

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра туризму та рекреації**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на тему:**

**«Управління якістю послуг туристичного підприємства»**

Студента 2 курсу 4 групи  
освітнього ступеня «магістр»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
спеціалізації «Туристичний та  
курортно-рекреаційний  
менеджмент»

*(підпис)*

Путкарадзе  
Коби

Науковий керівник  
к.геогр.н., доц.

*(підпис)*

Мазурець Роман  
Русланович

Гарант освітньої програми  
д.е.н., професор

*(підпис)*

Ткаченко Тетяна  
Іванівна

**Київ 2019**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	7
<b>РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ В ТУРИЗМІ</b>	9
1.1. Управління якістю послуг: сутність, принципи та особливості в туризмі	9
1.2. Світова практика управління якістю туристичних послуг	17
Висновки до розділу 1	21
<b>РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ТУРИСТИЧНА КОМПАНІЯ «КИЇВСЬКИЙ СУПУТНИК»»</b>	22
1.1. Характеристика системи управління туристичним підприємством ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»»	22
1.2. Аналіз процесів забезпечення якості послуг на досліджуваному туристичному підприємстві	29
1.3. Оцінка ефективності системи управління якістю на підприємстві ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»»	37
Висновки до розділу 2	42
<b>РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ НА ТОВ «ТУРИСТИЧНА КОМПАНІЯ «КИЇВСЬКИЙ СУПУТНИК»»</b>	43
3.1. Програма заходів з оновлення стратегії управління якістю послуг підприємства	43
3.2. Оцінка ефективності впровадження програми оновлення стратегії управління якістю послуг ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»»	54
Висновки до розділу 3	56
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b>	58
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	61
<b>ДОДАТКИ</b>	67

## ВСТУП

*Актуальність дослідження* проблем управління якістю послуг на підприємствах туристичної галузі пояснюється тим, що від цього залежить успіх туристичної фірми та її перспективи довгострокового стратегічного розвитку. Проблеми якості послуг у туристичній сфері систематично досліджуються представниками світової наукової спільноти. Це зумовлено тим, що індустрія

туризму займає важливе місце в економіці багатьох країн. Вагома складова сфери послуг – туристичний бізнес, який здобуває все більше значення й стрімко розвивається, активно інтегруючись у світову економіку. Його розвиток впливає як на туристичну індустрію загалом, так і на інші галузі економіки: транспорт, торгівлю, зв'язок, будівництво тощо.

У сучасних умовах туристичний бізнес динамічно розвивається та інвестується як важлива складова національної економіки, що здатна приносити високий прибуток та активно сприяти економічному розвитку держави. Зростання кількості туристів та посилення конкуренції загострили увагу до проблем якості туристичних послуг, які надають вітчизняні підприємства.

*Аналіз останніх наукових публікацій* показав, що дослідженню питань управління якістю туристичних послуг приділяється багато уваги в працях таких провідних науковців як: Гризовська Л.О. [1], Денисенко М.П., Терещенко Н.М. [2], Ільницька-Гикавчук Г. [3], Мельниченко С.В., Шеєнкова К.А. [4], Музичка Є. О., Петренко В.А. [5], Оливко О. [6], Панчук А.П., Панчук І.В. [7], Папп В.В., Бошота Н.В. [8], Рега М. [9], Сагалакова Н. [10], Скляр Г. [11], Таньков К.М., Чепурда Г.М. [12], Тарасюк Г. М. [13], Шиманська В.В. [14] та ін. Однак, подальшого вивчення потребують питання, що стосуються можливих напрямків удосконалення систем управління якістю на підприємствах туристичної сфери.

*Метою роботи* є дослідження особливостей формування системи управління якістю послуг на туристичному підприємстві. Досягнення мети роботи передбачає вирішення таких завдань:

- уточнити сутність, зміст та особливості поняття “управління якістю послуг”;
- дослідити світову практику управління якістю туристичних послуг;
- охарактеризувати систему управління туристичним підприємством ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»»;
- проаналізувати процеси забезпечення якості послуг на досліджуваному туристичному підприємстві;
- оцінити ефективність системи управління якістю на підприємстві ТОВ



«Туристична компанія «Київський супутник»»;

- обґрунтувати програму заходів з оновлення стратегії управління якістю послуг підприємства;
- оцінити ефективність впровадження програми оновлення стратегії управління якістю послуг ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»».

*Об'єктом дослідження* виступає система управління якістю послуг на туристичному підприємстві.

*Предметом дослідження* є теоретико-методологічні засади формування системи управління якістю послуг на туристичному підприємстві.

*Методи дослідження.* Методологічною основою дослідження є логічно-діалектичні методи наукового пізнання, статистично-економічні, а також спеціальні методи, системного аналізу.

*Одержані висновки та їх новизна:* основні теоретичні положення доведено до рівня методичних розробок і практичних рекомендацій щодо встановлення систематичних помилок і їхньої причини, а також запобігання їм, які повинні бути основною метою аналізу даних при формуванні системи управління якістю шляхом постійного проведення процесів перевірки якості послуг туристичного підприємства ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»».

*Структура та обсяг дипломної роботи.* Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел і викладена на 66 сторінках.

## **РОЗДІЛ 1 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ В ТУРИЗМІ**

### **1.1 Управління якістю послуг: сутність, принципи та особливості в туризмі**

Усі процеси і з проектування, забезпечення та збереження якості

туристичного продукту мають бути об'єднані в систему управління якістю. При управлінні якістю комплексної туристичної послуги безпосередніми об'єктами управління виступають процеси, що зумовлюють якість кожної послуги. Розробка управлінських рішень щодо визначення показників, які бумовляють надання якісного туристичного продукту, розглядається як важлива складова програми управління якістю туристичних послуг.

Розкриваючи зміст даного питання, спочатку доцільно визначити зміст понять туристичної послуги та продукту.

Розглянемо існуючі визначення поняття «туристичного продукту» у трактуванні різноманітних авторів ( див. Додаток В).

Проаналізувавши існуючі трактування поняття «туристичний продукт» бачимо три основні напрями сприйняття туристичного продукту: як комплексу туристичних послуг; як об'єкта продажу; як інструмента задоволення потреб туристів. На нашу думку, найбільше вдало відображає сутність туристичного продукту таке визначення: туристичний продукт є об'єктом продажу у вигляді сукупності декількох туристичних послуг.

Якість послуг у сучасних умовах розвитку сфери туризму є одним із найважливіших складників ефективності та рентабельності суб'єктів туристичної індустрії. Система управління якістю у сфері туризму має стати постійним процесом діяльності, спрямованим на підвищення рівня послуг, удосконалення елементів виробництва та впровадження системи якості. Усі процеси із проектування, забезпечення та збереження якості туристичного продукту мають бути об'єднані в систему управління якістю [5].

Під час управління якістю комплексної туристичної послуги безпосередніми об'єктами управління виступають процеси, що зумовлюють якість кожної послуги. Розробка управлінських рішень щодо визначення показників, які зумовлюють надання якісного туристичного продукту, розглядається як важлива складова частина програми управління якістю туристичних послуг [2].

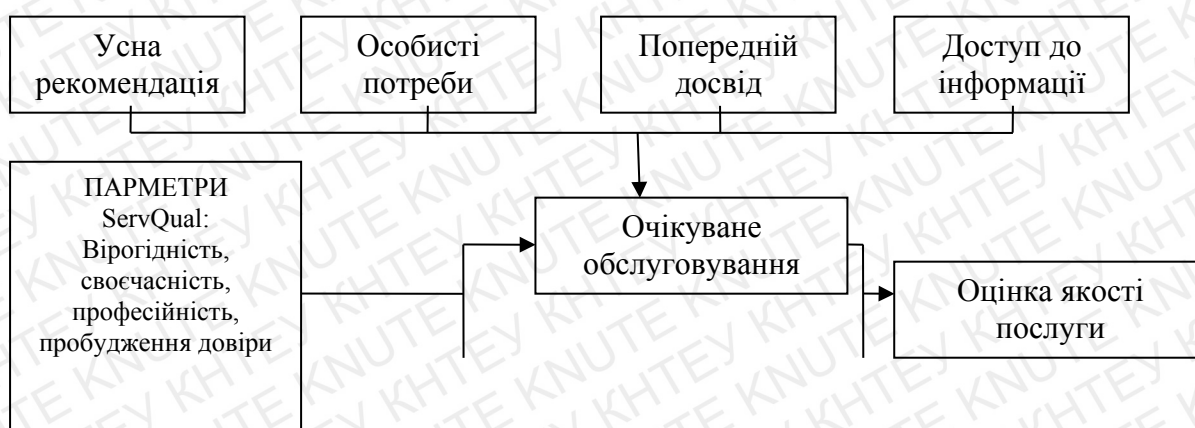
Управління якістю туристичного обслуговування має проводитися системно, тобто на підприємствах - суб'єктах туристичної індустрії має

функціонувати система управління якістю туристичних послуг. Така система являє собою організаційну структуру з чітким розподілом відповідальності, процедури, процесів та ресурсів, які необхідні для управління якістю туристичного продукту. Світовий досвід сформував не тільки загальні ознаки систем управління якістю, а й принципи та методи, які можуть застосовуватись у кожній із них [2].

Виокремлюють три типи систем управління якістю, що мають концептуальні розходження: системи, що відповідають вимогам стандартам ISO серії 9000; загальнофірмові системи управління якістю (TQM - загальне управління якістю); системи, що відповідають критеріям національних або міжнародних (регіональних) премій, дипломів з якості. Життєвий цикл послуг включає всі стадії її існування: від первісного визначення вимог і потреб споживача до кінцевого їх задоволення. Життєвий цикл за стандартом ISG 9004:2009 схематично подається спіраллю якості.

Отже, в управлінні якістю туристичних послуг доцільно розрізняти поняття «забезпечення якості», «управління якістю», «поліпшення якості» відповідно до ISO 9001:2008. Забезпечення якості - сукупність запланованих і систематично здійснюваних заходів, необхідних для створення впевненості в тому, що послуга задовольняє певні вимоги щодо якості. Управління якістю - скоординовані дії щодо спрямування та контролю діяльності організації стосовно якості [10].

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





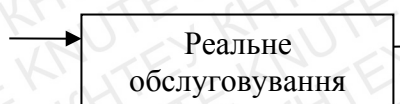


Рис. 1.1. Структура системи управління якістю туристичних послуг

*Джерело: складено автором на основі [3]*

Управління якістю містить у собі методи та види діяльності оперативного характеру, спрямовані одночасно на управління процесом і усунення причин незадовільного функціонування на відповідних стадіях спіралі якості. Поліпшення якості - постійна діяльність, спрямована на підвищення технічного рівня продукції, якості її виготовлення, удосконалення елементів виробництва і системи якості. Призначення постійного поліпшення системи управління якістю - підвищення ймовірності задоволеності замовників та інших зацікавлених сторін [4].

Відповідно до національного державного стандарту ДСТУ 9000-2007 «дії щодо поліпшення якості послуг охоплюють: аналіз та оцінку наявного стану для визначення сфер поліпшення; встановлення цілей поліпшення; пошук можливих рішень для досягнення цілей; оцінку цих рішень та обрання одного з них; упровадження обраного рішення; вимірювання, перевірку, аналіз та оцінку результатів упровадження для визначення того, чи досягнуто цілі; оформлення змін». Поєднання та координація забезпечення, управління і поліпшення якості являє собою діяльність у системі якості [6].

Система управління якістю обслуговування у процесі впровадження й удосконалення органічно взаємодіє з іншими соціальними і виробничими системами підприємств туристичної індустрії. Насамперед - це управління розробкою туристичного продукту (маршрути, тури), плануванням виробництва, технологічною підготовкою, матеріальними та фінансовими ресурсами, якістю праці, підготовкою кадрів тощо. Сукупно ці системи охоплюють усі сфери діяльності трудового колективу туристичного підприємства: виробничу, економічну, соціальну, технологічну та ін. [8].

Споживач, оцінюючи якість туристичної послуги, порівнює деякі фактичні

значення параметрів якості з очікуваними величинами, і якщо ці очікування збігаються перевищують, то якість визначається задовільною чи перевершеною. Більшість споживачів не знають про якість вхідних даних послуги з функціонального погляду (тобто їх не цікавить те, як туристична послуга була вироблена). Вони судять про якість за вихідними даними - вигодами, які отримані ними від наданої послуги. Різницю між цими двома величинами становить розходження, за яким оцінюють ступінь задоволеності споживача якістю туристичної послуги (поняття споживчої цінності послуги) [7].

Під час розробки системи управління якістю обслуговування на туристичному підприємстві має бути забезпечено органічну, планову взаємодію усіх її підсистем на всіх етапах функціонування. Основними з них є такі підсистеми управління [9]:

- планування туристичних маршрутів, турів, удосконалення програм обслуговування;
- застосування економічних методів господарювання з метою підвищення якості обслуговування туристів, агентів та контрагентів;
- технологічна та технічна підготовка матеріальної бази до обслуговування туристів;
- організація процесів надання послуг і виконання програм обслуговування;
- систематичне планування та проведення аудиту якості;
- інноваційна діяльність;
- підготовка, підвищення кваліфікації кадрів;
- упровадження заходів із забезпечення якості праці персоналу;
- соціальний розвиток трудового колективу.

Для розкриття і деталізації системи управління якістю туристичних послуг у межах розвитку туристичного комплексу України необхідно здійснити детальний опис та світоглядний і методологічний синтез сутнісного визначення базового категоріального апарату (Додаток Г).

Під час упровадження системи управління якістю кожне туристичне підприємство має визначити цілі та політику з якості, поставити відповідні



завдання із забезпечення стабільного, довгострокового характеру. Досягнення єдиних цілей підвищення якості має враховувати всі елементи та операції процесу комплексного обслуговування клієнтів, якості роботи всього трудового колективу [8].

Крім того, система управління якістю передбачає об'єднання цілої низки взаємозалежних заходів щодо підтримки необхідного рівня якості реалізації програм туристичних маршрутів, турів, екскурсій на всіх стадіях «життєвого циклу» туристичного продукту. Іншими словами, включати заходи з проектування, планування, організації роботи туристичного підприємства з обслуговування туристів та заходи з поліпшення їх задоволеності. Всі заходи з управління якістю - організаційні, технічні, фінансово-економічні, правові, соціально-психологічні, виховні та ін. - мають бути об'єднані в єдиний, планово реалізований комплекс [14].

Параметри якості та споживчої цінності комплексного туристичного обслуговування та їх класифікація за групами наведені в Додатку Д.

Досягнення ефективності системи управління якістю обслуговування на підприємствах туристичної індустрії не може бути забезпечено без використання різних форм конкретно участі й активного впливу обслуговуючого та управлінського персоналу на підвищення якості обслуговування туристів, туристичних агентів та контрагентів. Провідним заходом із тотального управління якістю на туристичних підприємствах є створення груп якості як форми предметної участі працівників у вирішенні актуальних завдань із поліпшення якості туристичного обслуговування [2].

Можна виділити групи якості на туристично-рекреаційних підприємствах, які мають два основних напрями діяльності:

- перший - підвищення якісного рівня процесів обслуговування клієнтів;
- другий - поліпшення умов праці. Обидва напрями взаємозалежні, тому мають органічно поєднуватися [12].

Створюючи туристичний продукт, туроператор укладає угоди зі спеціалізованими підприємствами, які забезпечують певні ланки в комплексному

обслуговуванні туристів. До таких, зокрема, належать: транспортні компанії, заклади розміщення та харчування, екскурсійні бюро анімаційні агенції, компанії, що займаються збутом турпродуктуощо. Кожен з учасників комплексного туристичного обслуговування функціонує незалежно один від одного, тому туроператору слід збалансувати рівень якості для створення конкурентоспроможного туристичного продукту [1].

Механізм управління якістю послуг - спосіб організації діяльності підприємства з характерними для нього відносинами між учасниками процесу надання послуг, а також виробником послуг та їх споживачами, формами й методами впливу на процес виробництва та реалізації послуг, організаційною структурою управління та умовами стимулювання людей до праці [6].

Побудова системи якості туристичних послуг потребує від туроператора застосування комплексного логістичного підходу, який дасть змогу здійснити вибір оптимального набору послуг згідно з вимогами споживачів, оскільки єдиного уніфікованого підходу до оцінки якості комплексного туристичного продукту не існує.

Для підтримки якості окремих туристичних послуг на належному рівні розробляються стандарти обслуговування, які являють собою об'єднання обов'язкових правил, спрямованих на встановлення гарантованого рівня якості виконання окремих операцій, що входять у комплекс обслуговування. Стандарти визначають певні критерії, за якими оцінюється рівень надання послуг. Наприклад, у закладах розміщення такими критеріями можуть бути: відповідність наданих номерів класу обслуговування, стан готельної інфраструктури, час на отримання підтвердження про бронювання номера, швидкість поселення, асортимент додаткової послуги, зовнішній вигляд, професіоналізм персоналу, якість анімаційних програм, комфортність, санітарний стан та безпека перебування тощо [6].

Формування якісного туристичного продукту неможливе без належно організованої маркетингово-збутової мережі туроператора.

Оскільки туроператор реалізує туристичні продукти здебільшого через

посередників, то якість обслуговування клієнтів туристичними агенціями (партнерами туроператора) впливає на загальний рівень задоволеності споживача. Основними завданнями, що ставляться перед діловими партнерами туроператора, які продають його продукти, є вміння розпізнати та оцінити вимоги і побажання клієнтів до обслуговування та домогтися їх задоволеності у виборі туру [7].

Сформована система управління якістю дасть можливість туристичному підприємству підвищити свій статус та конкурентоспроможність на ринку, збільшити показники рентабельності та прибутковості. Система менеджменту якості туристичного обслуговування повинна бути спрямована на постійне покращання якості для максимального задоволення потреб споживача у відпочинку.

З огляду на необхідність поширення системних підходів в управлінні якістю туристичного обслуговування та оптимізації управлінських рішень із питань управління якістю туристичного продукту доцільним вбачається формування нормативно-методичної бази для планування, контролю, аналізу, обліку та стимулювання якості праці й обслуговування у сфері туризму. Сукупність усієї нормативно - методичної бази, нормативно - технічної документації має планомірно перерости в систему стандартизації у сфері туризму та підприємств туристичної індустрії.

Отже, ефективність реалізації завдань управління якістю туристичного обслуговування має виступати критерієм науковості управління в сфері туризму, що дасть можливість визначити ступінь знання і використання законів і закономірностей управління якістю обслуговування на практиці. Розвиток системи методів управління якістю туристичного обслуговування передбачає посилення координаційної діяльності відповідних підрозділів туристичних підприємств під час вирішення завдань із досягнення мети управління [10].

Варто зазначити, що методологічні підходи до управління якістю у системі матеріального виробництва не можуть повною мірою бути застосовані до системи управління якістю туристичних послуг. Для більшості таких послуг процеси їх надання і споживання практично невіддільні. Зазначені процеси



розробляються як результат узгоджених дій різних складників системи управління якістю, де ключовими є туристичне підприємство та його споживачі. У межах системи управління якістю туристичних послуг система виробництва послуг не просто функціонує, а взаємодіє із системою споживання послуги, вони взаємно впливають одна на одну, формуючи загальне уявлення про концепцію управління якістю туристичних послуг.

З метою створення якісного туристичного продукту туроператору слід налагодити взаємовигідні зв'язки з постачальниками туристичних послуг та діловими партнерами зі збуту. З огляду на це основними завданнями менеджменту повинно стати [12]:

- оптимізація кількості постачальників індивідуальних туристичних послуг та збутових партнерів;
- заохочення постачальників до постійного вдосконалення якості надання туристичних послуг;
- залучення партнерів до визначення маркетингової стратегії та рекламних кампаній;
- побудова ефективної системи мотивації ділових партнерів, чия діяльність пов'язана зі збутом турпродукту.

Будь-який вид господарської діяльності передбачає здійснення контролю за результатами діяльності, оскільки є регулятором чинників, які впливають на якість на всіх етапах виробничого процесу та стадіях життєвого циклу продукції чи послуг. Тому на підприємстві туристичної сфери повинна бути сформована ефективна система контролю якості надання туристичних послуг. Завдання контролю слід встановити одночасно з формуванням цілей та стратегії його діяльності [8].

Особливість туристичного продукту полягає в тому, що якість обслуговування на кожному з етапів його реалізації оцінюється споживачем в умовах певного емоційного стану, на який впливає низка факторів, зокрема: вік, культурні традиції та особливості виховання, індивідуальні уявлення про рівень комфорту, психологічний стан на момент споживання послуги. Тому якість

туристичного продукту не завжди сприймається об'єктивно, а здебільшого залежить від індивідуальних характеристик кожного клієнта [2].

## **1.2 Світова практика управління якістю туристичних послуг**

Різними підходами відзначаються системи управління якістю туристичних послуг у різних країнах і регіонах світу.

Японські методи управління якістю туристичних послуг, не вносячи принципово нічого нового, повністю базувалися на теорії комплексного керування якістю. На відміну від інших країн, у Японії основні положення теорії керування якістю туристичних послуг набули практичного поширення в масштабах країни [15].

Особливостями японського досвіду у області управління якістю туристичних послуг [16]:

- 1) виховання у кожного працівника компанії виключно шанобливого відношення до замовників і споживачів (практично культу споживача як внутрішньофірмових, так і в між фірмових відносинах);
- 2) систематичне навчання кадрів з питань забезпечення і управління якістю туристичних послуг, що гарантує високий рівень підготовки в цій області всіх працівників компанії;
- 3) ефективне функціонування широкої мережі «кружків якості» на всіх стадіях життєвого циклу продукції і сфери послуг;
- 4) широке застосування для забезпечення і управління якістю передових методів контролю якості, включаючи статистичні, при пріоритетного контролю якості виробничих процесів;
- 5) зосередження максимальної уваги на процесах проектування продукції з метою запобігання виникненню дефектів на подальших етапах життєвого циклу продукту;
- 6) наявність у сфері виробництва високоякісних засобів праці;
- 7) збір і використання даних про якість продукції, що знаходиться

вексплуатації у споживачів;

8) наявність розвиненої системи пропаганди значення високоякісної продукції і добросовісної праці;

9) сильний вплив з боку держави на формування принципів підвищення рівня якості і забезпечення конкурентоспроможності продукції.

Досвід управління якістю туристичних послуг в США дещо відрізняється від японського, хоча головна ідея – засвоєння принципів системного підходу – залишається головною. На початку 1980-х гг американські компанії з метою підвищення конкурентоспроможності своєї продукції і для досягнення рівня якості японських товарів застосовували з метою підвищення якості власної продукції значну кількість заходів, скопійованих японському досвіду. Хоча в цілому на цьому шляху вони не змогли отримати відчутних результатів. Іншими словами, в багатьох американських компаніях був відсутній комплексний підхід до управління якістю, незважаючи на наявність зовнішніх атрибутів, запозичених у японців. Аналізуючи американський досвід у сфері управління якістю туристичних послуг, можна визначити такі його особливості [17]:

1) велику частину впливів у сфері управління якістю туристичних послуг має в основному технічна і організаційна спрямованість;

2) в процесі управління якістю туристичних послуг відповідні служби американських фірм активно вивчають і аналізують витрати на забезпечення якості. При цьому особливу роль в американській промисловості грають керівники фірм, які приділяють питанням якості, як правило, значну частину свого робочого часу;

3) одним з поширених методів забезпечення якості туристичних послуг в американських фірмах, як і в японських, є методи статистичного контролю якості. Причому для реалізації цих методів на багатьох фірмах використовуються такі технічні засоби, автоматично здійснюють збір, накопичення, обробка даних і видачу результатів із застосуванням статистичних методів;

4) велике значення в управлінні якістю туристичних послуг мають питання



вивчення і прогнозування споживчого попиту на продукцію, тому фірми прагнуть покращувати відповідності з вимогами ринку не тільки технічні показники якості продукції, але і економічним;

5) висока відповідальність виробників за якість туристичних послуг приводить до значного скорочення випуску дефектної продукції і поліпшення діяльності у області гарантійного обслуговування і сервісу;

6) наявність чітко оформлених систем управління якістю туристичних послуг, в яких передбачено виконання структурованих і добре налагоджених програм повпровадженню комплексу заходів, що забезпечують необхідну якість і зниженню витрат.

Прийняті в США заходи для постійного підвищення якості продукції позначилися на ліквідації розриву в рівні якості між Японією і США, що посилює конкурентну боротьбу на світовому ринку [18].

Підготовка кваліфікованих менеджерів у всьому світі передбачає вивчення і освоєння сучасних методів управління якістю продукції, товарів, послуг і робіт, процесів і систем управління [19].

Сучасна концепція управління діяльністю, управління бізнесом - це концепція, що отримала в англійській літературі назву Total Quality Management (TQM).

Європейський досвід управління якістю - широке впровадження систем якості на основі стандартів ІСО серії 9000, прийняття нових концепцій щодо забезпечення безпеки і надійності, на підставі належних стандартів, сертифікації.

Європейський підхід до управління якістю туристичних послуг практично відповідає тим прийомам і методам роботи, використовуваних на американських підприємствах. Відмінності обумовлено загальними тенденціями розвитку Європи.

Таким чином, особливостями європейського підходу в рішенні проблеми якості туристичних послуг є [20]:

1) створення єдиних європейських організацій, що займаються питаннями стандартизації, сертифікації продукції і систем якості туристичних послуг, а

також управління якістю (ЕФУК – європейський фонд управління якістю) супутніх послуг.

2) законодавча основа для проведення всіх робіт, пов'язаних з оцінкою і підтвердженням відповідності (розробка стандартів 150 9000, EN 29000 і ін.);

3) гармонізація вимог національних стандартів, правил і процедур сертифікації;

4) створення регіональної інфраструктури і мережі національних організацій, уповноважених здійснювати роботи по сертифікації продукції, акредитації лабораторій, реєстрації фахівців за якістю туристичних послуг.

В процесі порівняння різних підходів до управління якістю туристичних послуг слід усвідомити, що принципи відмінності між західним і східним підходами до управління якістю стосуються різних аспектів, огляд яких представлені в табл. 1.1[21]:

Таблиця 1.1.

Порівняльна характеристика підходів до управління якістю туристичних послуг

Західний підхід	Східний підхід
Якість послуг заснована на прагненні до постійного зниження рівня витрат	Якість заснована на низькому рівні дефектів
Головна мета	Прибуток
Якість	Умова його отримання
Отримання згоди постачальника на виконання вимог до якості з боку споживача	Отримання згоди на вимоги споживачів до якості
Загальні ідеї у області якості	Строга політика якості до всіх процесів

Отже, підходи до управління якістю на заході і сході мають відмінність, наприклад Західний підхід (США та Європа) - якість ґрунтується на низькому рівні цін; перша мета - прибуток, якість категорія випадкова і т.д., а Східний підхід (Японія) - якість ґрунтується на низькому рівні дефектів; перша мета - якість, прибуток не сповільнить наслідувати. В основі різних країн світу лежить зближення рівнів якості; через творчий обмін передається досвідом роботи щодо поліпшення якості, інтеграція всіх підходів і методів, впровадження міжнародних

стандартів.

## **Висновки до розділу 1**

1. Система управління якістю туристичних послуг являє собою погоджену робочу структуру, що функціонує на туристичному підприємстві та має включати ефективні технологічні й управлінські методи, що забезпечують найкращі та найбільш практичні способи взаємодії персоналу туристичного підприємства, його агентів, контрагентів та споживачів туристичних послуг. З вище зазначеного випливає, що, по-перше, виробництво та реалізація туристичних послуг потребують особливої уваги до аспектів відносин між підприємством, яке надає послуги, і споживачем, який їх отримує; по-друге, туристична послуга як специфічний ринковий товар досить складно піддається кількісному аналізу та оцінці кінцевого результату.

2. Система управління якістю обслуговування складається з безлічі вхідних у неї блоків, що відрізняються входами, виходами та процесами, що інтегруються у загальний системний процес. У кожному блоці здійснюється управління окремим процесом за допомогою зворотного зв'язку. Загалом завдання системи зводиться до інтеграції конкретних завдань кожного блоку.

3. Поряд із підвищенням уваги до проблем управління якістю туристичних послуг за кордоном та вітчизняними підприємствами набуто значного досвіду системного управління якістю як у межах виробничої системи, так і в межах окремо взятого підприємства.

## **РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ТУРИСТИЧНА КОМПАНІЯ «КИЇВСЬКИЙ СУПУТНИК»»**



## **2.1 Характеристика системи управління туристичним підприємством ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»»**

ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» – підприємство, засноване у формі товариства з обмеженою відповідальністю, яке є туроператором з виїзного туризму, оператором ділового туризму, агентством з продажу авіабілетів та туроператором з в'їзного туризму.

ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» було засноване у 1997 році, і одне з перших на ринку отримало ліцензію Державної туристичної адміністрації України на туроператорську діяльність. Товариство наступні акредитації: агент IATA з 2002 року; генеральний агент і член Торгово-Промислової Палати України та Києва; генеральний агент Українського Союзу Промисловців і Підприємців; член Kyiv Convention and visitors bureau; представник в Україні Міжнародної студентської Асоціації ISIC / ITIC.

Товариство здійснює господарську діяльність з метою задоволення суспільних потреб у продукції, роботах та послугах, а також отримання прибутку в валюті України та іноземній валюті і реалізації на основі одержаного прибутку соціальних та економічних інтересів Учасників та членів трудового колективу Товариства.

ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» пропонує наступні послуги своїм клієнтам:

- відпочинок за кордоном (пакетні чартерні програми, індивідуальні та авторські тури, екскурсійні та гірськолижні тури);
- оздоровчі тури (санаторії та замовлення SPA готелів);
- доступ до «закритих» систем online бронювання готелів по всьому світу;
- мовні курси за кордоном та дитячі табори з вивченням англійської мови (Мальта, Великобританія та ін.);
- підбір круїзів по всьому світу;
- оренда вілл і апартаментів в Греції (online підбір);
- відпочинок на яхтах;

- організація ділових заходів в Україні та за кордоном (семінари, круглі столи, конференції, форуми, презентації, тренінги, конгреси, виставки, інтенсив поїздки);
- корпоративне обслуговування (ділові поїздки по Україні та за кордон, оптимізація витрат, виділений акаунт-менеджер, програма лояльності);
- івент послуги (тімблдінг, іміджеві та урочисті корпоративні заходи, спортивні та культурні заходи);
- організація участі в міжнародних виставках (послуги для візитерів і експонентів);
- продаж авіабілетів;
- страхування;
- консультаційна допомога з візових питань та інші послуги.

Організаційна структура ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» належить до лінійно-функціональних, основним органом управління є збори засновників, що вирішують основні питання діяльності підприємства. Загальні збори засновників традиційно є вищим органом господарського товариства. Це обумовлено передусім правовим статусом засновників як осіб, що мають право на участь в управлінні справами товариства.

Виконавчим органом ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» є директор, який здійснює керівництво його поточною діяльністю та організовує виконання рішень загальних зборів. Завдання директора полягає у здійсненні керівництва поточною діяльністю ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»», що передбачає його відповідальність за реалізацію цілей, стратегії та політики ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»». Директор вирішує всі питання діяльності товариства, крім тих, що віднесені до компетенції інших органів ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»». Загальні збори можуть винести рішення про передачу частини належних їм прав до компетенції директора.

Отже, збори засновників є вищим органом управління ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»». У їх компетенцію входить:

- визначення основних напрямків діяльності ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»»;
- внесення змін і доповнень у Статут ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»»;
- вибори директора й ін.

Організаційна структура ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» наведена на рис. 2.1.

Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»»

*Джерело: розроблено за даними туристичного підприємства*

На чолі ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» стоїть директор. Йому підпорядковуються заступник директора та менеджери підприємства. Також до безпосередніх повноважень директора належить:

- представляти інтереси підприємства;
- нести юридичну відповідальність за діяльність підприємства.

Якщо проаналізувати наявну на підприємстві організаційну структуру, стає очевидною відсутність менеджера просування послуг підприємства на ринку туристичних послуг.

ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» є туроператором, тобто юридичною особою, яка здійснює на основі ліцензії діяльність по формуванню, просуванню та реалізації туристичного продукту. Як туроператор, ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» таким вимогам:

- має орендовані засоби туристичного обслуговування і пропонує своїм клієнтам комплекс послуг;
- має оптових посередників між турагентствами і підприємствами туристичної індустрії, до яких належать фірми і організації, зайняті обслуговуванням туристів, але не відносяться до напряму туризму, а є



представниками інших галузей економіки. Це транспортні компанії, підприємства громадського харчування, страхові фірми, спортивні, культурні заклади та ін.

Основні завдання ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» як туроператора - створення туру, підкріпленого програмою обслуговування, тобто планом заходів, спрямованих на задоволення інтересів подорожуючих, які визначають призначення і вид туру.

В процесі операційної діяльності ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» співпрацю із:

- постачальниками послуг (готелями, транспортними, екскурсійними, страховими підприємствами, закордонними туроператорами);
- туристичними агентами, що виступають посередниками між ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» і кінцевими споживачами;
- безпосередньо із кінцевими споживачами.

У відповідності до договору на реалізацію туристичних продуктів ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»», реалізація туристичного продукту являє собою оформлення договором на туристичне обслуговування або ваучером відчуження турпродукту турагентом на користь туриста.

На підставі договору турагент від імені та за дорученням туроператора укладає договори на туристичне обслуговування з туристами (туристом) у формі, встановленій туроператором. Турагент укладає договір на туристичне обслуговування туриста, предметом якого є послуги, що містяться в підтвердженні заявки. Договір на туристичне обслуговування вважається укладеним в момент відправлення туроператором турагенту підтвердження заявки.

Головною проблемою для будь-якого туристичного підприємства є стабільність клієнтів, втрата споживачів негативно впливає на доходи підприємства та на його становище. Основним фактором успіху туристичних підприємств в сучасному світі є політика підвищення якості туристичних послуг [22, с.87]. Для вітчизняних туристичних підприємств формула «ціна - якість» виступає важливим фактором досягнення позитивного рівня прибутковості.

ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» гостро реагує на вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства. Найважливішим елементом управління є особлива стратегія протидії негативному впливу, що передбачає: коректування цілей, внесення виправлень у систему критеріїв ефективності функціонування, обґрунтування й вибір нововведень. Це сприяє постійному вдосконаленню організаційної структури, підвищенню кваліфікації персоналу[23, с.51].

Для проведення діагностики функціонування ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» доцільним є проведення SWOT-аналізу, який дає змогу впорядкувати процес всієї наявної інформації з туристичної діяльності та сформулювати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей - адаптації до середовища або формування впливу на нього[24, с.195]. Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються тим, що стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи [25, с.29].

Отже, після проведеного SWOT-аналізу (Додаток Ж, табл.Ж. 1) можна зробити висновок, що туристична компанія ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» має перспективи для подальшого розвитку. В компанії переважають сильні сторони, що свідчить про ефективну організацію діяльності.

Наступним етапом проведення аналізу є можливості та загрози, що розбиваються на три групи за пріоритетністю, необхідністю концентрації зусиль і засобів. На основі проведеного SWOT-аналізу були складено матриці загроз та можливостей, що наведено у Додатку Ж табл. Ж.2.

В поле швидкого реагування потрапляють такі загрози: зміна митних правил та збільшення кількості конкурентів, що значно вплинуть на діяльність компанії[26, с. 226]. Важливою є загроза зростання цін на туристичні послуги. Щоб зменшити ціни на туристичні послуги компанія має знайти нові способи співпраці з авіа компаніями за допомогою укладання нових угод, що будуть вигідними для обох сторін. Зменшити кількість конкурентів можна шляхом

захоплення більшої частки ринку та розширення діяльності на внутрішньому ринку. Для того щоб усунути усі загрози, що виникають у процесі діяльності потрібно детально спланувати діяльність туристичної компанії, ретельно просегментувати ринок та направити свою діяльність на певний сегмент ринку.

Для проведення подальшого дослідження потрібно здійснити аналіз можливостей, що представлені на ринку (Додаток Ж табл. Ж.3).

З наведеної матриці, можна побачити, що найбільший вплив мають поля росту ринку і міжнародної співпраці розширення діяльності на внутрішньому ринку. Використання цих можливостей призведе до зростання частки компанії на ринку. Контроль за наданням послуг дасть змогу підвищити авторитет ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» серед населення, що користується послугами бронювання квитків та номерів у готелях, організацією індивідуальних та бізнес турів, прокату авто, візового контролю та мовного супроводу.

Комплексну оцінку можливостей та загроз з врахуванням сильних та слабких сторін ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» наведено в Додатку Жтабл.Ж. 4.

Таким чином, розглянувши SWOT – аналіз удосконалення механізмів управління людськими ресурсами в умовах конкурентоспроможності можна зробити висновки:

- 1) ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» необхідно підтримувати бенчмаркінг як постійний систематичний пошук впровадження найкращої практики, що приводить до поліпшення продуктивності;
- 2) знизити слабкі сторони – зниження виробничих витрат, збільшення ефективності реалізації туристичної продукції, раціоналізація організаційної структури, розвивати туризм на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- 3) в повній мірі використати всі сприятливі можливості та знизити загрози на підприємстві, а саме досліджувати діяльність конкурентів.

В Додатку Жтабл. Ж.5 зведено стратегічні можливості і загрози ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»».

Отже, стратегічні можливості і загрози, які вимагають концентрації всіх



необхідних ресурсів для їх реалізації і відповідні загрози, що вимагають підвищеної уваги та ретельного постійного моніторингу, відносяться до самої пріоритетної частини. Вони повинні перебувати під постійним контролем вищого керівництва компанії.

Можливостям, що дозволяється ранжування по мірі звільнення необхідних ресурсів і загроз, що вимагають контролю, надається середній пріоритет. Контроль керівництва вищої та середньої ланки, інвестування з власних або доступних кредитних джерел. Можливостям або загрозам поточного порядку дається нижчий пріоритет. Вони перебувають під контролем лінійного менеджменту, використовуються власні джерела фінансування (в міру можливості).

Для усунення загроз у ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» потрібно спрямувати діяльність на розвиток внутрішнього ринку туристичних послуг, посилити рекламу та, за рахунок цих заходів, збільшити частку компанії на ринку та сконцентрувати увагу на підвищенні якості роботи персоналу компанії та пошуку нових маршрутів для клієнтів компанії.

## **2.2 Аналіз процесів забезпечення якості послуг на досліджуваному туристичному підприємстві**

Для оцінки ефективності системи управління якістю доцільно провести маркетингові дослідження ринку, серед яких особливе місце займає сегментація ринку, тобто групування і поділ ринку на окремі частки (сегменти) за певними ознаками: товарознавчими (за принципом комплексного споживання товарів), територіальними, географічними, демографічними, соціальними, обсягами платоспроможного попиту, купівельним мотивацій покупців, духовними, етнографічними, культурними та ін.[27, с. 237] та визначити місце ТОВ

«Туристична компанія «Київський супутник»» на цьому ринку.

Оскільки метою діяльності підприємства є отримання прибутку у довгостроковому періоді, то управлінська діяльність має бути направлена на виділення окремих сегментів ринку (цільових ринків для даного підприємства) та спрямування зусиль для його опанування (захоплення). Таким чином, сегментація має стратегічний характер, тобто стратегічна сегментація спрямування на встановлення довготривалих зв'язків з певним сегментом покупців, співпраця з яким дозволить отримати підприємству достатній прибуток при мінімальному рівні ризику [4, с. 122].

Стратегія поведінки ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» на ринку - визначення основних напрямів розвитку товарного або регіонального ринків, виходячи з оцінок поточної кон'юнктури і перспектив її розвитку. Для прогнозування кон'юнктури ринку туристичних путівок ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» проводить сегментування даного ринку.

Сегментування ринку пропозиції туристичних послуг може бути здійснено з використанням таких ознак:

- демографічні: розмір підприємства, місцезнаходження;
- операційні змінні: статус споживача (висока, помірна чи низька активність споживача), можливості споживачів (обсяги споживання);
- ситуаційні ознаки: терміновість, розмір замовлення;
- особисті характеристики споживачів: подібність продавця і покупця, ставлення до ризику, лояльність (відданість), імідж, форма власності, фінансовий стан.

В результаті діяльності ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» встановлено, що ефективна методика сегментування повинна відповідати вимогам:

- дійсність (виявлені сегменти повинні складатись із споживачів, які мають однакові запити);
- можливість кількісної оцінки критеріїв (показників) споживачів визначених сегментів;

- прибутковість виявлених сегментів;
- доступність сегментів (можливість досягнення сегментів товарами, інформацією);
- активність (можливість охопту виявлених сегментів).

Стратегічна сегментація ринку туристичних послуг повинна забезпечити:

- виявити найбільш прибуткові сегменти ринку, оцінити найбільш перспективні з них;
- формування уявлення про нинішні та майбутні потреби клієнтів ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»»;
- формування цілей розвитку ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» і вироблення плану для їх досягнення ;
- розробку комплексу заходів ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» для реалізації цього плану;
- визначення найбільш перспективних груп потенційних клієнтів тих або інших туристичних послуг з конкретизацією плану дій для ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»».

Відповідно до проведеної в 2017 році сегментації ринку ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» визначило, що основними покупцями надалі залишаються клієнти з фінансовим достатком від 10000 грн. на місяць.

Товарна політика ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» тісно пов'язана із стратегією розподілу і маркетинговою ціновою політикою підприємства, оскільки дані напрямки діяльності спрямовані на досягнення спільної мети - отримання прибутку в результаті господарської діяльності Товариства.

Чинниками конкурентоспроможності діяльності ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» на внутрішньому ринку туристичних послуг є: організаційна побудова підприємства; рівень техніко-економічної підготовки персоналу; організаційно-економічний потенціал; науково-технічний рівень розвитку; інвестиції.

Дослідження загальноекономічної кон'юнктури ринку туристичних послуг



включає:

- визначення співвідношення попиту та пропозиції ринку туристичних послуг;
- аналіз стану й динаміки платоспроможності покупців туристичних путівок;
- розрахунок показників внутрішньої та зовнішньої торгівлі[28].

Однією з головних цілей ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» є отримання максимального прибутку та збільшення вартості підприємства. Для вирішення цих задач необхідно отримати інформацію про джерела доходів, а також про те, які клієнти його забезпечують і чому, виявити ті ключові бізнес-процеси, на удосконаленні яких повинно сконцентруватися Товариство, щоб забезпечити приріст доходу та реалізацію корпоративної стратегії. У відповідності з цим у подальшому підприємство направляє інвестиції і організовує свою управлінську роботу.

Кількість реалізованих туристичних путівок ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» за період 2018 рік наведено у Додатку И, а графічна інтерпретація структури розподілу за країнами наведена на рис. 2.2.

Отже, аналізуючи дані таблиці Додатку И та рис. 2.2, можна відмітити що діяльність ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» на зовнішньому ринку є ефективною, підвищеним попитом користуються путівки в Хорватію, Грецію та Туреччину, незначний попит на путівки у Чехію, на Мальту та у Великобританію. Робота Товариства на внутрішньому ринку є недостатньо ефективною і складає лише 12,66% у структурі всієї діяльності за 2018 рік.

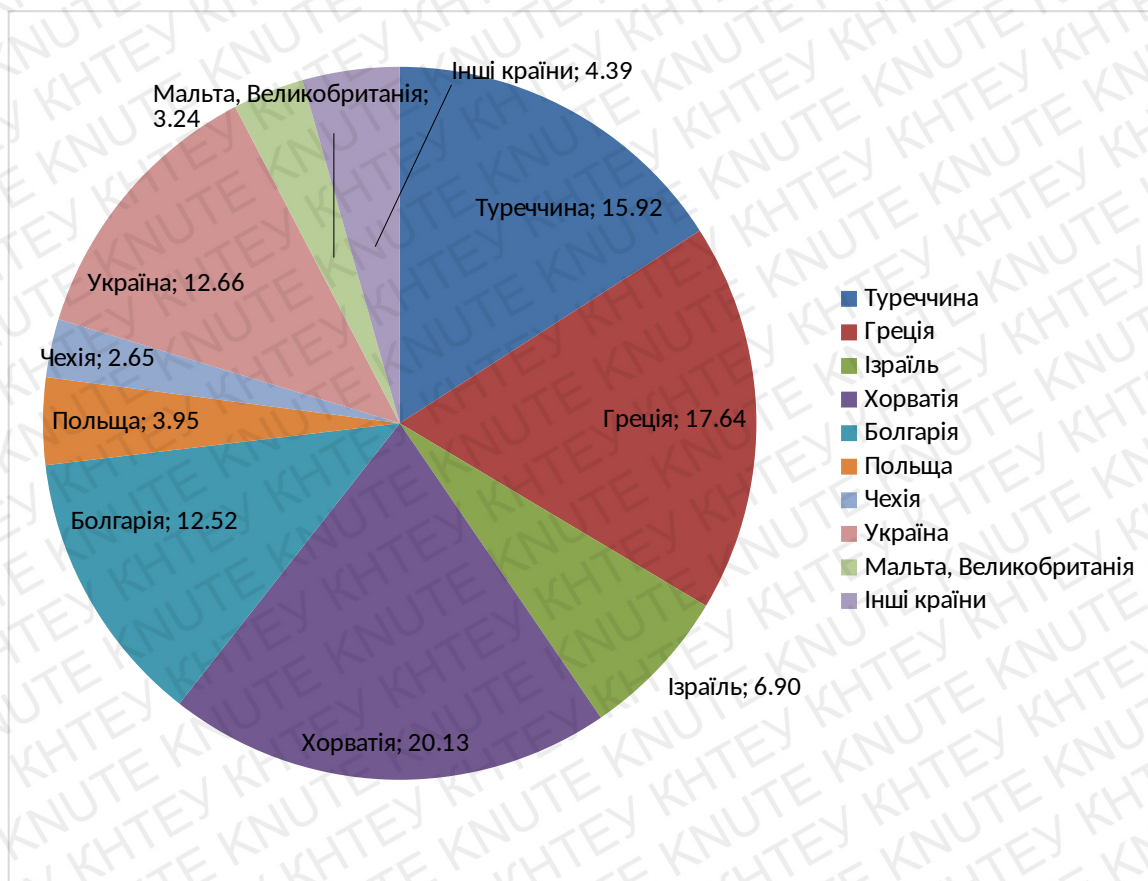


Рис. 2.2. Структура продажів путівок за країнами у ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»»

*Джерело: розроблено за даними туристичного підприємства*

Розглядаючи діяльність підприємства за 2016-2018 рр., перш за все, потрібно проаналізувати основні техніко-економічні показники, для того, щоб знати реальну картину його розвитку та подальші перспективи.

Аналіз основних показників ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» в динаміці за останні три звітні періоди узагальнено в табл. 2.1.

Аналізуючи дані табл. 2.1, можна констатувати, що результати діяльності Товариства, а саме чистий дохід від реалізації продукції у 2017 році порівняно з 2016 роком та у 2018 році порівняно з 2017 роком підвищилися, що може бути

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ

## «Туристична компанія «Київський супутник»» (тис. грн)

Показники	Роки			Відхилення (+ ; -)			
	2016	2017	2018	абсолютне, тис. грн		відносне, %	
				2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5625	6978	7828,9	1353,00	850,90	24,05	12,19
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	264,7	120,5	450	-144,20	329,50	-54,48	273,44
Інші доходи	-	60,4	-	60,4	- 60,4	-	-100
Чистий прибуток/ збиток	855,0	626,8	785,3	-228,20	158,50	-26,69	25,29

*Джерело: складено за даними туристичного підприємства (Додаток Б)*

обумовлено стабілізацією ситуації на туристичному ринку України та підвищення доходів населення, їх бажання подорожувати.

Чистий прибуток Товариства у 2017 році зменшився на 26,69%, а у 2018 році збільшився на 25,59 %, що становить 158,50 тис. грн. В цілому, порівнюючи період 2016- 2018 років, сума чистого прибутку зросла, але його зменшення у 2017 році свідчить про те, що є проблеми управління фінансовими результатами Товариства.

Важливим аспектом аналізу господарської діяльності досліджуваного підприємства є оцінка динаміки та структури його доходів. Саме тому наступним кроком здійснимо аналіз динаміки та структури доходів Товариства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз структури доходів ТОВ «Туристична компанія «Київський



## супутник»»

Показники (тис. грн.)	Роки			Відхилення (+ ; -)			
	2016	2017	2018	абсолютне, тис. грн.		відносне, %	
				2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	5625	6978	7828,9	1353,0	850,9	24,05	12,19
Інші операційні доходи	130,1	121,6	90,7	-8,5	-30,9	-6,53	-25,41
Інші фінансові доходи	-	60,4	-	60,4	- 60,4	-	-100
Усього доходів	5755,1	7160	7919,6	1404,9	759,6	24,41	10,61

*Джерело: складено за даними туристичного підприємства (Додаток Б)*

Аналізуючи дані табл. 2.2 можна побачити, що чистий дохід від реалізації продукції у 2017 році порівняно з 2016 роком збільшився на 1353,0 тис. грн, або на 24,05%, а у 2018 році порівняно з 2017 роком на 12,19%, що становить 850,9 тис. грн. Інші операційні доходи у 2017 році порівняно з 2016 роком зменшилися на 8,5 тис. грн, що становить -6,53%, а у 2018 році порівняно з 2017 роком. Інші операційні доходи зменшилися на 30,90 тис. грн, або на 25,41%, інші фінансові доходи зросли у 2018 році на 60,4 тис. грн. Загалом доходи у 2017 році порівняно з 2016 роком зросли на 1404,9 тис. грн (24,41%), а у 2018 році порівняно з 2017 роком на 759,6 тис. грн (10,61%). До складу загальних доходів підприємства входить чиста виручка від реалізації, інші операційні доходи та інші фінансові доходи. В цілому ситуація на підприємстві стабільна, але спостерігаються деякі негативні зрушення у сумі доходів у 2017 році.

Для комплексного аналізу фінансового стану підприємства необхідно оцінити тенденції найбільш загальних показників, які з різних сторін характеризують фінансовий стан підприємства [29, с.24].

Фінансовий стан підприємства характеризує забезпеченість власними оборотними коштами, оптимальне співвідношення запасів товарно-матеріальних цінностей з потребами виробництва, своєчасне проведення розрахункових

операцій, платоспроможність[30, с.16].

Аналіз фінансового стану проводиться підприємством з метою отримання оперативної інформації про його фінансову стійкість, базується на даних фінансової звітності та включає в себе наступні етапи:

1. Аналіз ліквідності (платоспроможності) підприємства[31-33];
2. Аналіз фінансової стійкості[34, с.38];
3. Аналіз ділової активності підприємства[35, с.116; 36, с.19];
4. Аналіз рентабельності підприємства[38; 39].

Так, перший етап комплексної оцінки фінансового стану досліджуваного підприємства - аналіз ліквідності - здійснюється за даними балансу та дозволить визначити спроможність ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» сплачувати свої поточні зобов'язання (Додаток К, табл.К 1-К 3).

Перевищення постійних пасивів над важкореалізованими активами у ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» на 1254,82 тис грн у 2016 році, на 1116,1 тис. грн у 2017 році та 846,8 тис. грн. на кінець 2018 року свідчить про те, що підприємство недостатньо володіє власними оборотними коштами.

Для більш детального аналізу ліквідності ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» розрахуємо та проаналізуємо основні показники ліквідності, які застосовують для оцінки можливостей підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання (Додаток К, табл. К 4, рис. К 2.1).

Аналіз показників ліквідності дозволяє зробити висновки, що станом на 01.01.2018 року ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» не володіло абсолютною ліквідністю. Найбільш ліквідні активи значно більше суми кредиторської заборгованості, платіжний недолік склав на кінець 2018 року 626,8 тис. грн. На кінець 2017 р. виявлено перевищення швидкоореалізованих активів над сумою короткострокових пасивів, тобто платіжний залишок склав 863,5 тис. грн. Перевищення постійних пасивів над важкореалізованими активами на 847 тис. грн. на кінець 2018 року свідчить про те, що підприємство недостатньо володіє власними оборотними коштами.

Аналіз фінансової стійкості підприємства здійснюється за даними балансу

підприємства, характеризує структуру джерел фінансування ресурсів підприємства, ступінь фінансової стійкості і незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності [40] (Додаток Л).

Отже, розрахувавши показники фінансової стійкості підприємства за останні три роки та порівнявши їх значення з нормативними, можемо зробити наступні висновки: на підприємстві існує залежність від залучених коштів та спостерігається стійка тенденція положення цього показника у 2017-2018 роках, що негативно характеризує діяльність підприємства; Товариство має низький рівень забезпеченості власними оборотними засобами, але спостерігається тенденція до зменшення показника; на ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» у вказаному періоді було недостатньо позикових коштів для покриття оборотних активів і тому виникла необхідність у поповненні оборотних активів за рахунок власного капіталу. Загалом, необхідно відмітити, що стан ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» протягом періоду, що аналізується можна охарактеризувати як фінансово нестійкий.

На наступному етапі проведемо розрахунки показників ділової активності ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» [41] (Додаток М).

Аналізуючи показники ділової активності було виявлено, що всі кошти підприємства за 2016 рік зробили 0,89 обертів, а за 2018 рік – 1,09 обертів; термін погашення кредиторської заборгованості відповідно склав 8,46, 9,05 та 9,2 дні; коефіцієнт оборотності матеріальних запасів зменшився з 2,22 об. в 2016 році до 0,95 об. в 2017 році, що свідчить про зниження швидкості реалізації товарно-матеріальних активів та підвищився у 2018 році до 3,38 об., що позитивно характеризує діяльність підприємства. Коефіцієнт оборотності основних засобів склав у 2016 році 1,05 і збільшився у 2017 році до 1,23 та у 2018 році до 1,32 об., тобто ефективність використання основних засобів підвищилась; коефіцієнт оборотності власного капіталу також збільшив своє значення з 0,84 об. в 2016 році до 1,23 об. в 2017 році та до 1,32 об. у 2018 році. Отже, в цілому кошти підприємства використовуються недостатньо ефективно, оскільки обіговість коштів підприємства достатньо низька хоча й має тенденцію до підвищення.



Аналіз рентабельності підприємства дозволяє визначити ефективність вкладення коштів у підприємство та раціональність їхнього використання. Аналіз показників рентабельності ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» наведено у Додатку Н.

Згідно розрахованих коефіцієнтів рентабельності можна зробити висновок, що діяльність ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» протягом періоду, що аналізується, була ефективною і прибутковою.

Отже, підсумовуючи розрахунки можна визначити, що стан досліджуваного підприємства ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» фінансово-нестійкий, незалежний від зовнішніх кредиторів, ділова активність середня, поточні зобов'язання можуть бути покриті в межах допустимої кількості разів покриття, матеріальні запаси наполовину покривалися власними та запозиченими коштами, низькою є ефективність використання фінансових ресурсів. Що ж стосується платоспроможності ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»», то ситуація для підприємства складається досить сприятливою. Адже, в даний момент короткострокові зобов'язання можуть бути ліквідовані за рахунок грошових коштів та короткострокових фінансових вкладень. Тобто, підприємство здатне перетворити свої ліквідні балансові активи на готівку на протязі короткострокового періоду.

### **2.3 Оцінка ефективності системи управління якістю на підприємстві ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»»**

ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» пропонує клієнтам різні типи відпочинку (п.п.2.1) в залежності від їх переваг: пляжний, пізнавальний, гірськолижний, сімейний відпочинок, молодіжний відпочинок, відпочинок - навчання. Вивчаючи переваги українських туристів, ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» кожного року розробляє нові концепції турів.

Компанія працює в масових туристичних напрямках, включаючи Туреччину, Єгипет, Іспанію, Чехію, Італію, Хорватію, Чорногорію, Кіпр, ОАЕ, Таїланд, Індію

та ін.

Місією туристичної фірми ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» є «Ми створюємо відпочинок, який робить людей щасливішими».

Бачення:

- Вибір клієнтів №1 для якісного сімейного відпочинку.
- Компанія, що відрізняється гнучким диференційованим продуктом.
- Стійка і ефективна компанія, яка використовує передові технології.
- Компанія, де кожен може реалізувати себе.

Цінності: клієнтоорієнтованість, командна робота, повага до людей, ефективність і результативність, постійне вдосконалення.

Співробітники ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»», відбираючи готелі, особисто перевіряють якість та ефективність сервісу та рівень безпеки що надається. ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» співпрацює лише з надійними партнерами-авіакомпаніями, а також гарантує своїм клієнтам високий рівень безпеки та комфорту.

На всіх етапах роботи зі споживачем, ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» демонструє європейські стандарти обслуговування і високий рівень сервісу. Компанія користується всіма можливостями для співпраці з готелями і авіаперевізниками, щоб пропонувати своїм клієнтам продукти високої якості і за комфортною ціною.

З метою аналізу процесів якості на підприємстві було проведено опитування. Залучені експерти здійснювали експертизу засобів управління якістю туристичного продукту та рівня обслуговування клієнтів у ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» окремо за кожним критерієм, виставляючи оцінку в балах (табл. 2.3).

Отже, експертним методом інтегральна величина засобів управління якістю туристичного продукту оцінюваного підприємства рівня обслуговування клієнтів знаходиться в межах «Задовільна якість - Добра якість».

Таблиця 2.3

Оціночна матриця інтегрального показника засобів управління якістю ТОВ

## «Туристична компанія «Київський супутник»»

Критерій	Експерт 1		Експерт 2		Експерт 3		Узагальнена оцінка
	оцінка	зважена оцінка	оцінка	зважена оцінка	оцінка	зважена оцінка	
$x_1$	6	91,14	7	106,33	5	75,95	91,14
$x_2$	4	10,12	4	10,12	7	17,71	12,65
$x_3$	2	10,12	5	25,3	3	15,18	16,87
$x_4$	6	30,36	8	40,48	8	40,48	37,11
$x_5$	9	34,2	10	38	7	26,6	32,93
$x_6$	5	6,35	5	6,35	4	5,08	5,93
$x_7$	6	30,36	5	25,3	8	40,48	32,05
$x_8$	5	56,95	6	68,34	6	68,34	64,54
$x_9$	4	45,56	3	34,17	2	22,78	34,17
$x_{10}$	7	70,91	8	81,04	7	70,91	74,29
$x_{11}$	2	22,78	2	22,78	4	45,56	30,37
$x_{12}$	3	30,39	6	60,78	5	50,65	47,27
$x_{13}$	9	68,4	9	68,4	9	68,4	68,40
$\Sigma$		507,64		587,39		548,12	547,72

*Джерело: складено за даними туристичного підприємства (Додаток Б)*

Головним елементом системи управління якістю послуг є кадри. Кадри – найбільш складний об’єкт управління в організації, тому що він, на відміну від предметних факторів виробництва, є “живим”, що спричиняє його здатність самостійно вирішувати, критично оцінювати вимоги, які до нього ставляться, діяти, має суб’єктивні інтереси, а також дуже чутливий до управлінського впливу, реакція на який невизначена.

Аналіз чисельності працівників Товариства за 2016-2018 роки наведено в Додатку Птабл. П.1.

За даними таблиці табл. П.1 ДодаткуПможна побачити, що за період 2016-2018 року всього було звільнено 1 працівника у 2017 році.

Середньомісячна заробітна плата працівників зростала у 2016 році у зв’язку зі змінами в законодавстві стосовно мінімального розміру заробітної плати. Так, відповідно до статті 8 Закону України « від 25.12.15 № 928-VIII «Про Державний бюджет на 2016 рік» встановлено такі розміри мінімальної зарплати та прожиткового мінімуму на 2016 рік: мінімальна заробітна плата у місячному розмірі: з 1 січня 2016 року – 1378 грн., з 1 травня 2016 року – 1450 грн., з 1



грудня 2016 року – 1550 грн [43]. Законом України від 21 грудня 2016 року № 1801-VIII «Про Державний бюджет України на 2018 рік» з 1 січня 2017 року встановлено мінімальну заробітну плату у розмірі 3200 грн [44], у а січні 2018 – 3723 грн [45].

Менеджмент в туристичному бізнесі передбачає знання психології клієнтів та працівників. Також важливо не забувати, що кожен споживач, чи навіть робітник, це особистість з власними потребами та запитам, та для досягнення успіху організація повинна враховувати кожен думку. Люди є основним фактором будь-якої моделі управління, включаючи і ситуаційний підхід [46, с. 132].

Основне завдання в цій галузі полягає в його здатності створити умови для реалізації кожним працівником своїх потенційних можливостей, в здатності пробуджувати в людях ентузіазм, прагнення виконувати поставлені перед ними завдання найкращим чином.

Сьогодні можна з впевненістю сказати, що успіх ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» майже повністю зумовлюється умінням менеджерів працювати з колегами, їх особистими якостями, здатністю ефективно керувати людьми. Команда – це ретельно сформований, добре керований, самоорганізований колектив, швидко і ефективно реагує на будь-які зміни ринкової ситуації, що вирішує всі завдання як єдине ціле. Ще одна з відмінностей управління персоналом туристичного підприємства – те, що персонал є частиною компанії, від якості навчання персоналу залежить прибуток всієї фірми.

Менеджери з міжнародного туризму ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» проводять роботи по плануванню і здійсненню туристичних подорожей на основі договорів з туроператорами і розробляють та організують свої закордонні туристичні поїздки. Вони на початку кожного сезону на основі даних про попит та зміст ринку, розробляють план набору груп по різних напрямках і ведуть роботу з формуванням груп, підбирають керівників, гідів, перекладачів, надають необхідну інформацію, списки груп при візовому оформленні і страхуванні осіб.

Контроль за фінансовою роботою ТОВ «Туристична компанія «Київський

спутник»» здійснює бухгалтер, до якого надходить інформація про наявність та рух коштів і здійснення різних фінансових та господарських операцій. Бухгалтер відповідає за належне документальне оформлення всіх фінансових операцій, веде бухгалтерську документацію, здійснює контроль за прибутками та збитками фірми, вчасно нараховує та перераховує податки по бюджету, подає бухгалтерську, податкову звітність.

Менеджери туристичної компанії, отримуючи інформацію, обробляють її, та передають керівнику, а також у відповідні підрозділи, ведуть документацію, відповідають на всі дзвінки які поступають у фірму, надають первинну інформацію клієнтам[47].

Для удосконалення системи управління персоналом пропонується здійснювати матеріальне та інше стимулювання працівників ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»». Для підтримки рівня кваліфікації працівників, що диктується виробничою необхідністю, проводиться щорічна атестація кадрів. За наслідками атестації розробляється план організації підвищення кваліфікації і перепідготовки персоналу, а потім здійснюються кадрові перестановки у ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»».

При оцінці і прогнозуванні ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» в цій області велика увага приділяється точності і чіткості в діях адміністрації, підвищується ефективність збору і обміну інформацією, враховується швидкість відповідей на запити і скарги, що поступають від співробітників, обов'язково проводиться оцінка результатів навчання працівників.

Таким чином, здійснюючи продуману стратегію в питаннях управління персоналом, ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» успішно працює на території України. Оцінка ефективності управління господарсько – фінансовою діяльністю на підприємстві ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» показала, що сучасний стан розвитку туристичної галузі в Україні є непоганим і, що «Туристична компанія «Київський супутник»» має всі шанси на те, щоб існувати ще багато років, оскільки ця установа має непогані показники і з кожним роком показує все кращі і кращі результати.

## **Висновки до розділу 2**

1. ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» - підприємство з лінійно-функціональною організаційною структурою, основним органом управління якого є збори засновників, що вирішують основні питання діяльності підприємства. На підставі проведеного SWOT-аналізу, виявлено, що для підвищення якості послуг доцільним є розширення внутрішнього туристичного ринку, детальний аналіз роботи конкурентів та пошук нових маршрутів.

2. В результаті аналізу процесів забезпечення якості послуг на ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»», виявлено, що діяльність компанії на зовнішньому ринку є ефективною, підвищеним попитом користуються путівки в Хорватію, Грецію та Туреччину, в той час як робота на внутрішньому ринку є недостатньо ефективною. Фінансовий стан є фінансово-нестійким, підприємство незалежне від зовнішніх кредиторів, ділова активність середня, поточні зобов'язання можуть бути покриті в межах допустимої кількості разів покриття, матеріальні запаси наполовину покривалися власними та запозиченими коштами, низькою є ефективність використання фінансових ресурсів.

3. Для удосконалення системи управління персоналом пропонується здійснювати матеріальне та інше стимулювання працівників ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»», проводити їх атестацію та підвищення кваліфікації згідно вимог управління якістю на внутрішньому та зовнішньому ринках туристичних послуг.

## **РОЗДІЛ 3 УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ З УДОСКОЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ НА ТОВ «ТУРИСТИЧНА КОМПАНІЯ «КИЇВСЬКИЙ СУПУТНИК»»**



### **3.1 Програма заходів з оновлення стратегії управління якістю послуг підприємства**

Процес управління якістю туристичних послуг є складовою загальної системи управління підприємства сфери туризму, яка тісно пов'язана зі стратегічним розвитком підприємства, кадровим та ресурсним плануванням, маркетинговою та збутовою стратегією, охороною праці та технікою безпеки. Система управління якістю обслуговування туристів складається з сукупності підсистем, які функціонують незалежно один від одного та потребують від туроператора застосування спеціальних механізмів, пов'язаних з оцінкою, аналізом та відбором постачальників ті ділових партнерів, які безпосередньо надають туристичні послуги кінцевим споживачам.

Під стратегією управління якістю туристичних послуг розуміється сукупність процесів та ресурсів, організаційної структури, відповідальності, необхідного інструментарію для реалізації управлінських завдань, спрямованих на підвищення якості туристичного продукту та процесів обслуговування в довгостроковій перспективі.

Менеджменту компанії необхідно надзвичайно ретельно підходити до побудови стратегії управління якістю туристичних послуг, оскільки від цього залежить її імідж. При її формуванні необхідно враховувати наступні принципи, які забезпечують ефективність реалізації цієї стратегії (Додаток Н, табл. Р.1) [48].

Формуючи, затверджуючи та покращуючи результативність стратегії управління якістю на підприємстві, слід використовувати процесний підхід.

На рис. 3.1. відображена система управління якістю туристичного продукту [49].

Рис.3.1. Система управління якістю туристичного продукту

Отже, для забезпечення ефективної системи управління якістю на підприємстві керівництву слід чітко визначити та забезпечити ресурси, необхідні для реалізації стратегій та цілей компанії. До ресурсів можна віднести: працівників, постачальників та ділових партнерів, інформацію, фінанси тощо.

Розробка стратегії завжди означає зміни. Як будуть проходити ці зміни і який ефект буде досягнутий за рахунок їхнього проведення багато в чому залежить від правильності обраного напрямку, визначення стратегії. Але грамотна стратегія не гарантує успіху сама по собі. Необхідно довести її основні положення й переваги до всіх зацікавлених сторін, іншими словами забезпечити ефективний процес комунікацій і навчання[50].

За результатами проведеного аналізу діяльності ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» та визначення проблем у забезпеченні високої якості туристичних послуг, пропонується прийняти наступні стратегічні рішення:

I. Удосконалення маркетингової діяльності на підприємстві та створення бренду компанії (Зроки):

1-й рік - удосконалення рекламної діяльності шляхом використання онлайн-ресурсів

2-й рік - введення посади фахівця з маркетингу

3-й рік – створення бренду компанії

## II. Удосконалення мотивації персоналу (2 роки)

Загальна стратегія ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» розрахована на 3 роки. Терміни реалізації кожного стратегічного рішення пов'язані між собою з позиції забезпечення ефективного функціонування підприємства протягом усього періоду. Послідовність реалізації рішень по роках наведена на рис. 3.2.

Рис. 3.2. Схема термінів реалізації стратегічних рішень на ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»»

*Джерело: розроблено автором*

З метою визначення місії підприємства, було проведене вивчення думок працівників управлінського складу ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» та у результаті узагальнення отриманих даних сформульовані такі варіанти підвищення конкурентоспроможності підприємства:

- безперервне підвищення якості виконуваних туристичним підприємством послуг;
- удосконалення політики збуту та якісного сервісу з надання туристичних послуг;
- задоволення уподобань споживача (вихід фірми на цільовий ринок споживача, визначення своєї ніші на ринку (сегмента)).

Стратегічний аналіз ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» показав, що ефективно вести діяльність в умовах жорсткої конкуренції й налагодити механізм подальшого розвитку підприємства можливо тільки при впровадженні стратегії постійного вдосконалення якості туристичних послуг. На наступному етапі розглянемо кожний з напрямів запропонованої стратегії.

## I. Удосконалення маркетингової діяльності на підприємстві та створення бренду компанії.

II Процес управління маркетингом туристичного підприємства доцільно розглядати у двох площинах: управління взаємовідносинами із партнерами та



управління взаємовідносинами зі споживачами (рис. 3.3).

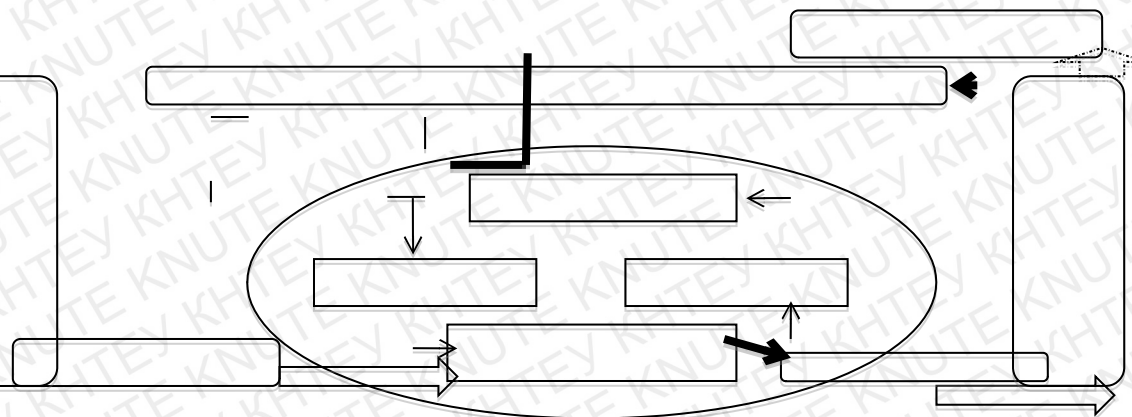


Рис 3.3 Напрями реалізації маркетингу взаємовідносин туристичного підприємства[52]

У зв'язку з тим, що від ефективності діяльності служби маркетингу прямо залежать обсяги продажів та імідж підприємства, на першому етапі в рамках реалізації стратегії, можна запропонувати реалізувати певні заходи щодо стимулювання збуту. Аналіз фінансового стану показав, що у ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» недостатньо коштів для проведення рекламної діяльності, саме тому, пропонується більш ефективно використовувати ресурси Інтернет.

Інтернет - один з найбільш розповсюджених засобів поширення інформації. Переважна особливість інтернет-реклами полягає в легкому впливі на певні вузькі цільові аудиторії, що просто неможливо досягнути при допомозі широкомовного ЗМІ. Рекламна компанія в Інтернет - це легко керований процес, тобто коректива в інтенсивність показів, фокусування реклами і навіть самі рекламні блоки можна вносити безпосередньо в процесі проведення рекламних заходів. До самої значної особливості інтернет-реклами можна віднести можливість аналізувати ефект заходів в режимі реального часу[53].

Рекламній кампанії в Інтернет повинно передувати серйозне дослідження на предмет наявності цільових аудиторій. На основі такого аналізу складається медіа-план, в якому вказується наступна інформація: місце розміщення реклами і періодичність її показу; формати реклами, що використовуються (графіка, текст);

текст рекламних модулів; передбачуваний ефект від заходів, що плануються.

Нові можливості в області реклами вимагають своєрідного підходу і особливих рішень. Значний вплив на прийняття рішення про використання Інтернет як ще одного інструмента реклами надає дешевизна публікацій в Мережі в порівнянні з друкарським і телевізійним ЗМІ. Наприклад, якщо тиражування буклета може обійтися в сотні доларів, то розміщення сайта може бути і безкоштовним. Інтернет практично не накладає обмежень на обсяг інформації, що надається[54].

Але головною перевагою розгортання рекламної кампанії в Інтернет є можливість фіксувати дії кожного користувача, автоматично накопичувати ці дані (наприклад, занести в корпоративну базу даних), автоматично їх обробляти і аналізувати їх. Такий підхід дозволяє отримати ефект не тільки від реклами, але і використати отримані дані для різних маркетингових досліджень[55].

Використання соціальних мереж й мобільних технологій є однією з тенденцій сьогодення в умовах глобалізації, як і в інших сегментах бізнесу, у туризмі спостерігається бурхливий розвиток цієї тенденції. Туристи стали більш мобільними, регулярно входять й моніторять інформацію в Інтернеті зі свого смартфона й більшість із них зареєстровані в 1-2-5 соціальних мережах [56].

В Україні ця тенденція також чітко простежується – з'являються агентства, що просуваються переважно в соцмережах, а також у співтовариствах туристів. Це пояснюється тим, що фанати соцмереж подорожують набагато частіше тих, хто не залучений у різний Інтернет-інтерактив. найближчим часом звичайною практикою для туристів стануть інтерактивне бронювання, мобільні путівники й поради закордонних друзів з планування подорожі в їхню країну [57].

В Додатку С, табл.С.1. наведені основні засоби розповсюдження рекламних засобів в Інтернет –ресурсах та їх характеристика [52 , 58]

Оскільки використання віртуальних мереж та сучасних інформаційних технологій є важливим напрямком розвитку туризму в умовах глобалізації, туристичним підприємствам доцільно звернути увагу на формування своїх брендів у вигляді бренд-сайтів і скористатися пропозиціями, які пройшли



апробацію і довели свою дієвість для підприємств інших секторів економіки.

Узагальнюючи практику використання брендсайтів провідними підприємствами всіх сфер економіки, а також туристичного бізнесу в економічно розвинутих країнах, можливо сформувавши певні тактичні рекомендації для їх успішного застосування в процесі діяльності туристичних підприємств в Україні (Додаток Т, табл.Т.1)[59].

Таким чином, заходи з формування бренду мають бути втілені враховані про формуванні концепції бренду ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»», розробкою якої доцільно займатися маркетологам з високим рівнем креативності та професіоналізму. Саме тому, на 2-му році реалізації стратегії управління якістю послуг, пропонується ввести на підприємстві посаду фахівця з маркетингу.

Необхідність використання маркетингу взаємовідносин підприємствами туристичної індустрії, ґрунтується на: високому рівні конкуренції на туристичному ринку; відносній однорідності туристичних продуктів, що реалізуються туристичними підприємствами; періодичності придбання туристичної послуги; комплексності туристичного продукту; необхідності формування постійного сегменту споживачів; пріоритетності використання новітніх маркетингових технологій. Саме такі заходи дозволять ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» підвищити якість послуг, розширити свою діяльність на внутрішньому ринку туристичних послуг та збільшити свою частку на туристичному ринку України.

Введення нової посади на підприємстві не потребує спеціального обладнання: комп'ютерна та копіювальна техніка, яку необхідно закупити.

Витрати для введення посади фахівця з маркетингу зазначено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Інвестиційні витрати (обладнання, необхідне для посади фахівця з маркетингу)

ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»»

Найменування обладнання	Строк служби (в міс.)	Амортизаційн і відрахування,	Вартість, тис. грн.
-------------------------	-----------------------	------------------------------	---------------------



		%	
Комп'ютери Prime PC Business J18HD (1 од.)	36	15	9,1
Багатофункціональний пристрій Samsung MF3408 (1 од.)	36	15	8,2
Меблі (стілець – 2 од., письмові столи – 1 од., тумба – 1 од.)	60	10	7
<b>ВСЬОГО:</b>			<b>24,3</b>

*Джерело: розроблено автором на підставі даних ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»»*

Витрати на оплату праці фахівця з маркетингу ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Витрати на оплату праці працівників нового відділу маркетингу  
ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»»**

Стаття витрат	Сума, грн.	
	Витрати на місяць	Витрати на рік
1. Витрати на заробітну плату персоналу	7300	87600
2. Нарахування на заробітну плату ЄСВ (22%)	1606	19272
<b>ВСЬОГО:</b>	<b>8906</b>	<b>106872</b>

*Джерело: розроблено автором на підставі даних ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»»*

Згідно табл. 3.2, всього витрати на оплату праці фахівця з маркетингу становлять 106872 грн. на рік.

Кадрова політика ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» заснована на ідеї про цінність персоналу і базується на концепції організації, що навчається. Ця концепція є особливо привабливою для досліджуваного

підприємства, оскільки, як вже зазначалося, його основним ресурсом є персонал. А, отже, його рівень підготовки, кваліфікація та відповідність знань й умінь сучасним вимогам відіграє значну роль для ефективної роботи підприємства. Для підприємства використання концепції організації, що навчається, має полягати в проведенні навчання кадрового складу, тобто проведення семінарів, тренінгів, при чому, як внутрішніх, так і зовнішніх.

Саме тому, наступним напрямом реалізації стратегії управління якістю туристичних послуг є удосконалення роботи з персоналом.

## **2. Удосконалення мотивації персоналу**

Оскільки найважливішим ресурсом будь-якого підприємства сфери туризму є її персонал, в рамках реалізації стратегії управління якістю послуг на ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»», необхідно:

- визначити відповідний рівень компетентності персоналу;
- для досягнення бажаного рівня компетенції забезпечити проведення навчання;
- створити сприятливі умови для професійного зростання працівників;
- визначити повноваження та відповідальність кожного працівника;
- інформувати персонал щодо стратегій та цілей організації в сфері якості та їхнього внеску в досягненні цього;
- залучати працівників до визначення індивідуальних та колективних цілей організації;
- розробити систему винагород та заохочень для колективу;
- аналізувати потреби працівників та вимірювати ступінь задоволеності роботою;
- вести документацію щодо даних про освіту, рівень кваліфікації, навичок та досвіду персоналу;
- забезпечити комфортним робочим місцем.

Ефективна командна робота персоналу не тільки дозволяє значно підвищити якість туристичної послуги, але й сприяє розвитку підприємства, досягненню цілей, які воно ставить перед собою. Саме тому

правильна організація мотиваційних процесів є необхідною умовою процвітання фірми. Керівники дуже часто не розуміють, які мотиви змушують підлеглих працювати продуктивно і переоцінюють важливість таких стимулів, як заробітна плата, безпека, надійність. Необхідно визначити, що такі нематеріальні мотиви, як створення сприятливого психологічного клімату, висока міра відповідальності, можливості для саморозвитку і професійного зростання, визнання і схвалення, часом відіграють для працівника першочергову роль [60].

Керівники туристичних підприємств недостатньо акцентують увагу на тому, що зараз серед працівників посилилася потреба в стимулюванні, тобто в справедливій винагороді. Для того, щоб винагорода сприймалася як справедлива, необхідно, щоб вона відповідала ринковому рівню. Інакше співробітники відчують, що їх експлуатують. Якщо співробітник вважає, що йому серйозно недоплачують, відчуває незадоволеність від виконання своєї роботи, то у нього з'являється бажання звільнитися і знайти більш кращу роботу. Тому необхідно задуматися над питанням, чи сприймають співробітники свою винагороду як справедливу [61].

Відповідно до вищевикладеного, пропонується а рамках стратегії управління якістю туристичних послуг розробити таку систему мотивації, щоб працівники туристичної фірми прагнули докладати більше зусиль і плідно працювати, ототожнювали цілі організації з власними.

Щоб досягнути такої взаємодії необхідно керівники підприємства у своїй діяльності використовувати наступні інструменти ( Додаток У, рис. У.1)

Процес мотивації на туристичній фірмі необхідно постійно аналізувати. Проведення моніторингу допоможе визначити які види мотивації ефективно працюють, а за яких не відбувається очікуваних змін. Адже, не завжди чинники, які спонукають одних працівників докладати зусилля, що покращити результативність будуть змушувати працювати інших.

Вивчаючи персонал в туристичних фірмах, можна стверджувати, що в кожній з них є проблеми. Проведене анкетування дало такі результати - в туристичній фірмі задоволені своєю роботою лише 40% працівників.



Головною причиною незадоволеності роботою є недостатньо висока оплата праці;

– працівники (70%) чітко розуміють, яку винагороду отримують за результати своєї роботи;

– більшість працівників (60%) вважає, що виконувана ними робота відповідає їх кваліфікації;

– співробітники оцінюють психологічний клімат в туристичній фірмі як нормальний (50%);

– найбільш привабливим для співробітників в процесі їх роботи є можливість реалізувати себе у цій галузі (60%), можливість службового росту (20%), можливість спілкування з колегами та клієнтами (80%);

– співробітники не завжди повною мірою реалізують свої здібності (знання, вміння, навички) на роботі, сприяє цьому низький оклад, відсутність моральної зацікавленості;

– співробітники туристичної фірми в основному задоволені системою морального стимулювання (60%), але можливо їм хотілося б більшого;

– персоналу в процесі роботи властиві такі фактори як, нерівномірна завантаженість протягом дня (місяця) і часта робота в режимі понаднормового часу.

При цьому працівники досить задоволені умовами праці, але іноді відчують високу відповідальність та негативний психологічний стан, пов'язаний з роботою [62].

На ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» варто звернути увагу на різні методи мотивації своїх співробітників. Плинність кадрів негативно позначається на формуванні взаємин між робітниками. Підприємство витрачає час і гроші на навчання і розвиток персоналу, а тому висока плинність кадрів аж ніяк не сприяє ефективності використання людських ресурсів.

Щоб працівники ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» працювали як одна команда, треба створити сприятливі умови праці і сформувати корпоративну культуру.

Звичайно, в сучасному світі грошові винагороди часто грають першочергову роль. Але з якого боку не глянь, довго працювати в постійній напрузі не зможе ніхто. Атмосфера в колективі має помітний вплив і позначається на результатах всієї діяльності. Усім відомо, що гарний настрій впливає на підвищення продуктивності праці.

ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» необхідно створити кодекс корпоративної етики, щоб затвердити правила поведінки і спілкування між працівниками, щоб уникнути розвитку конфліктних ситуацій. Тому, на ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» рекомендується організувати різноманітні корпоративні заходи, що дозволять покращити взаємини в колективі, створити згуртовану команду. Можна проводити конкурси і вікторини, щоб покращити командну роботу і створити додатковий інтерес до роботи.

Формування сприятливого психологічного клімату вплине на: посилення якості роботи в групі, команді, що поліпшить результативність праці та підвищить якість послуги; підвищення особистої зацікавленості працівника в результаті праці; заповнення недостатніх знань та професійних навичок у працівника; підвищення відповідальності за виконання доручень і прийняття рішень; покращення психологічної готовності до роботи у важких і стресових умовах; стійкість професійної діяльності в кількісних і якісних аспектах [61].

### **3.2 Оцінка ефективності впровадження програми оновлення стратегії управління якістю послуг ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»»**

Аналізуючи економічні показники підприємства, можна розрахувати наскільки ефективною для ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» виявилася реалізація стратегії управління якістю туристичних послуг.

Проведений аналіз діяльності підприємства і структури ринку дозволив досить точно визначити напрями формування стратегії управління якістю ТОВ

«Туристична компанія «Київський супутник»»:

1. Реалізація рекламної діяльності в Інтернет-мережі;
2. Введення нової посади фахівця з маркетингу, основними функціональними обов'язками буде: придбання більш повних знань по існуючим видам ринків, на яких працює підприємство, вивчення й аналіз потенційних ринків, проведення опитування покупців для виявлення купівельних переваг, ведення обліку попиту на кожен вид туристичного продукту і приймати план, спираючись на отриману статистику, проведення широкомасштабної рекламної кампанії;
3. Створення бренду компанії;
4. Удосконалення мотивації персоналу.

В рамках реалізації стратегії управління якістю туристичних послуг можна запропонувати основні форми цінового стимулювання, які можуть використовуватись підприємством (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

Шкала накопичувальних знижок для клієнтів  
ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»»

Сума замовлення, тис грн.	Розмір знижки, %
5,0 – 14,99	2
15,0 – 29,99	4
30,0 – 54,99	6
55,0 – 89,99	8
90,0 і більше	10

*Джерело: розроблено автором на підставі даних ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»»*

Отже, на наступному етапі визначемо вплив реалізації такого заходу стратегії як удосконалення маркетингової діяльності.

Таблиця 3.4

Розрахунок річного ефекту від запропонованих заходів (згідно прогнозу директора ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»»)



Показник	Проект удосконалення маркетингової діяльності та удосконалення мотивації персоналу	
	Оптимістичний сценарій	Песимістичний сценарій
% від абсолютного значення виручки від реалізації	30	5
Всього, тис. грн.	2375,88	395,98

*Джерело: розроблено автором на підставі даних ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»»*

Як видно з табл. 3.4, загальногосподарським ефектом від відкриття реалізації стратегії управління якістю послуг ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» за песимістичним сценарієм директора Товариства є збільшення прогнозованої виручки від реалізації продукції на 5%, або 395,98 тис. грн., а за оптимістичним сценарієм – на 30 %, чи 2375,88 тис. грн.

Таблиця 3.5.

Розрахунок додаткових витрат при реалізації стратегії у прогнозованому році

Статті витрат	Періодичність на рік	Сума на рік, грн
1. Витрати на оплату праці фахівця з маркетингу	1	106872
2. Експлуатаційні витрати	1	24300
3. Розміщення рекламних заходів в Інтернет-мережі	Протягом року	0
Всього витрат		131172

*Джерело: розроблено автором на підставі даних ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»»*

Таблиця 3.6

Фінансові результати в результаті реалізації стратегії управління якістю послуг за різних сценаріїв реалізації, тис. грн.

Показник	Оптимістичний сценарій	Песимістичний сценарій
1. Доходи підприємства	10295,48	8315,58
2. Витрати	7266,02	7266,02
3. Фінансовий результат до оподаткування	3029,46	1049,56
4. Податок на прибуток	605,89	209,91
5. Чистий прибуток (збиток)	2423,57	839,65

*Джерело: розроблено автором на підставі даних ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»»*

Отже, чистий прибуток, що залишається в розпорядженні ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» становитиме: 2423,57 тис.грн. за оптимістичним сценарієм та 839,65 тис.грн. за песимістичним сценарієм.

Отже, на підставі аналізу результативності стратегії управління якістю послуг ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» можна зробити висновок, що реалізація стратегії є ефективною та дозволить підвищити збільшити результати своєї діяльності.

### **Висновки по розділу 3**

1. Досягнення і підтримка певного рівня якості послуг туристичного підприємства залежить від системного підходу до управління ним, що покликаний забезпечити розуміння і задоволення потреб споживача. Системний підхід робить необхідним дотримання принципів якості на всіх рівнях управління на туристичному підприємстві, а також постійний аналіз і поліпшення створеної системи управління якістю.

2. Управління якістю повинне плануватися, здійснюватися і протоколюватися відповідно до документації компетентним персоналом, незалежним від конкретної діяльності або області, що перевіряється.

3. Найвища майстерність керівника – досконало розібратися в людині, зрозуміти, що вона любить. Однією з головних задач туристичних фірм є покращення якості та лояльності персоналу. Таким чином можна стверджувати, що мотивація може здійснюватися не тільки за рахунок грошової винагороди за роботу і кар'єрного зросту, а й за допомогою інших факторів впливу на працівника.

## **ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**

За результатами дослідження управління якістю послуг туристичного підприємства можна зробити такі висновки:

1. Якість послуг у сучасних умовах розвитку сфери туризму є одним із найважливіших складників ефективності та рентабельності суб'єктів господарської діяльності туристичної індустрії. Система управління якістю туристичного підприємства передбачає об'єднання низки взаємозалежних заходів щодо підтримки необхідного рівня якості реалізації програм туристичних маршрутів, турів, екскурсій на всіх стадіях «життєвого циклу» туристичного продукту. Для підтримки якості окремих туристичних послуг на належному рівні розробляються стандарти обслуговування, які являють собою об'єднання обов'язкових правил, спрямованих на встановлення гарантованого. рівня якості виконання окремих операцій, що. входять у комплекс обслуговування.

2. Аналізуючи міжнародний досвід управління якістю в туристичній індустрії можна побачити, що основною ідеєю підходів в різних країнах є засвоєння принципів системного підходу. Підготовка кваліфікованих менеджерів



у всьому світі передбачає вивчення і освоєння сучасних методів управління якістю продукції, товарів, послуг і робіт, процесів і систем управління, що є важливим і для вітчизняної туристичної індустрії.

3. Характеризуючи систему управління туристичним підприємством ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»», було обґрунтовано, що організаційна структура є лінійно-функціональною, основним органом управління є збори засновників, що вирішують основні питання діяльності підприємства та зауважено на відсутності менеджера просування послуг підприємства на ринку туристичних послуг. На підставі проведеного SWOT-аналізу, виявлено, що для підвищення якості послуг доцільним є розширення внутрішнього туристичного ринку, детальний аналіз роботи конкурентів та пошук нових маршрутів.

4. Аналіз процесів забезпечення якості послуг на досліджуваному туристичному підприємстві на основі аналізу техніко-економічних та фінансових показників і оцінка продажів ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»», показали, що діяльність компанії на зовнішньому ринку є ефективною, підвищеним попитом користуються путівки в Хорватію, Грецію та Туреччину, незначний попит на путівки у Чехію, на Мальту та у Великобританію, в той час як робота Товариства на внутрішньому ринку є недостатньо ефективною і складає лише 12,66% у структурі всієї діяльності за 2018 рік. Фінансовий стан ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник» фінансово-нестійкий, незалежний від зовнішніх кредиторів, ділова активність середня, поточні зобов'язання можуть бути покриті в межах допустимої кількості разів покриття, матеріальні запаси наполовину покривалися власними та запозиченими коштами, низькою є ефективність використання фінансових ресурсів

5. За допомогою експертного методу розрахунку інтегрального показника засобів управління якістю ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»» було виявлено, що інтегральна величина засобів управління якістю туристичного продукту оцінюваного підприємства та рівня обслуговування клієнтів знаходиться в межах «Задовільна якість - Добра якість». Для удосконалення

системи управління персоналом пропонується здійснювати матеріальне та інше стимулювання працівників ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник»», проводити їх атестацію та підвищення кваліфікації згідно вимог управління якістю на внутрішньому та зовнішньому ринках туристичних послуг.

6. Доведено, що керівництво організації повинно визначити, забезпечити та підтримувати інфраструктуру, необхідну для надання високоякісних послуг та створення конкурентоспроможного турпродукту, зокрема: забезпечити підприємство і процес надання послуг необхідною інфраструктурою відповідно до профілю діяльності та цілей; забезпечити проведення технічного обслуговування інфраструктури та поточної перевірки її функціонування; проводити оцінку якості інфраструктури та її відповідності сучасним тенденціям інноваційного розвитку.

7. З метою обґрунтування управлінського рішення з удосконалення системи управління якістю послуг запропоновано оновити стратегію управління якістю туристичних послуг, спрямовану на ефективну діяльність підприємства в довгостроковій перспективі. До запропонованих заходів в рамках розробленої стратегії розвитку належать: реалізація рекламної діяльності в Інтернет-мережі, введення нової посади фахівця з маркетингу; створення бренду компанії та удосконалення системи мотивації персоналу. Проведення запропонованих заходів дозволить досягти наступних результатів: чистий прибуток, що залишається в розпорядженні ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник» становитиме: 2423,57 тис.грн. за оптимістичним сценарієм та 839,65 тис.грн. за песимістичним сценарієм.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гризовська Л.О. Особливості та сучасні тенденції управління туристичним бізнесом в Україні / Л.О. Гризовська // Причорноморські економічні студії, 2018. - №26. – С. 115-118
2. Денисенко М.П. Формування системи управління якістю послуг у сфері туризму / М.П. Денисенко, Н.М. Терещенко // Наукові праці МАУП, - 2014. - № 1. - С. 134–138.
3. Ільницька-Гикавчук Г. Особливості оцінювання якості туристичних послуг / Г. Ільницька-Гикавчук // Науковий вісник НЛТУ України, 2017. - №27. – С. 62-64.
4. Мельниченко С.В., та ін. Управління бізнес-процесами в туризмі : монографія / С.В. Мельниченко, К.А. Шеєнкова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 270 с
5. Музичка Є. О. Стан і тенденції розвитку ділового туризму в Україні / Є. О. Музичка, В.А. Петренко // Економіка та держава, 2018. - №1. – С. 54-59
6. Оливко О. Оцінка якості комплексного туристичного продукту / О. Оливко // Вісник КНТЕУ, 2015. - №2. – С. 58-63



7. Панчук А.П. Туристична індустрія України / А.П. Панчук, І.В. Панчук // Інноватика у вихованні, 2017. - №5. - С. 154–161.
8. Папп В.В., та ін. Організаційний механізм управління якістю послуг на туристичних підприємствах / В.В. Папп, Н.В. Бошота // Економіка і суспільство, 2018. - №15. – С. 437-443
9. Рега М. Тенденції та перспективи розвитку управління підприємствами туристичної сфери в сучасному ринковому середовищі / М. Рега // Молодий вчений, 2015. - № 5 (20). - С. 72-75.
10. Сагалакова Н. Характеристика туристичного продукту як специфічного об'єкту ціноутворення / Н. Сагалакова // Інвестиції: практика та досвід, 2015. - № 17. - С. 27-33.
11. Скляр Г. Економічна сутність та закономірності розвитку ринку туристичних послуг в Україні / Г. Скляр // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки, 2014. - № 1. - С. 106-112.
12. Таньков К.М. Концептуальні аспекти формування системи інтегрованого управління якістю туристичних послуг / К.М. Таньков, Г.М. Чепурда // Проблеми економіки, 2014. - № 1. - С. 259–264.
13. Тарасюк Г. М. Розвиток вітчизняного туризму в контексті світових туристичних тенденцій / Г. М. Тарасюк // Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2016. - №7. – С. 127-131
14. Шиманська В.В. Стратегічне управління якістю туристичних послуг в межах розвитку туристичного комплексу України: теоретичні аспекти / В.В. Шиманська. // Економіка. Управління. Інновації, 2015. - 1. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui2015144>.
15. Адлер Ю. Процессное описание бизнес-основ для системы экономики качества / С. Щепетова, Ю. Адлер // Стандарты и качество. – 2012. – № 2. – С. 66-69.
16. Ісікава К. Японські методи управління якістю: скорочений переклад з англійської / К. Ісікава, А.В. Глічев. – М.: Економіка, 2001. – 178 с.
17. Герасимов Б. И. Управление качеством продукции: генезис теории и практики системного подхода / Б. И. Герасимов, А. Л. Денисова, Е. В. Зайцев, Г.

И. Берстенов – М. : Машиностроение, 2008. – 116 с.

18. Абрамова О. В. Управління якістю: класифікація витрат для забезпечення системи якості / О. В. Абрамова // Бізнесінформ. – 2011. – №6. – С. 82-85.

19. Анісімова Л. Удосконалення систем менеджменту якості в умовах глобалізації ринку / Л. Анісімова // Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Економіка. – 2009. – № 110. – С. 30-37.

20. Туристичний бізнес: теорія та практика. Підручник. 2-вид.перероб. та доп. Київ. Центр учбової літератури, 2012. 368

21. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні: Навчальний посібник. Чернівці. Книги-XXI, 2008. 300 с.

22. Туризм. Бакалаврський курс : навч. посіб. / В. В. Папп та ін. ; Мукачівський державний університет. – Мукачево : МДУ, 2016. – 530 с.

23. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу : монографія / А. А. Мазаракі, Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко, М. Г. Бойко ; за ред. А. А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 596 с.

24. Гуменюк А. М. Особливості проведення маркетингових досліджень в Україні / А. М. Гуменюк, Ю. Б. Чаплінський // Наук. вісн. Чернів. торг.-екон. ін-ту КНТЕУ. – Чернівці : АНТ Лтд, 2002. – Вип. IV : Економічні науки. – С. 194–199.

25. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Пер. з англ. – К.: Основи, 2003. – 390 с.

26. Чаплінський Ю. Б. Стратегічний маркетинг як елемент підвищення ефективності довгострокового управління туристичною фірмою. Наук. вісн. Чернів. торг.-екон. ін-ту КНТЕУ. Чернівці : АНТ Лтд, 2003. Вип. IV : Економічні науки. С. 224–233.

27. Бакалінський О. В. Сегментування клієнтів сервісної організації / О. В. Бакалінський // Економіка і управління : зб. наук. пр. – Київ : Державний економіко-технологічний університет транспорту, 2012. – № 19. – С. 236–241.

28. Кон'юнктура туристичного ринку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ua.textreferat.com/referat-956-4.html>.2.

29. Селезнева Н.Н. Финансовый анализ. Управление финансами. М.:



ЮНИТИ, 2011. 639 с.

30. Цал-Цалко Ю.С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз: Навч. посібник Ю.С. Цал-Цалко. К.: ЦУЛ, 2002. 359 с.

31. Бержанір І. А. Діагностика показників ліквідності підприємств. Фінансове забезпечення сталого розвитку економіки України: колективна монографія / за ред. Слатвінського М.А. Умань: ФОП Жовтий О. О., 2016. 151–156 с.

32. Сарапіна О. А. Системний аналіз фінансового стану підприємства: методика та напрями вдосконалення. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2012. № 2. С. 47–58.

33. Дорошенко А. П. Оцінка ліквідності та платоспроможності в контексті діагностикизагального фінансового стану підприємства. Ефективна економіка. 2010. № 3. URL: [www.economy.nauka.com.ua](http://www.economy.nauka.com.ua)

34. Король Т. Р. Методичне забезпечення аналізу фінансової стійкості підприємства. Управління розвитком. 2014. № 10. С. 37–39.

35. Лучко М. Р., Жукевич С. М., Фаріон А. І. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 302 с.

36. Сокольська Р. Б., Зелікман В. Д., Акімова Т. В. Фінансовий аналіз: Ч. 2. Спеціальні методи фінансового аналізу: навч. посіб. Дніпро: НМетАУ, 2016. 76 с.

37. Мних Є. В. Фінансовий аналіз : підручник. Київ: КНТУ, 2014. 536 с.

38. Плотников Д.В. Оценка рентабельности бизнеса / [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.strategies.com.ua/stattirentabel.html>.

39. Яременко К. В. Використання факторного аналізу в процесі управління прибутковістю підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.rusnauka.com/6PNI2012/Economics/10101707.doc.htm>. Рогоза С. А.

40. Вплив факторів на фінансову стійкість підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.rusnauka.com/4SND2013/Economics/1012724.doc.htm>

41. Школьник І. О. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. / За заг. ред. І. О. Школьник. Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 368 с. Кнейслер О.В.



42. Фінансове адміністрування і менеджмент у системі управління фінансами суб'єктів господарювання. Наукові записки національного університету «Острозька академія». 2013. Вип. 24. С. 169-173.

43. Розміри мінімальної зарплати та прожиткового мінімуму на 2016 рік. URL: <http://if.sfs.gov.ua/media-ark/news-ark/230897.html>.

44. З січня 2017 року мінімальна заробітна плата становить 3200 гривень. URL: <http://od.sfs.gov.ua/media-ark/news-ark/280077.html>

45. Мінімальна заробітна плата у 2018 році. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.buhoblik.org.ua/kadry-zarplata/oplata-truda/1953-1953-minimalna-zarobitna-plata.html>

46. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: Навчально-методичний посібник. К.: 2009. 328 с.

47. Костецький В. Сутнісно-теоретичні підходи до визначення фінансового забезпечення діяльності підприємства. Галицький економічний вісник. 2010. №4(29). С. 135-145.

48. Основи комплексного управління якістю / Є. Ланциські, Х. Янушек та ін.; КНТЕУ.- К.,2006. – 289с

49. Гулевська Н.М. Передумови формування стійкого туризму. Вісник Сумського Державного університету. Сер. Економіка. 2018. № 2. С. 130–137.

50. Володькина М. Стратегічний менеджмент: навч.посібник. К.: Знання, 2002. – 149с

51. Оливко О.А. Управління якістю комплексного туристичного обслуговування (Тема 8). - Навчальний посібник. - Туроперейтинг: Навч. посібник / За заг. ред. д.е.н., проф. В. Я. Брича. В. Я.Брич, О. Є.Гарбера, О. Я.Гугул,С. І.Гулько, В. А. Даниленко-Кульчицька та ін. – К.: Кондор-Видавництво, 2014. –276 с. - С. 137-153

52. Чаплінський Ю. Б. Стратегічний маркетинг як елемент підвищення ефективності довгострокового управління туристичною фірмою. Наук. вісн. Чернів. торг.-екон. ін-ту КНТЕУ. Чернівці : АНТ Лтд, 2003. Вип. IV : Економічні науки. С. 224–233.

53. Erica Garman. What Is Earned, Owned & Paid Media / Erica Garman / Titan Growth Inc. [Electronic resources] – Access mode: <https://www.titangrowth.com/what-is-earned-owned-paid-media-the-difference-explained/>
54. [Dave Chaffey](#). What is Digital Marketing./ [Dave Chaffey](#) / Smart Insights Inc. [Electronic resources] – Access mode: <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/what-is-digital-marketing/>
55. Revenue forecast for augmented and virtual reality segments/ Digi-Capital/ [електронних ресурс] – Режим доступу: <https://www.digi-capital.com>
56. Мамлеева Л. Анатомія брэнда / Л. Мамлеева, В. Перція. – Вгапсіаісі, 2016. – 217 с.
57. Іващенко А.В., Постова В.В. Сучасні світові тенденції розвитку туризму / А.В. Іващенко, В.В. Постова // Науковий вісник Херсонського державного університет - 2017. - Випуск 23. Частина 2. – С. 22-25
58. Гуменюк А. М. Особливості проведення маркетингових досліджень в Україні / А. М. Гуменюк, Ю. Б. Чаплінський // Наук. вісн. Чернів. торг.-екон. ін-ту КНТЕУ. – Чернівці : АНТ Лтд, 2002. – Вип. IV : Економічні науки. – С. 194–199.
59. Основні тенденції розвитку міжнародного туризму. Назва з екрану. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://infotour.in.ua/poleschuk2.htm>:
60. Зайцева В. М. Аналіз системи мотивації персоналу на туристичних підприємствах. Економіка. Управління. Інновації. Випуск № 3 (15), 2015
61. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія / М.М. Новікова, Л.О. Мажник; Харк. нац. акад. міськ. госпва. – Харків: ХНАМГ, 2012. – 215 с.
62. Управління персоналом: навчальний посібник / Микола Виноградський, Світлана Беляєва, Алла Виноградська, Олена Шканова; М-во освіти і науки України, Київ. еко-ном. ін-т менеджм. (“Екомен”). – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 500 с.



## ДОДАТКИ