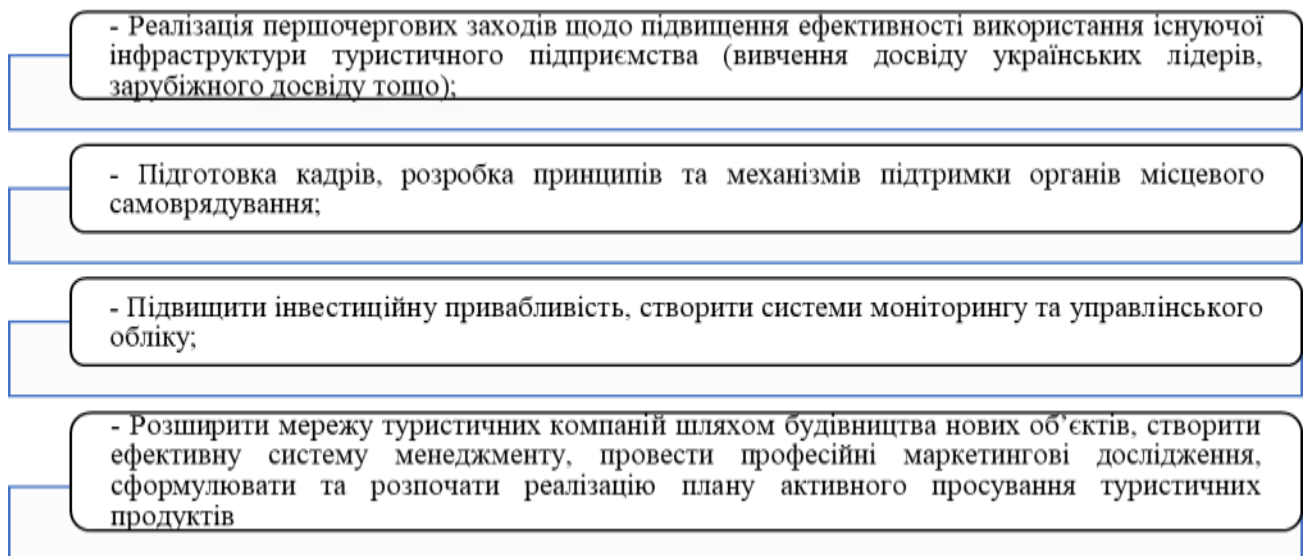


Рис 3.1 – Пропоновані кроки щодо підвищення якості роботи ТОВ «ТУІ»

Для цього необхідно провести дослідження ринку та створити портрети гостей. Кінцевою метою аналітичної роботи була розробка концепції та плану розвитку конкурентоспроможного туристичного підприємства «ТУІ».

Також необхідно розробити процедури контролю якості. При розробці плану контролю якості обслуговування ТОВ «ТУІ» треба дотримуватися наступних цілей:

1. Утримувати існуючих клієнтів, розширювати коло клієнтів і залучати нових клієнтів.
2. Швидко вирішувати нові проблеми, пов'язані з якістю котирування, шляхом встановлення зворотного зв'язку.
3. Здатність оцінювати заходи щодо покращення або погіршення культури та якості обслуговування.
4. Постійний моніторинг заходів щодо підвищення якості обслуговування.
5. Закласти основу для навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства.

Досягнення вищевказаних цілей передбачає часові рамки. Тому процес контролю якості обслуговування складається з кількох етапів (рис 3.2):

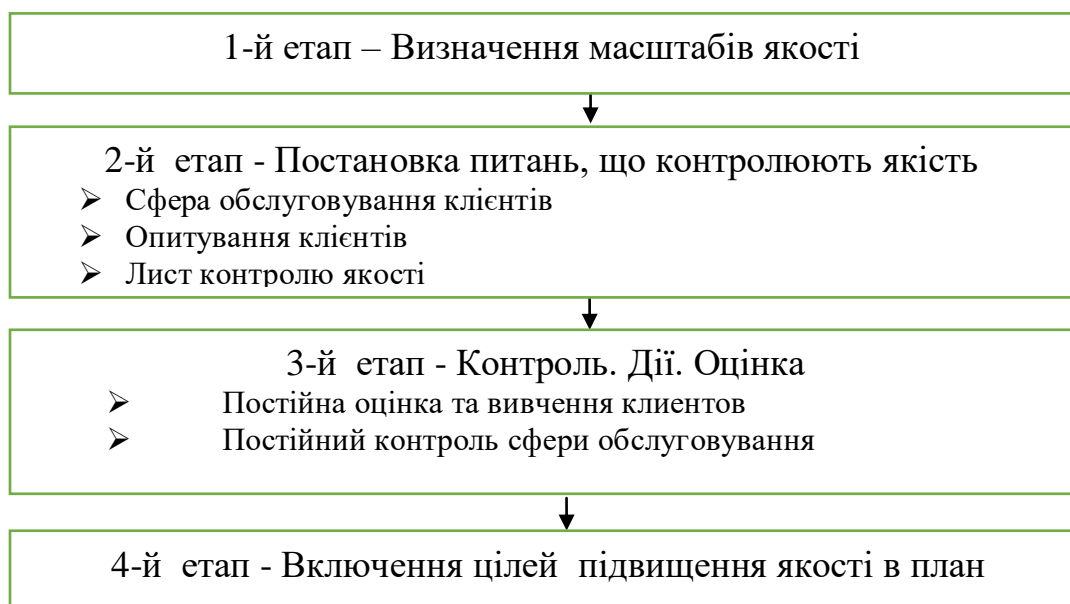


Рис 3.2 Етапи контролю якості на туристичному підприємстві «ТУІ»

Джерело: Розроблено автором

Етап 1: Визначення масштабів якості послуг.

Щоб зробити перший крок, необхідно застосувати всі форми стандартизації, які мають вирішальне значення для якості. Чітко визначені культурні та якісні аспекти, пов'язані з обсягом роботи, умовами праці та рівнем підготовки персоналу, мають бути реалістичними та досяжними, щоб стати основою для всіх подальших удосконалень.

Другий етап: Сюди відносяться служби, що контактують з клієнтами та служби другого плану, або сфера управління та обслуговування підприємства що не мають безпосереднього контакту з клієнтами. Думка клієнтів про якість обслуговування повинні вивчатися на основі анкет.

Сфера обслуговування туристичного підприємства, що включає склади та сховища, технічні служби і т.д., контролюється на предмет якості за допомогою спеціальних аркушів якості (внутрішніх виробничих стандартів).

3-й етап: Контроль. Дії. Оцінка. Анкети та листи з вивчення культури та якості обслуговування повинні стати основою для розробки програм професійної підготовки персоналу служби обслуговування. У центрі уваги персоналу підприємства має бути підвищення культури та якості обслуговування, а якість має розглядатися з точки зору гостей. З іншого боку, програма перевірки культури та якості послуг сприяє кращій взаємодії між відділами

Подальший розвиток туристичного підприємства «ТУІ» був би неможливий без сучасного обладнання та новітніх технологій, про що нагадує девіз Всесвітньої туристичної організації: «Техніка та природа – два актуальні аспекти на початку розвитку туризму XXI ст.» В першу чергу це стосується інформаційних технологій, ефективних і надійних систем захисту, без яких неможливий був би високий рівень якості обслуговування. Послуги підприємства повинні модифікуватися відповідно до потреб і вимог гостей.

Кожен бізнес повинен прагнути проводити взаємопов'язані та органічні дослідження факторів, що впливають на якість обслуговування, щоб зменшити ступінь його негативного впливу, створити інформаційне поле, яке забезпечить реальну оцінку власних ресурсів підприємства, а отже, чіткіше координує зусилля персоналу для досягнення поставлених цілей; чіткіше формулює завдання, пов'язані з їх діяльністю; змушує керівників встановлювати показники ефективності для подальшого контролю.

Водночас контроль за якістю туристичних послуг, що надаються населенню, є одним із елементів державного регулювання ринку. Він здійснюється з метою захисту прав споживачів і розвитку міжнародної туристської діяльності, сприяючи економічному розвитку країни, збільшенню доходів до її бюджету, створенню нових робочих місць.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Досягнення головної мети роботи, дозволило зробити наступні висновки:

1) Дослідили сутність управління якістю обслуговування споживачів на підприємстві, виявили, що важливим і відповідальним завданням туристичного підприємства є створення репутації якісного обслуговування клієнтів, що забезпечується колективними зусиллями всього обслуговуючого персоналу підприємства, постійним і дієвим контролем з боку адміністрації, роботою вдосконалених форм. і методів, дослідження та впровадження передового досвіду, нової техніки та технологій, розширення асортименту та підвищення якості послуг, що надаються. Туристичні послуги, що надаються, повинні відповідати очікуванням і фізичним можливостям споживачів, яких вони обслуговують, а також вимогам надання споживачам додаткової зручності, привабливості та престижу послуги. Пропоновані вимоги до туристичних послуг та умов обслуговування включають: відповідність призначенню; точність і своєчасність виконання; вишуканість; етичність обслуговуючого персоналу; комфорт; естетичність; ергономічність.

2) Проаналізували специфіку застосування основних принципів удосконалення процесу управління якістю обслуговування і туристичному підприємстві і виявили, що надання туристичних послуг дає можливість не тільки отримати базові послуги, а й створити умови реального комфорту для життєдіяльності споживачів. Тому, щоб своєчасно реагувати на зниження рівня задоволеності споживачів наданими послугами, підприємства не можуть ігнорувати оцінку важливого показника якості послуг, що надаються.

Управління якістю - це скоординована діяльність, яка включає спрямування та контроль суб'єктів у сфері відносин з якістю або діяльності щодо підвищення продуктивності шляхом впровадження системи управління

якістю на туристичних підприємствах. Метою управління якістю послуг є удосконалення форми і методів процесу управління з метою підвищення якості та забезпечення стабільної конкурентної позиції підприємства. Механізм управління якістю послуг – це спосіб організації туристичними підприємствами діяльності на основі особливих відносин, режиму впливу та режиму між учасниками процесу надання послуг, виробниками та споживачами послуг, виробництво та надання послуг, організаційна структура управління ними та умови, за яких люди мотивовані працювати.

Механізм управління якістю послуг – це метод організації, який має свої характерні взаємовідносини між учасниками, виробниками послуг та їх споживачами, форму і спосіб впливу на виробничий процес у процесі надання послуг та організаційну структуру для впровадження послуг, управління та умов, які мотивують людей працювати. Можна зробити висновок, що якість туристичних послуг є основою довгострокового успішного розвитку індустрії туризму.

3) Проаналізували особливості формування системи управління якістю послуг у туристичних закладах:

Механізм управління якістю послуг включає такі елементи:

- заходи у сфері формування політики якості;
- формування системи якості;
- документація методології оцінки якості та встановлені вимоги до впровадження всіх процесів (маркетинг, дизайн послуг, надання послуг тощо);
- вирішити завдання створення інформаційної системи з повним переліком послуг (маршрути, об'єкти, заклади, природні та рекреаційні ресурси, пам'ятки історії та культури, транспортні та інші послуги із зазначенням цін).

Отже, управління якістю туристичних послуг - це узгоджена робоча структура, в якій функціонує туристичне підприємство, і повинна включати ефективні технічні та управлінські методи для забезпечення найкращої та

практичної взаємодії між персоналом туристичного підприємства, його агентами, контрагентами та споживачами туристичних послуг. З цього можна зробити висновок, що, по-перше, при виробництві та реалізації туристичних послуг необхідно приділяти особливу увагу взаємовідносинам між постачальниками послуг і споживачами послуг, по-друге, туристичні послуги, як специфічний ринковий продукт, важко піддаються кількісному аналізу та оцінці остаточних результатів. Варто зазначити, що методичний підхід до управління якістю в системах матеріального виробництва не може бути повною мірою застосований до систем управління якістю туристичних послуг. Для більшості цих послуг процеси їх надання та споживання практично нероздільні.

4) Дослідили процес управління якістю обслуговування у ТОВ «TUI» та прийшли до висновку, що туристична компанія TUI пропонує широкий спектр туристичних послуг для задоволення потреб найвимогливіших клієнтів, гарантуючи при цьому високу якість обслуговування своїх клієнтів.

Компанія пропонує своїм споживачам наступні види розваг: екскурсійний, гірськолижний, пляжний, весільний, екзотичний, екстримальний, новорічний, комбінований, індивідуальний, залізничний, релігійний, екотуризм, дитячий, лікувальний, дайвінг-тур, діловий, спортивний.

Компанія «TUI Ukraine» у 2022 році мала достатньо високу виручку та надавала велику кількість туристичних послуг. Компанія займає міцні позиції на туристичному ринку і є сильним конкурентом. Ефективність управління діяльністю в основному залежить від ступеня сформованості структури організації управління та ступеня відповідності меті підприємства.

5) Обґрунтували основні напрямки удосконалення процесу управління якістю обслуговування споживачів у сфері надання послуг та виявили наступне: У ході аналізу сильними сторонами ТОВ «TUI» були визнані: гарний корпоративний імідж, професійний персонал, якість продукції та впізнаваність бренду. До недоліків туристичних агентств відносяться: застарілі технології,

застарілі концепції, відсутність інновацій, слабка стратегія роботи Азії та Африки. У зв'язку з цим керівництво має більше зосередитися на розробці більш комплексної стратегії підвищення ефективності в регіонах стратегічного значення (Африка, Азія), які не дали бажаних результатів.

Майбутні можливості ТОВ «ТУІ» – це освоєння нових ринків і диверсифікація видів послуг, які пропонує компанія. ТОВ «ТУІ» прагне впроваджувати вимоги стандарту ISO 9001. Відносини з партнерами будуються на принципах відкритості та чесності, без яких неможливо побудувати успішний бізнес. Кожен клієнт, який купує туристичні послуги у підприємства, може бути впевнений, що отримає якісний сервіс, ретельно перевірений і відібраний фахівцями компанії «ТУІ».

Тому продукція, що пропонується на ринку під брендом «ТУІ», в очах споживачів і партнерів є синонімом надійності та якості. Компанія має намір сприяти підвищенню престижу українського туризму, створенню чесної конкуренції та цивілізованих відносин між гравцями ринку. Компанія бере активну участь в економічному та соціальному житті країни. Керівництво компанії активно сприяє реалізації національних туристичних проєктів.

Працівники відіграють головну роль в управлінні якістю. Досвід практичної діяльності в індустрії туризму показує, що люди, які там працюють, покликані вирішувати такі завдання, як забезпечення нормального розвитку економіки підприємства, управління сформованою господарською структурою, забезпечення роботи служб у зоні контакту з туристами, забезпечення та підтримання необхідної «якості» для надання туристичних послуг та безпеки перебування туристів. Для цього персонал повинен бути професійно підібраним, мати здатність працювати в конкретній сфері, такий як туризм. У деяких компаніях рівень успіху в роботі підтримується кадровими програмами, які охоплюють навчання, певні стандарти продуктивності, розвиток кар'єри та винагороди. Важливою частиною управління «якістю» є планування та розробка

проектів маршрутів. Програма «якості» обслуговування передбачає спільні заходи з маркетингу та організації роботи, і для підвищення «якості» послуг компанія повинна дотримуватися деяких основних принципів: лідерство, впровадження маркетингового підходу в усіх підрозділах організації, розуміння потреби споживачів, розуміння бізнесу, застосування базових організаційних принципів у принципах роботи, використання відповідних технологій, хороше управління персоналом, встановлення стандартів, оцінка результатів роботи та запровадження системи заохочення, зворотній зв'язок для працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: Навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів. Київський ун-т туризму, економіки і права. К. Знання України, 2015. 351 с.
2. Алексеева Т.І., Соколовська А.С., Вплив глобальних факторів на розвиток туризму в Україні / Т. І. Алексеева, А. С. Соколовська // Причорноморські економічні студії. - 2016. - Вип. 11. - С. 44-47. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_11_11 (Дата доступу 01 травня 2023)
3. Алексеенко Л. М., Божук Т. І., Брич В. Я., Організація туризму, Підручник. Тернопіль, 2017. 448 с.
4. Бондаренко Л.В., Інструменти підвищення якості туристичних послуг в умовах конкуренції. Вип. 13, 2021, С. 167 - 173 . Електронне наукове фахове видання. Ефективна економіка. Київ, 2021. № 1. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_1_42.; (Дата доступу 12 травня 2023)
5. Гуменюк В.С., Прищак М.Д., Японська модель менеджменту. / Матеріали XLVI науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 22-24 березня 2017 р. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/117618/1957.pdf?sequence=11453> (Дата доступу 28 березня 2023)
6. Гуцалюк О.М. Інтеграційний базис управління конкурентним позиціонуванням корпоративних підприємств, / О. М. Гуцалюк // Бізнес-навігатор. - 2017. - Вип. 4-1. - С. 136-142. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2017_4-1_32 (Дата доступу 27 квітня 2023)
7. Гуменюк В.В. Державне регулювання курортно-рекреаційної сфери: монографія / за ред. В.В. Гуменюк. Київ.: Київський національний торговельно-економічний університет, 2016. 372 с.

8. Глушко В. Просування туристичних послуг. Науковий журнал київського національного торговельно-економічного університету. Київ, 2018. № 1. С. 86–96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2018_1_9 (Дата доступу 15 квітня 2023)
9. Горбач А., Якість туристичних послуг: особливості та чинники впливу, Луцьк: Луцький НТУ, 2016. Ч.1. С.91-94.
10. Кривоберець М.М., Інструмент підвищення якості туристичних послуг, / М. М. Кривоберець. // Ефективна економіка. - 2017. - № 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_1_17. (Дата доступу 22 квітня 2023)
11. Кудла Н. В. Управління якістю в туризмі : навч. посіб. К.Знання, 2015. 402 с.
12. Кудла Н.Є., Менеджмент туристичного підприємства, розділ 8. Управління якістю послуг туристичних підприємств. URL: https://westudents.com.ua/glavy/9111inti_roz_8_upravlnnya-yakstyu-poslug-turistichnih-pdprv.html (Дата доступу 27 квітня 2023)
13. Мальська М. П., Антонюк М.П., Ганич Н.М. Міжнародний туризм і сфера послуг: підручник. К. Знання, 2018. – 661 с.
14. Мальська М.П., Мандюк Н. Л. Основи маркетингу в туризмі, Київ : Центр учбової літератури, 2017. – 336 с.
15. Незвещук-Когут Т. С. Проблеми та напрями підвищення ефективності управління і якістю обслуговування на туристичних підприємствах. Ефективна економіка: Дніпро. держ. аграр.-економ. ун-т, 2015. № 5. С.12-17.
16. Офіційний сайт підприємства TUI Ukraine, URL: <https://www.tui.ua> (Дата доступу 11 березня 2023)
17. Панченко М. О. Управління якістю: теорія та практика: навч.посіб. К.: Центр учбової літератури, 2018. 228 с. URL: <https://cul.com.ua/preview/upria.pdf>. (Дата доступу 18 квітня 2023).

18. Папп В.В., Бошота Н.В., Організаційний механізм управління якістю послуг на туристичних підприємствах. / Економіка і фінанси. Київ. Вип. 15, 2018, С. 437 - 443
19. Панчук А.П. Туристична індустрія України / А. П. Панчук, І. В. Панчук // Інноватика у вихованні. - 2017. - Вип. 5. - С. 154-161.
20. Самодай В. П., Жбанова Ю.В. Особливості стратегії підвищення якості туристичних послуг. / Вісник Львівського інституту економіки і туризму. Серія: Економічні науки: збірник наукових статей. Львів: ЛІЕТ, 2016. № 11. С. 47–53.
21. Смирнов І.Г., Любіцева О.О., Міжнародний туристичний бізнес і логістика в туризмі: навч. посіб. У 2-х книгах. Кн. 1. Міжнародний туристичний бізнес. – Київ: Видавництво Ліра-К, 2022. – 288 с.
22. Танана С.М., Сергійчук О.М. Інноваційна система управління якістю сфери обслуговування як обов'язкова складова розвитку туризму, Економічний вісник університету, зб. тез доп. між нар. наук.-практ. конф. м. Вінниця, 2018, С. 59 – 64.
23. Тягунова Н. П., Основи організації туристичного бізнесу. навч. посіб./ за ред. Н.П. Тягунової. Київ: ЦНЛ, 2018, 130 с.
24. Чорна Н.М. Система управління якістю як інструмент удосконалення менеджменту туристського підприємства / Н.М. Чорна // Економіка та суспільство, 2021, № 28 – С. 218-233 URL: <https://sel.vtei.edu.ua/repository/g.php?fname=27302.pdf> (Дата доступу 6 квітня 2023).
25. ISO-Certify.com, 2020, USD: <https://iso-certify.com/ua/publikatsii/protsesy-systemy-upravlinnya-yakistyu/>
26. Liping A. Cai, Pooya Alaedini, Quality Services and Experiences in Hospitality and Tourism, 2018, с. 336
27. Springer International Publishing, Service Excellence in Tourism and Hospitality, 2021, 220 с.