

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра туризму та рекреації

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління якістю послуг туристичного оператора «Київський Супутник», м. Київ»

Студентки 2 курсу 3 м групи
освітнього ступеня «магістр»
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Туристичний та курортно-
рекреаційний менеджмент»

Леонтюк Світлана
Анатоліївна

(підпис)

Науковий керівник:
к.п.н., доцент

Клімова Алла
Миколаївна

(підпис)

Гарант освітньої програми
д.е.н., професор

Роскладка Наталія
Олександрівна

(підпис)

Київ 2020

Київський національний торговельно-економічний університет
Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу
Кафедра туризму та рекреації
Освітній ступінь «магістр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Спеціалізація «Туристичний та курортно-рекреаційний менеджмент»

Затверджую

Зав. кафедри

_____ Т. І. Ткаченко

« _____ » _____ 20__ р.

Завдання

на випускнх кваліфікаційну роботу студентів

Леонтьук Світлані Анатоліївни

_____ (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:

«Управління якістю послуг туристичного оператора «Київський супутник», м. Київ»

Затверджена наказом КНТЕУ від «18» грудня 2019 р. № 4354.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 20.11.2020 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

Метою роботи: дослідження теоретико-методологічних засад формування і реалізації системи управління якістю туристичного оператора та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта туристичного бізнесу

Об'єкт дослідження: процес формування і реалізації механізмів та заходів системи управління якістю туристичного оператора

Предмет дослідження: теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії розвитку суб'єкта готельного бізнесу

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультиування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано
1	Клімова А. М.	18.01.2020	22.05.2020
2	Клімова А. М.	18.01.2020	15.09.2020
3	Клімова А. М.	18.01.2020	01.11.2020

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом):

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ НАУКОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1 Перспективи розвитку наукової думки з предмету дослідження

1.2 Світова практика вирішення проблеми дослідження

Висновки до розділу 1

**РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ
ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «КИЇВСЬКИЙ СУПУТНИК»,
М.КИЇВ**

2.1 Характеристика системи управління підприємством

2.2 Аналіз бізнес-процесів системи управління якістю туристичного підприємства

2.3 Оцінка ефективності бізнес-комунікацій підприємства на ринку туристичних послуг

Висновки до розділу 2

**РОЗДІЛ 3. ПРОЕКТ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ЯКІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «КИЇВСЬКИЙ
СУПУТНИК», М.КИЇВ**

3.1 Сутність проекту та стратегічні альтернативи оновленої системи управління якістю: цілі, завдання, плани реалізації)

3.2 Ресурсне забезпечення проекту реструктуризації системи управління якістю туристичного оператора

3.3 Оцінка ефективності реалізації управлінського рішення

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи:

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Вибір і затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	12.09.2019-18.12.2019	18.12.2020
2.	Оформлення і затвердження завдання на роботу	19.12.2019-19.01.2020	19.01.2020
3.	Написання та попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	20.01.2020 - 22.05.2020	22.02.2020
4.	Написання та оформлення наукової статті	до 22.05.2020	22.05.2020
5.	Написання та попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	23.05.2020 – 15.09.2020	15.09.2020
6.	Написання та попередній захист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	16.09.2020-01.11.2020	01.11.2020
7.	Оформлення випускної кваліфікаційної роботи за структурою, представлення роботи на кафедру та попередній захист у комісіях	02.11.2020-08.11.2020	08.11.2020
8.	Доопрацювання, оформлення, друкування роботи, підготовка матеріалів до захисту	09.11.2020-19.11.2020	19.11.2020
9.	Представлення готової зшитої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру	До 20.11.2020	20.11.2020
10.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно розкладу	11.12.2020

7. Дата видачі завдання «18» січня 2020 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи: Клімова А. М.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми: Роскладка Н. О.
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент Леонтюк С. А.
(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи _____ Клімова А. М.
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____ Клімова А.М.
(підпис, дата)

12. Висновок про випускню кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____ Леонтьук С. А.
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____ Роскладка Н. О.
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____ Ткаченко Т. І.
(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2020 р.

З М І С Т

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ НАУКОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ	9
1.1. Перспективи розвитку наукової думки з предмету дослідження.....	9
1.2. Світова практика вирішення проблеми дослідження	17
Висновки до розділу 1.	24
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «КИЇВСЬКИЙ СУПУТНИК», М. КИЇВ	25
2.1. Характеристика системи управління підприємством	25
2.2. Аналіз бізнес-процесів системи управління якістю туристичного підприємства.....	30
2.3. Оцінка ефективності бізнес-комунікацій підприємства на ринку туристичних послуг.....	35
Висновки до розділу 2.....	50
РОЗДІЛ 3. ПРОЕКТ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «КИЇВСЬКИЙ СУПУТНИК», М. КИЇВ	53
3.1. Сутність проекту та стратегічні альтернативи оновленої системи управління якістю: цілі, завдання, плани реалізації.....	53
3.2. Ресурсне забезпечення проекту реструктуризації системи управління якістю туристичного оператора.....	60
3.3. Оцінка ефективності реалізації управлінського рішення.....	64
Висновки до розділу 3.	67
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

Одним з головних завдань сучасного етапу розвитку економіки України є подолання кризи і забезпечення економічного зростання. Його вирішення неможливо здійснити без підвищення конкурентних переваг за допомогою якісного обслуговування споживачів у сфері надання послуг туристичної компанії ТОВ «Київський Супутник». Однак зараз відсутні наукові дослідження, в яких комплексно було б розглянуто цю складну проблему. Недостатньо обґрунтовані концептуальні положення економічної діяльності підприємств у ринкових умовах. Подальшого поглиблення вимагають дослідження проблем оптимізації основних техніко-економічних показників, якісного надання послуг, їх безпека; соціальна функція туристичного підприємництва та задоволення інтересів засновників ТОВ «Київський Супутник» і попиту в туристичних послугах споживачів. Відтак розробка наукових аспектів і практичних рекомендацій цієї комплексної проблеми є актуальним завданням, що й визначило вибір теми, мету і завдання випускної кваліфікаційної роботи, її теоретичну і методичну основу.

Мета дослідження полягає у обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо управління якістю послуг, оцінювання якості обслуговування споживачів у сфері надання послуг туристичної компанії ТОВ «Київський Супутник». Для досягнення мети здійснено теоретичний аналіз сутності та структури ефективності надання якісних послуг на мікрорівні та її різних аспектів: технічного, економічного, соціального; досліджено та систематизовано методичні підходи до формування системи критеріїв та показників якісного обслуговування споживачів у сфері надання послуг туристичної компанії ТОВ «Київський Супутник».

Для досягнення поставленої *мети* були поставлені такі *завдання*:

- розробити комплекс заходів для покращення системи управління якісного обслуговування споживачів у сфері надання послуг туристичної компанії ТОВ «Київський Супутник»;
- вдосконалення системи інформаційного забезпечення;

- розробити заходи для підвищення якісного обслуговування персоналом споживачів у сфері надання послуг туристичної компанії ТОВ «Київський Супутник».

Предметом дослідження є теоретико - методичному обґрунтуванні заходів оцінки якості послуг та якісного обслуговування споживачів у сфері надання послуг туристичної компанії ТОВ «Київський Супутник».

Об’єктом дослідження є процеси управління якістю послуг в ТОВ «Київський Супутник», що функціонує у сфері туризму.

Інформаційною базою дослідження при виконанні роботи були: Господарський кодекс, теоретичні та прикладні розробки з проблеми дослідження, нормативні документи, звітні, статистичні та дані проведених досліджень управління якістю ТОВ «Київський Супутник».

Наукова новизна випускної кваліфікаційної роботи пролягає в розробці шляхів вдосконалення системи управління якістю на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів полягає у створенні методологічної основи для вирішення актуальних проблем процесу управління якістю послуг на міжнародному ринку туризму в умовах ринкової економіки і найважливішого завдання вітчизняного туризму – підвищення конкурентоздатності туристичного обслуговування.

Апробація результатів дослідження. Основні положення випускної кваліфікаційної роботи опубліковані в статті «Управління якістю послуг туроператора» у Збірнику наукових статей студентів заочної форми навчання «Туристичний бізнес: виклики та можливості».

Обсяг і структура роботи. Випусна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст роботи викладено на 75 сторінках та містить 15 рисунків, 19 таблиць та 47 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ НАУКОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. Перспективи розвитку наукової думки з предмету дослідження

Управління якістю охоплює частину функцій управління, спрямованих на досягнення цілей у сфері якості. Цілі в сфері якості передбачають створення на підприємстві умов, в яких можливо контролювати, регулювати якість, забезпечувати відповідність прийнятим вимогам і гнучко змінювати встановлені вимоги.

Управління якістю – аспекти виконання функції управління, які визначають політику, цілі та відповідальність у сфері якості, а також здійснюють їх за допомогою таких засобів, як планування якості, оперативне управління якістю, забезпечення якості та поліпшення якості в рамках системи якості [1, с. 76].

У поняття «управління якістю» входять наступні аспекти:

1. Загальні аспекти:

- планування на рівні вищого керівництва;
- систематизація і документальне оформлення діяльності у вигляді методик, протоколів, інструкцій та ін;
- залучення всіх виробничих ресурсів і всього персоналу;
- широке використання стандартизації, у тому числі і міжнародних стандартів, в управлінні якістю;
- регулярні перевірки, вивчення зворотного зв'язку і коректування дій;
- безперервне навчання персоналу прийомів і методів управління якістю.

2. Технічні аспекти:

- використання у виробництві останніх світових стандартів або стандартів, що перевищують рівень світових;
- контроль продукції на кожному етапі в процесі виробництва з використанням необхідних засобів контролю;
- діагностика обладнання;
- забезпечення керованості всіма процесами і простежування кожної

одиниці продукції;

- регулярний перегляд технологій.

3. Економічні аспекти:

- управління економікою якості;
- планування капіталовкладень в якість (витрати на функціонування системи якості, навчання персоналу, вивчення ринку, контроль, діагностику, переоснащення виробництва, залучення незалежних експертів, особисті премії персоналу та ін.)

4. Управлінські аспекти:

- визначення політики у сфері якості та конкретний розподіл обов'язків і повноважень кожного співробітника;
- розробка формалізованої методології управління якістю з використанням різних методів і прийомів управління якістю та контроль виконання методик;
- планування необхідного кошторису капіталовкладень в якість у річному бюджетному плані;
- орієнтація виробництва на використання останніх науково-технічних розробок і вимог;
- контроль за виконанням норм екології і безпеки праці.

Процес управління якістю на підприємстві, як подано на рисунку 1.1, здійснюється у кілька етапів і залежить від обраної концепції роботи туристичної фірма і стратегії якості [6, с. 55].

Організація управління якістю передбачає, що вище керівництво туристичної фірма встановлює відповідні процедури управління і контролю залежно від обраної стратегії.

У реалізації розробленої концепції бере участь весь персонал туристичної фірма, включаючи і робітників, яким повинні бути зрозумілі цілі та завдання управління і підвищення якості продукції (сервісу). Цей етап допомагає визначити лідерство щодо сфери якості.

Цілі, сформульовані керівництвом туристичної фірма, визначають напрямки діяльності туристичної фірма протягом його існування. Цілі не можна часто

змінювати. Зазвичай вони змінюються тоді, коли організація приймає рішення про повну переорієнтації своєї діяльності [8, с. 180].

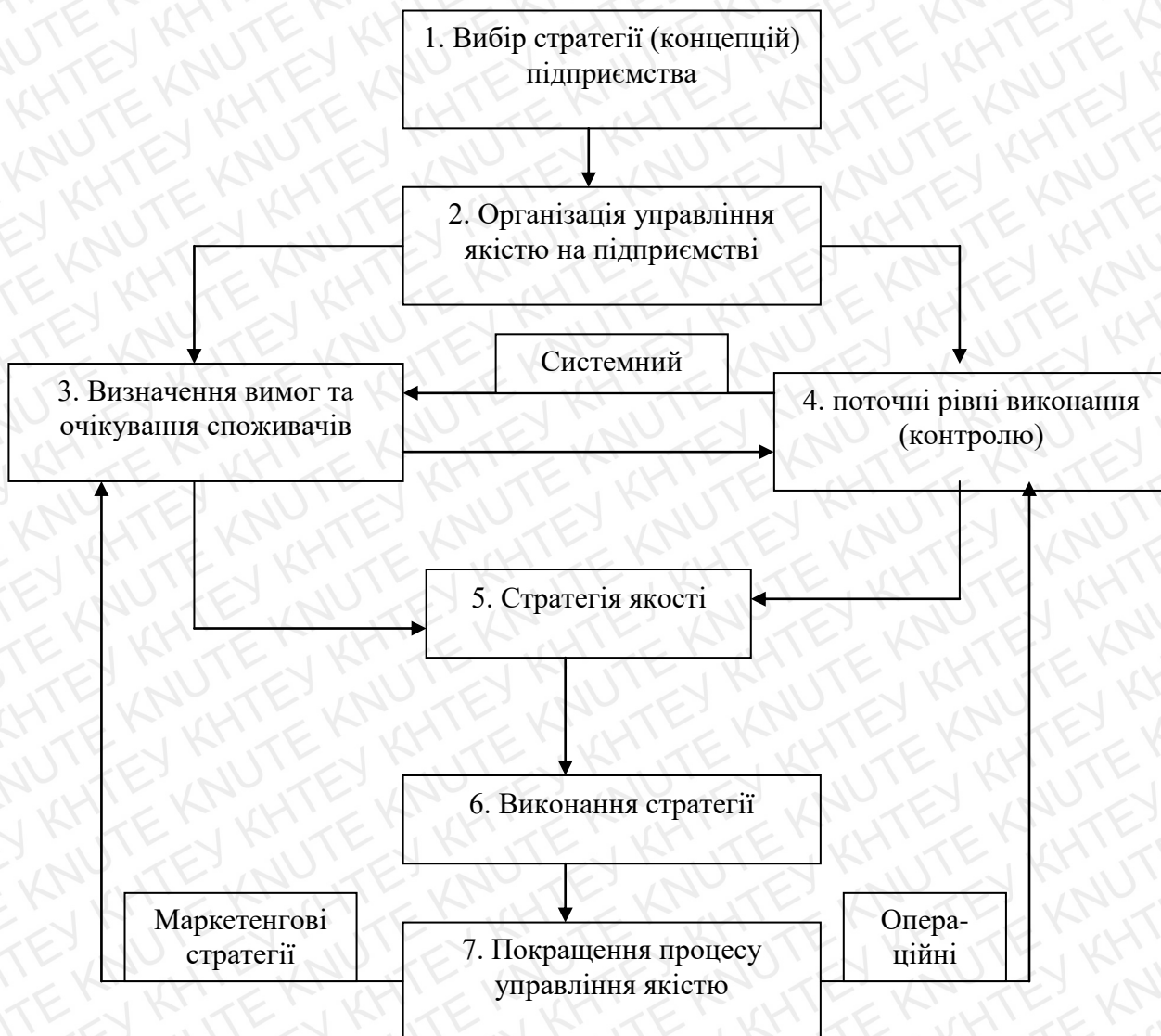


Рис. 1.1. Процес управління якістю на підприємстві [6, с. 55]

Управління якістю є спеціалізованим видом управлінської діяльності, до якої відноситься управління персоналом, фінансами, якістю, проектами, інноваціями, маркетингом та ін. [17, с. 298].

Для досягнення кожної з поставлених цілей визначається політика туристичної фірма в даній сфері, розробляється комплекс заходів впливу на виконавців і через них – на засоби виробництва.

Основні принципи систем управління якістю. Для ефективного управління процесами забезпечення і підвищення якості продукції та продуктивності праці у

світовій практиці добре зарекомендували себе системи управління якістю. Ці системи відносяться до розряду інтегрованих механізмів управління програмно-цільового типу, що застосовуються для управління складними, динамічними об'єктами. За допомогою таких механізмів організація управління якістю орієнтується на мінімізацію всіх видів втрат і на узгоджене функціонування всіх елементів виробничо-збутової системи.

При побудові системи управління якістю переслідується мета організаційного об'єднання всіх управлінських функцій, від реалізації яких залежать забезпечення та підвищення якості. У рамках структур такого типу координуються всі роботи, пов'язані з дослідженнями, розробками й освоєнням нової продукції, підвищенням продуктивності праці, ефективності виробництва та якості [22, с.51].

Система якості – сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення управління якістю.

Система якості за формою – це система документації, в якій встановлені загальні принципи забезпечення якості, вимоги до діяльності та відповідальності кожного співробітника у сфері якості; умови дотримання заданих параметрів кожного процесу і характеристик кожного об'єкта; методики контролю, обробки та аналізу інформації про якість; програми навчання персоналу в сфері якості.



Рис. 1.2. Модель системи управління якістю [22, с.51]

Система керування якістю — це засіб, за допомогою якого суб'єкт може спрямовувати та контролювати свою діяльність з тим, щоб задовольняти потреби та очікування клієнтів. У широкому сенсі вона складається з організаційної структури разом із плануванням, процесами, ресурсами та документацією, які потрібні для досягнення цілей у сфері якості та для забезпечення постійного поліпшування надаваних продукції та послуг [5, с.98].

Для розгляду еволюційного процесу менеджменту якості різні автори використовують різні часові межі та критерії відношення певних методів до тих чи інших етапів. Разом із тим аналіз різних авторських позицій щодо становлення та розвитку управління якістю дав змогу розкрити сутність і зміст його основних етапів.

На нашу думку, еволюцію мислення у сфері якості можна відобразити наступними етапами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Еволюція мислення якості у сфері послуг [27, с.135]

Період	Назва етапу	Зміст етапу
Початок ХХ ст.	Інспекція та випробування	Перевірка якості та випробування: виявлення неякісного виконання роботи та негайне усунення недоліків
20 –ті рр.	Контроль якості (QC)	Післяопераційний контроль якості послуг
30-ті-40-ві рр.	Забезпечення якості (QA)	Профілактика неякісного обслуговування клієнтів (внутрішній та зовнішній аспект)
70-ті – 80-ті рр.	Управління якістю (QM)	Методи та засоби управління якістю, нагляд за якістю послуг, застосування вимог стандартів ІСО серії 9000
90-ті рр.	Тотальне управління якістю (TQM)	Вдосконалення якості послуг (використання стандартів ІСО серії 9004-4)
У наш час	Якість персоналу	Широке розуміння якості, культура якості підприємства, людський фактор в якості

Ці етапи є характерними як для розвитку менеджменту якості на промислових підприємствах, так і на туристичних підприємствах індустріально розвинених країн. Щодо вітчизняних підприємств туризму та готельного

господарства, то вони знаходяться на шляху впровадження концепцій управління якістю. Слід зазначити, що початкові етапи еволюції менеджменту якості в готельних підприємствах (інспекція та випробування і контроль якості) зводилися лише до виявлення неякісного обслуговування клієнтів та усунення недоліків, допущених у процесі надання послуги.

За міжнародними стандартами ISO: якість – це сукупність властивостей чи характеристик продукції чи послуг, які надають їй можливість задовольнити обумовлені чи передбачені потреби людини [16, с.16].

До важливих показників послуги, що забезпечують її здатність задовольняти – певні потреби відносять:

- надійність;
- передбачуваність (люб'язність);
- доступність;
- довіра;
- комунікативність;
- уважне ставлення.

Для підприємств туристичної індустрії вирішальне значення має те, що і як потенційний споживач приймає за якість на ринку послуг, тобто при розгляді поняття «якість» у центрі уваги знаходиться особистість споживача. При оцінці якості послуги споживач порівнює те, що йому надали, з тим, що він бажав одержати.

У сфері послуг аналіз споживачем співвідношення «якість-ціна-результативність» відбувається постійно. Це дає підстави говорити про необхідність використання в управлінні якістю послуг такого поняття, як «якість ціни».

Поняття «якість послуги» також можна розглядати як комплекс, що складається з наступних елементів:

- якості потенціалу (технічної якості);
- якості процесу (функціональної якості);
- якості культури (соціальної якості).

Якість потенціалу, чи технічна якість, складається з критеріїв, що відносяться до виробничого стану підприємств сфери туризму. У відношенні готельних послуг ця якість готельних номерів, блюд у ресторані, автомобілів, що пропонуються в оренду, засобів зв'язку і т.д. Споживач має можливість частково оцінити технічну якість готельної послуги до її придбання.

Функціональна якість – це якість процесу надання готельних (туристичних) послуг, коли відбувається безпосередня взаємодія з персоналом (надання інформації, продаж туру, бронювання номеру, оформлення в рецепції, супровід у номер, доставка багажу, послуги екскурсовода та надання різних послуг). Відмінна функціональна якість може поліпшити враження наприклад, від номеру, що не цілком виправдує очікування клієнта.

Соціальна якість – це якість культури, яку формує поведінка і позиція персоналу стосовно клієнтів. Найважливішими критеріями соціальної якості є дружелюбність, чуйність і люб'язність персоналу. У закордонній практиці за критерій якості приймають пред'явлені скарги.

Виходячи з вище сказаного, управління якістю – це такі напрямки діяльності функції загального управління, які визначають політику в галузі якості, мету і відповідальність, а також здійснюють їх за допомогою таких засобів, як планування якості, керування якістю, забезпечення якості та поліпшення якості в межах системи якості [15,с.26].

Далі розглянемо принципи управління якістю:

- відповідальність керівництва;
- забезпечення підприємства ресурсами в достатній кількості;
- створення та документальне оформлення системи якості як засобу виконання поставлених завдань;
- ефективна взаємодія персоналу і споживача.

Особливої уваги заслуговують методи управління процесом підвищення якості. В основі методів управління якістю покладено системний підхід, який передбачає:

- розглядання всіх подій, явищ та процесів в їх взаємозв'язку (розуміння

того, що всі вони є частиною однієї складної системи);

- визначення пріоритетів;
- робота з причинами, а не з їх наслідками;
- систематичність (доведення будь-якої справи до логічного завершення).

Для підтвердження здатності до постійної якості потрібні інші механізми, які були створені на етапі тотального управління якістю послуг, коли гарантією якості, підтвердженням спроможності готельного підприємства безперервно виконувати вимоги щодо якості послуг стала наявність у нього системи якості, яка би відповідала міжнародне визнаним нормам - стандартам ISO серії 9000.

Саме ці документи містять вимоги та норми, яким повинна відповідати діяльність у сфері менеджменту якості, в тому числі у туризмі. Відповідність системи якості вимогам стандартів ISO повинна бути визнана офіційно, тобто система якості має бути сертифікована. Саме для цих цілей використовуються стандарти ISO серій 9001, 9002 і 9003, які описують так звані моделі гарантії якості. Стандарти ISO серії 10011 (частини 1, 2 і 3) регулюють питання аудиту якості. Інші стандарти ISO серії 9000 мають характер керівних вказівок і рекомендацій. Найбільш повною є модель системи менеджменту якості послуги, описана в стандарті ISO 9004 :1996, використання положень якої дасть змогу розробляти та впроваджувати систему якості на туристичних підприємствах.

Таким чином, потрібно відзначити, що проаналізувати та проконтролювати якість послуг в туризмі досить важко, оскільки:

- ми маємо справу з послугою (туром), оцінити який неможливо на момент придбання, а лише в процесі споживання;
- місце придбання і місце споживання послуги як правило відрізняються;
- велика ступінь суб'єктивізму при оцінці;
- туристична фірма при продажі туру виступає посередником, а отже після продажі туру безпосередня організація туру на місці від неї не залежить. Тут в більшості випадків фірма покладається на фірму партнера, на її репутацію та тривалість співробітництва.

1.2. Світова практика вирішення проблеми дослідження

У вітчизняній і закордонній літературі виник самостійний напрямок менеджменту – управління якістю. Вчені і практики за кордоном пов'язують сучасні методи управління якістю з методологією TQM (total quality management) – загальним (всеосяжним, тотальним) менеджментом якості.

Якість послуг повинна гарантувати споживачеві задоволення його запитів. Ці властивості формуються в процесі обслуговування на підприємстві, на всіх його етапах і у всіх ланках. Разом з тим утворюється вартісна величина послуг, що характеризує витрати на їх надання, планування і розробку нових видів послуг і в значній мірі визначає їхню ціну, а відтак – їхню конкурентоздатність [5, с.70].

На сьогодні існує безліч визначень системи якості. Наведемо найбільш поширене з них. Система якості – це сукупність взаємозалежних і взаємодіючих елементів управління, що направляє і контролює діяльність організації щодо якості [16, с.20].

Сьогодні можна виділити наступні причини для створення системи якості на підприємствах туристичної індустрії [37]:

1. Фактори державного регулювання (ліцензування, нетарифні бар'єри).
2. Фактори ринкового регулювання (сертифікація системи якості, стабільність постачань, страхування, факторинг).
3. Удосконалювання моделі бізнесу (попередження претензій і скарг споживачів, реструктуризація управління підприємством, роль вищого керівництва, участь персоналу).
4. Фінансова привабливість і надійність (одержання кредитів, створення спільних підприємств, активи підприємства).

Розглянемо принципи побудови системи управління якістю (СУЯ). Підходити до побудови СУЯ на підприємстві потрібно з усією можливою серйозністю. ISO 9001:2000 (розділ 0.4 стандарту) дозволяє з усіх процесів діяльності підприємства виключити тільки управління охороною навколишнього середовища, управління професійним здоров'ям та безпекою, управління фінансами та їх ризиками.

Таким чином, ми приходимо до формулювання першого принципу: побудова системи управління якістю (СУЯ) – не локальна задача, а велика, складна, відповідальна робота, яка потребує значних витрат часу та інших ресурсів, і стосується всього колективу підприємства.

Розробка Системи менеджменту якості (СМЯ) вимагає значного обсягу конкретних робіт по плануванню і виконанню необхідних заходів проекту, таких як написання та узгодження документації, проведення внутрішніх аудитів і т.п. Крім того, до основних напрямків формування діючої системи управління якістю слід віднести: розробку вищим керівництвом підприємства чітко визначеної стратегії управління якістю, формування цілісної політики підприємства в галузі якості, яка стосувалася б діяльності, сприймалася б і підтримувалася всіма підрозділами та членами колективу (рис. 1.3.).

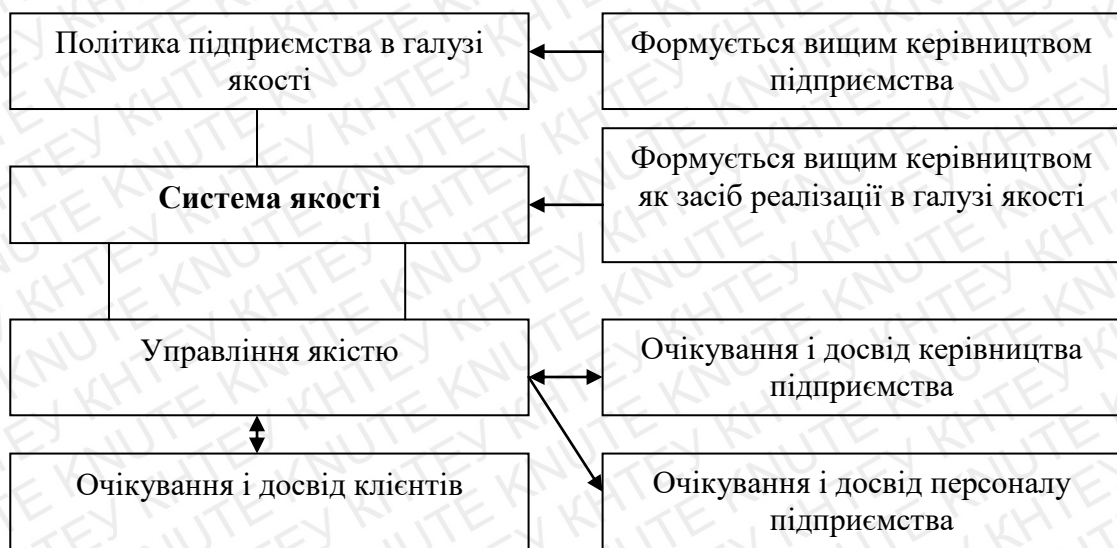


Рис. 1.3. Управління якістю послуг [26, с.126]

При організації раціональної й ефективної роботи з якості, незалежно від її масштабів, форм і методів здійснення, люди завжди діяли, діють і будуть діяти приблизно за такою схемою:

- 1) визначення потреби і вироблення вимог до якості послуг (план, програма якості);
- 2) додання вихідному матеріалу необхідних властивостей (виконання плану,

програми якості);

3) перевірка відповідності отриманої якості пред'явленим вимогам (виявлення відхилень) чи констатація відповідностей;

4) вплив для усунення відхилень отриманої якості від заданої.

При такому погляді на послідовність дій по якості виявляється явище, що має важливе значення для усієї філософії робіт з якості. Це наявність єдності й органічного сполучення прямих і зворотних зв'язків у всіх діях людей, зв'язаних зі створенням і використанням послуг. Запропонована універсальна схема (рис. 1.4.)

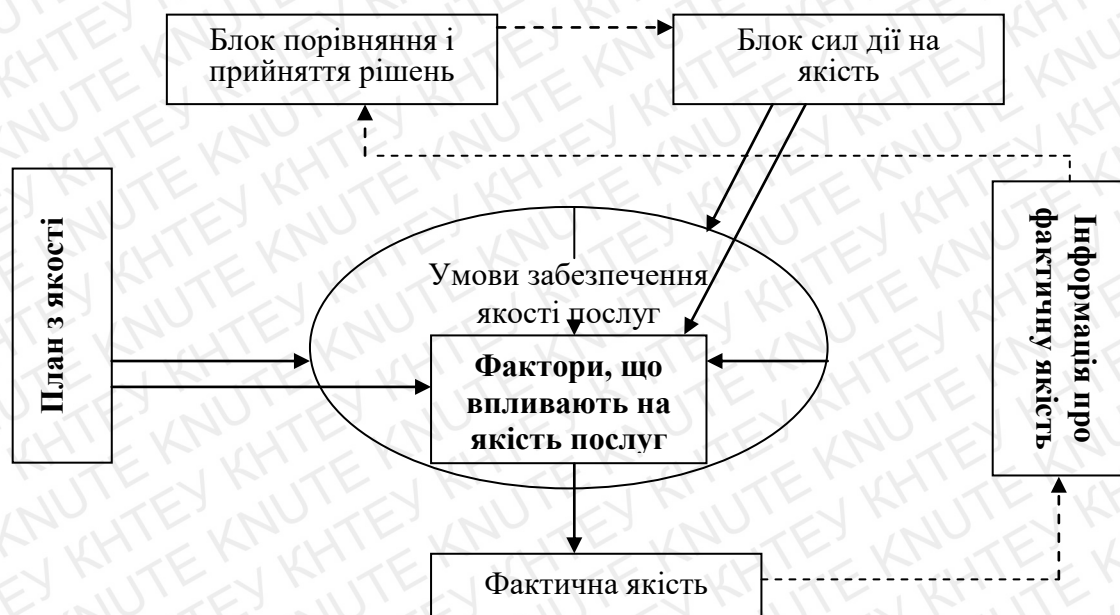


Рис. 1.4. Універсальна схема механізму управління якістю [26, с.126]

Умовні позначення: _____ прямий зв'язок; - - - - - зворотний зв'язок

До числа факторів, що впливають на якість відносяться:

- техніка, устаткування, обладнання;
- професійна майстерність, знання, навички, здоров'я працівників.

Умови забезпечення якості, що обрамляють прямокутник факторів, більш численні. Сюди відносяться:

- характер технологічного процесу, його тривалість;
- кліматичний стан навколишнього середовища і приміщень;
- морально-психологічний клімат у виробничому колективі;

– стан соціально-матеріального середовища працюючих.

Індустрія туризму характеризується тим, що основна увага в ній при створенні системи якості продукту приділяється якості обслуговування / сервісу (рис. 1.5.). Готелі і ресторани, екскурсійні бюро і туристичні агентства досить часто при ідентичній матеріальній базі і напрямку діяльності відрізняються між собою лише якістю обслуговування, що є для деяких основною козирною картою в конкурентній боротьбі [21].

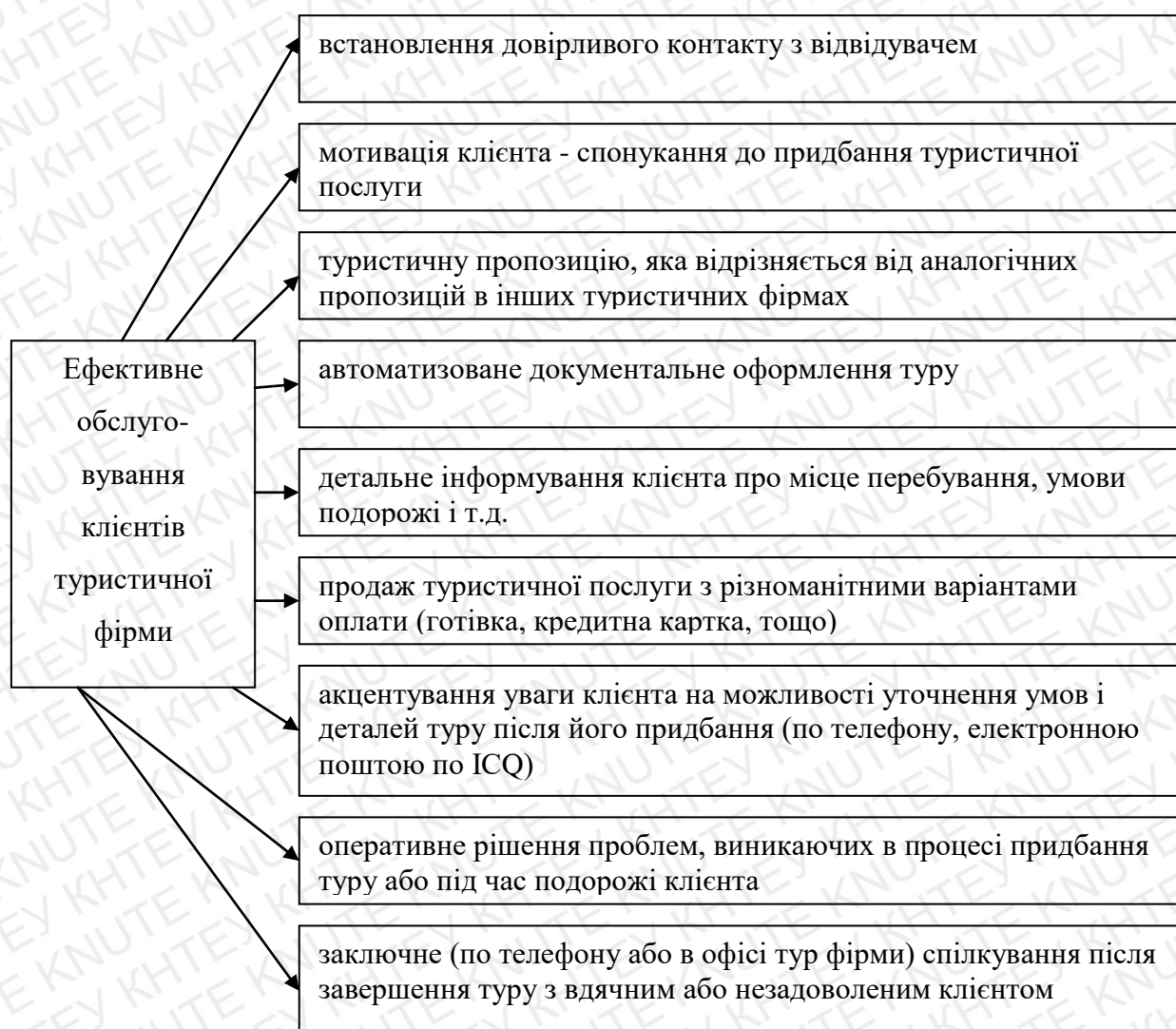


Рис. 1.5. Якість обслуговування споживачів [26, с.126]

Для досягнення високого рівня задоволеності клієнтів від надання їм турпродуктів необхідно постійно стежити за тим, щоб:

– весь обслуговуючий персонал мав відмінні навички спілкування з

людьми;

- компанія пропонувала тільки якісні турпродукти;
- пакет турпродуктів був грамотно укомплектований і високоякісний (до цього відносяться: сукупність якості приміщень, послуг, товарів, реклами, інформації й інших важливих складових);
- практика й система подання турпродукту були орієнтовані на замовлення;
- встановлення довірливого контакту з відвідувачем;
- туристичну пропозицію, яка відрізняється від аналогічних пропозицій в інших туристичних фірмах;
- автоматизоване документальне оформлення туру;
- детальне інформування клієнта про місце перебування, умови подорожі;
- продаж туристичної послуги з різноманітними варіантами оплати (готівкова оплата, по кредитній картці, перерахування грошей на банківський рахунок туристичної фірми);
- акцентування уваги клієнта на можливості уточнення умов і деталей туру після його придбання (по телефону, електронною поштою, по ICQ або при особистій зустрічі в офісі).

Сучасний бізнес приділяє велику увагу таким аспектам функціонування підприємств індустрії туризму, як функціональна придатність, безпека, готовність до експлуатації, економічні параметри, екологічність послуг, що надаються. Значно підвищити якість турпродукту і послуг, які надаються, дозволяють прийоми, напрацьовані маркетинговим досвідом у сфері туристичного обслуговування:

- досконале управління персоналом;
- врахування специфіки закладу в його інтер'єрі;
- адаптація своїх можливостей до попиту: відомо, наприклад, що період шкільних канікул, традиційних відпусток — пік активності в споживанні туристичних послуг;
- дотримання постійної якості обслуговування [9].

Практичну реалізацію такої програми забезпечує діяльність оперативного

характеру управління якістю турпродукту, яку можна представити, як алгоритм (рис. 1.6.).



Рис. 1.6. Алгоритм управління якістю турпродукту [28, с 422]

Існує ряд параметрів, які є невід'ємною частиною якісного обслуговування споживачів турпродуктів:

1. **Якість.** Найбільш важливим принципом є якість. Це означає, що рівень і якість обслуговування повинні відповідати ціні.
2. **Ввічливість.** У цій області всі компанії туристичної індустрії повинні бути на висоті.
3. **Надійність.** Ціна на турпродукти повинна відповідати їхній якості. Правильно обране співвідношення ціни і якості забезпечує принцип надійності, що повинен бути присутнім в усій діяльності компанії.
4. **Оперативність надання послуг.** Оскільки швидкість поширення інформації досить висока, дуже важливо зуміти прилучити споживачів до темпів діяльності компанії.

5. Поводження співробітника після продажу тур продуктів [28].

Ключові елементи процесу керування якістю, які впливають на постановку цілей компанії й роботу кожного окремого її співробітника подано на (рис.1.7).

У цей час підсилюється роль керування якістю в системах керування, що пояснюється рядом причин:

- якість стає найбільш вагомою складовою конкурентоспроможності;
- систематизоване керування якістю дає гарантії безпеки й екологічності продукту;
- специфіка сформованих взаємин між виробником і замовником послуг містить обов'язкову оцінку існуючої у постачальника системи керування якістю, що є для замовника гарантією стабільності якості турпродуктів [33].

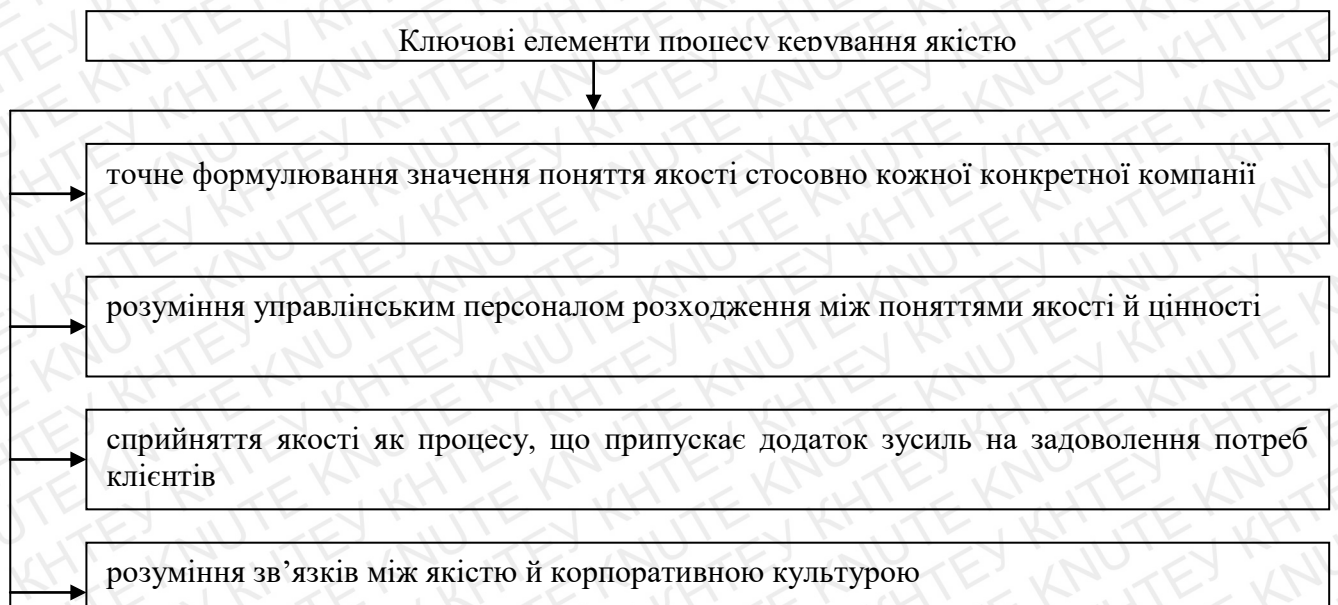


Рис. 1.7. Елементи процесу керування якістю [28, с 423]

При всьому різноманітті методів та технологій, головним принципом успіху системи якості, успішного функціонування та безперервного розвитку є принцип «всезагального управління якістю» (TQM), який передбачає зацікавленість в результатах щодо розробки, реалізації, функціонування та розвитку системи управління процесами покращення якості, наявність особи з належними повноваженнями, яка повністю відповідає за розробку, втілення, функціонування

та розвиток системи управління процесами покращення якості (умовно – «менеджер з якості»).

Висновки до розділу 1

У першому розділі нашої роботи вивчені теоретичні засади управління якістю та побудови системи якості туристичних послуг, розглянуті економічні аспекти управління якістю та правові засади ліцензування туристичної діяльності та сертифікації окремих видів туристичних послуг в Україні.

Також приділено увагу закордонному досвіду в питаннях управління якістю послуг.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «КИЇВСЬКИЙ СУПУТНИК», М.КИЇВ

2.1. Характеристика системи управління підприємством

Товариство з обмеженою відповідальністю «Київський Супутник» стало правонаступником колишнього монополіста в сфері молодіжного туризму СРСР – Київського бюро міжнародного молодіжного туризму «Супутник» 3 листопада 1997 року та реорганізовано в 2010 році. Компанія ЗАТ «Київський Супутник» була реорганізована в ТОВ «Туристична компанія «Київський супутник», що було вимушеною необхідністю при змінах в Податковому Кодексі України в 2010 році [42].

За роки існування туроператорська компанія «Київський Супутник» здобула ряд конкурентні переваг, а саме:

- здобула довіру поважних зарубіжних партнерів, організовувала прийом в Україні як туристичних груп, так і делегацій урядового рівня з Ізраїлю, Великобританії, США, Німеччини, Китаю, Франції, Бельгії, Нідерландів, Тайваню, Росії, Литви та інших країн;

- стала офіційним туристичним оператором проведення ряду міжнародного рівня масштабних івент-заходів (напр. ЧС 2012 р. та ін.);

- ТК «Київський Супутник» є членом та генеральним агентом Торгово-промислової палати України, Міжнародної торгової палати, Української спілки промисловців та підприємців, співпрацює з посольствами та представництвами іноземних держав;

- щорічно ТОВ ТК «Київський Супутник» обслуговувала (в допандемічний період) в Україні понад 15000 осіб, що вказує на значний контингент іноземних туристів, яких приймає компанія в Україні;

- Компанія є представником Міжнародної Асоціації студентів та викладачів (WYSTC, ISIC – міжнародне посвідчення студента) в Україні;

– ТОВ ТК «Київський Супутник» має сертифікат акредитації IATA, який підтверджує, що ТОВ ТК «Київський Супутник» відповідає всім професійним вимогам IATA та має право на продажу авіаквитків на міжнародні транспортні перевезення, а також сертифікат на право продажу авіаційних перевезень, який виданий Державним департаментом авіаційного транспорту Міністерства інфраструктури України;

– Компанія працює у всевітньовідомій системі on-line бронювання «Gulliver Travel Associates».

Метою діяльності ТОВ «Київський Супутник» є отримання прибутку в результаті здійснення господарської діяльності з надання туристичних послуг. Туристична фірма займається туристичною та посередницькою діяльністю. Основні напрямки туристичної діяльності:

– діяльність з організації та створення туристичного продукту, реалізації та надання різноманітних туристичних послуг;

– організація міжнародного в'їзного туризму;

– організація міжнародного виїзного туризму;

– організація внутрішнього туризму;

– організація VIP-відпочинку;

– організація навчання за кордоном.

Компанія має визнаний бренд та регулярно оновлює свій бренд-бук. Так у 2010 році логопат компанії мав вигляд (рис. 2.1.), а вже у 2017 році логопат змінився, став більш сучасним та запам'ятовуваним.



Рис. 2.1. Зміна логотипу ТОВ «Київський Супутник» [47]

Також компанія має сучасний сайт, необхідний для роботи на операторському ринку (рис. 2.2.).

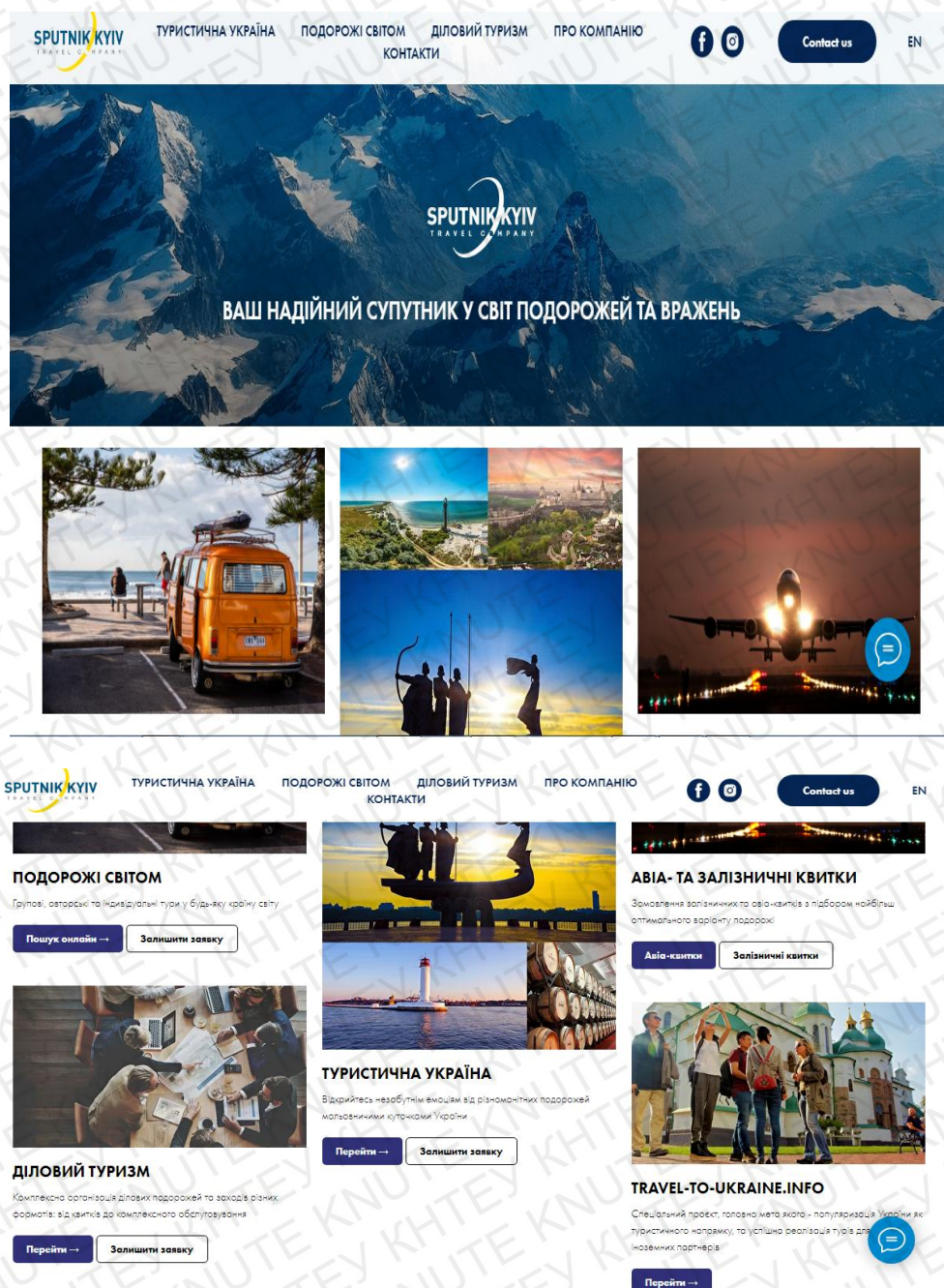


Рис. 2.2. Сайт туроператора ТОВ «Київський Супутник», 2020 р. [47]

За кількістю співробітників, обсягами реалізації та особливостями функцій туристичну фірму «Київський Супутник» можна віднести до категорії малих туристичних підприємств.

Аналіз туристичної діяльності підприємства ТОВ ТК «Київський Супутник»

наведено в таблиці 2.1 та динаміка показників фінансових результатів ТОВ «Київський Супутник» наведено в таблиці 2.2. За дані аналізу ми обрали 2018 та 2019 роки, так як 2020 рік – це рік майже 80% спаду за всіма показниками компанії і став роком виживання в умовах пандемії.

Таблиця 2.1

**Аналіз туристичної діяльності підприємства ТОВ «Київський Супутник» у
2018-2019 роках**

№	Показники	Од. Виміру	2018 рік	2019 рік	2019-2018 рр.		
					Абсолютне відхилення	Темп росту, %	Темп приросту, %
1.	Кількість обслугованих туристів, в т.ч.	осіб	15956	17589	1633	110,23	10,23
1.1.	Іноземних туристів	осіб	5365	6101	736	113,72	13,72
1.2.	Туристів, які виїжджали за кордон	осіб	2576	3183	607	123,56	23,56
1.3.	Туристів, охоплених внутрішнім туризмом	осіб	8015	8305	290	103,62	3,62
2.	Кількість екскурсантів	осіб	-	-	-	-	-
3.	Кількість туро/днів, наданих туристам, в т.ч:	туро/днів	98655	119469	20814	121,10	21,10
3.1.	Іноземним туристам	туро/днів	32179	38450	6271	119,49	19,49
3.2.	Туристам, які виїжджали за кордон	туро/днів	21100	22281	1181	105,60	5,60
3.3.	Туристам, охопленим внутрішнім туризмом	туро/днів	45376	58738	13362	129,45	29,45

Джерело: розроблено автором

Як демонструють дані таблиці, ТОВ «Київський Спутник» була цілком стабільна компанія, яка мала приріст кількості туристів: на ринку закордонного туризму + 23,6%; на ринку внутрішнього туризму + 3,6%; на ринку іноземного туризму + 13,7%.

Таблиця 2.2

**Динаміка показників фінансових результатів туристичної компанії
«Київський супутник», за 2018-2019 рр.**

Стаття	Одиниці виміру	2018 рік	2019 рік	Абсолютне відхилення	Темпи росту, %	Темпи приросту, %
Обсяг наданих туристичних послуг, з них:	тис.грн.	33120	36190	3070	109,27	9,27
Іноземним туристам	тис.грн.	14330	16820	2490	117,38	17,38
Туристам, що виїжджали за кордон	тис.грн.	18790	19370	580	103,09	3,09
Витрати, пов'язані з наданням туристичних послуг, з них:	тис.грн.	31400	33057	1657	105,28	5,28
Іноземним туристам	тис.грн.	13400	14312	912	106,81	6,81
Туристам, що виїжджали за кордон	тис.грн.	18000	18745	745	104,14	4,14
Фінансовий результат від звичайної діяльності	тис.грн.	-198,8	2,6	201,4	-1,31	-101,31

Джерело: розроблено автором

Порівнявши 2019 рік з 2018 роком, зауважимо, що дохід зріс на 3070 тис.грн. або на 9,3% більше. Збиток у графі фінансових результатів від звичайної діяльності, який був у 2018 році був перекритий успішною діяльністю 2019 року. І, навіть, отримано невеликий прибуток.

Досить вагоме зростання основних показників господарської діяльності туроператора пояснюється зростанням попиту на національний продукт та розширенням асортименту пропозицій закордонного туризму (на 23%); збільшенням вартості одного туро/дня обслуговування (на 12,5%); запровадженням новітніх технологій обслуговування туристів.

У зв'язку з пандемічною, фінансовою, політичною та зовнішньоекономічною кризами в нашій країні зараз у ТОВ «Київський Супутник» здебільшого займаються розробкою та реалізацією поточних планів, так як важко передбачити майбутнє зовнішнє середовище фірми. Власниками та директором компанії розробляються плани й заходи, пов'язані із застосуванням маркетингових інструментів та збереження персоналу компанії та продуктивності праці кожного працівника.

2.2. Аналіз бізнес-процесів системи управління якістю туристичного підприємства

Основним джерелом змін в системі управління якістю на підприємстві є робота персоналу, налагодження ефективних комунікацій; контроль за якістю наданого сервісу та ін.

В даний час для кваліфікованої роботи в індустрії туризму, окрім технологічної підготовки, знань в області туристичного бізнесу, також необхідна відповідна психологічна підготовка, володіння питаннями між особистих комунікацій. Все більшого значення набувають особисті якості працівника, його інтуїція, досвід, здатність і вміння оцінювати ситуацію з різних сторін, у тому числі і з точки зору своїх клієнтів, можливість творчо підійти до вирішення проблем, що виникають (табл. 2.3.).

Також в ТОВ «Київський Супутник» проводяться атестації працівників. Збирається атестаційна комісія, головою якої є сам генеральний директор, присутні члени комісії та секретар.

Система мотивації персоналу ТОВ «Київський Супутник» знаходиться в постійній динаміці, розвивається, нарощується залежно від потреб організації. Елементами системи морального стимулювання працівників компанії є:

- інформування про внутрішню і зовнішню політику компанії;
- надання працівнику напряму роботи, який його цікавить;
- оцінка та заохочення добре виконаної роботи: оголошення подяки;
- підвищення відповідальності співробітників;

– проведення корпоративних свят.

Елементами системи економічного стимулювання є:

- доплати та надбавки;
- різноманітні одноразові заохочення за результати праці;
- соціальний пакет (медичне обслуговування і страхування персоналу);
- поїздки в рекламні тури.

Таблиця 2.3

Оцінка інтелектуального потенціалу працівників ТОВ «Київський Супутник»

Вимоги до працівників ТОВ «Київський Супутник»	Рейтинг вимог (1 — найменший, 4 — найбільший)			
Професійні знання				
Знання іноземних мов				
Мінімальний стаж роботи/практика роботи в туризмі				
Уміння та навички				
Навички продажу, презентації				
Робота на персональному комп'ютері з різними інформаційними системами				
Особисті та ділові якості				
Комунікабельність				
Орієнтація на досягнення результату				
Відповідальність				
Схильність до самовдосконалення та навчання				
Здатність планувати роботу, організованість				
Стресостійкість				
Уміння працювати в команді				
Охайність				
Уважність				

Джерело: розроблено автором

Працівники оформленні офіційно, тому у юриста містяться їх трудові книжки, в яких є відповідні відмітки.

Схематично комунікаційна структура управління зображена на рисунку 2.1.



Рис. 2.3. Комунікаційна структура управління в туристичній фірмі «Київський Супутник», м. Київ [47]

В туристичній фірмі «Київський Супутник» розроблені та використовуються майже всі існуючі типи регламентів. Це організаційно-розпорядчі документи, які регламентують функції та права органів управління в цілому, його структурних підрозділів і підвідомчих структур чи певної службової особи:

- організаційні регламенти: положення про підрозділи, статут, посадові інструкції, інструкції, правила;
- овідково-інформаційні: акти, протоколи, листи, телеграми, доповідні записки, довідки, службові листи, відомості;
- кадрові про особовий склад: накази щодо особового складу, особисті справи і

картки, записи про переведення, характеристики;

– фінансово-розрахункові документи, які забезпечують виконання фінансових, банківських та інших операцій, сприяють ефективному використанню грошових коштів установи.

Основними цілями, що ставить перед собою керівництво ТОВ «Київський Супутник» при запровадженні інноваційних технологій:

- максимізація прибутку за рахунок розробки нових туристичних напрямків;
- утримання лідируючих позицій на ринку;
- лідерство у якості продукту;
- забезпечення високої якості обслуговування шляхом дотримання правил ведення розмови з туристом;
- підвищення попиту на тури шляхом проведення рекламної розсилки;
- оптимізація витрат при створенні турів.

Невід’ємною складовою системи управління якістю є документація процесу обслуговування та відповідність процесу основним нормам та стандартам. Проаналізуємо належність документального забезпечення технологічного процесу туристичного обслуговування ТОВ «Київський Супутник» та відповідність технології обслуговування до основних вимог та методичних рекомендацій (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2

Аналіз документального забезпечення туристичного обслуговування та відповідності основним стандартам

<i>Етап технологічного процесу</i>	<i>Основні заходи</i>	<i>Документальне забезпечення процесу</i>	<i>Стандарт або нормативний документ</i>	<i>Відповідність</i>
1	2	3	4	5
Визначення попиту на туристичні послуги, аналізу та прогноз.	Проведення маркетингових досліджень: анкетування туристів та дослідження ринку конкурентів	Анкета досліджень Звіт про результати дослідження		Розроблено анкети для дослідження ступеню задоволеності Відсутнє документальне оформлення результатів опитування

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5
Пошук партнерів виробників туристичних послуг за певним маршрутом	Збір інформації проводиться шляхом відвідання туристичних виставок в м.Київ та м.Москва, а також через запити до посольств та представництв	Каталоги туроператорів, рекламні проспекти, прайси, роз-клади рейсів, аудио-, відео-, електронна інформація		Географія туристичної пропозиції становить 42 країни світу.
Перевірка наявності послуг та встановлення адекватності інформації, що надійшла раніше	Відрядження співробітника, підготовка документів на відрядження, інструктаж.	Наказ про відрядження, оформлення віз та паспорту, Звіт про відрядження		Країни відвідання: Марокко, Крим, Чехія, Мальта, Польща, Туреччина, Хорватія.
Підготовка договорів та контрактів про співробітництво	Розробка та підготовка контракту; Підготовка документів для проведення переговорів та підписання договору (контракту)	Агентська угода; Договір про співроб.-во; Договір на представництво;	[24, 9] Законодавча база договірних права	Договори відповідають вимогам чинного законодавства України
Підготовка підприємств-виробників до прийому туристів	Розробляється документальне забезпечення господарських відносин для кожного виду підприємств окремо	Бланк замовлення, рахунок-фактура, графік заїзду, заявки на бронювання		Розроблено на підприємстві згідно правил документації туристичного процесу
Підготовка пропозиції фірми-посередника	Підготовка та комплектація різновиду програм перебування за певним маршрутом, розробка інформаційно - методичного забезпечення туру.	Інформаційні листи, каталоги, карти, буклети, паспорт маршруту, калькуляція туристичної подорожі	[4,5]	Відповідає всім вимогам за маршрутами, що пропонуються туристам
Реалізація туру споживачам	Документальне та інформаційне забезпечення туриста	Угода про надання туристичних послуг; туристичний ваучер, інформаційний листок туриста, візове забезпечення	Контракт на подорожі [23, 24], умови акредитації в посольстві	Дотримання вимог при розробці та оформленні документації, акредитація фірми в посольствах Словаччини, Чехії, Австрії, Франції.

Джерело: розроблено автором

Отже, можна сформулювати основні напрями у створенні якості обслуговування туристів:

- поживча якість кожної окремої послуги (розміщення, харчування, доставка, екскурсії тощо);
- функціональна відповідність послуг вимогам певного сегмента обслуговування (диференціація);
- якісна технологія надання послуг (її ергономічність та комфортність);
- гарантія надання попередньо сплачених послуг;
- анімація обслуговування;
- гарантія безпеки життя, здоров'я та майна громадян та навколишнього середовища;
- кваліфіковані кадри.

2.3. Оцінка ефективності бізнес-комунікацій підприємства на ринку туристичних послуг

Оцінка ефективності бізнес-комунікацій вказує на впорядкованість системи управління якістю та створення належних умов на підприємстві щодо досягнення. Отже, розглянемо більш детально кожен з етапів планування процесів та технологій в діяльності ТОВ «Київський Супутник»:

1. Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Київський Супутник» і прогнозування його розвитку.

На цьому етапі аналізують поточну кон'юнктуру ринку і її визначальні фактори, прогнозують розвиток кон'юнктури. Виділяють фактори, що сприяють розвитку підприємства, створюючи для нього нові можливості, і фактори, що можуть становити загрозу. Їх співвідношення впливає на вибір загальної та інноваційної стратегії підприємства.

Зовнішнє середовище в стратегічному управлінні розглядається як сукупність двох відносно самостійних підсистем: макрооточення і безпосереднього оточення.

Макрооточення утворює загальні умови середовища в якому знаходиться організація. В більшості випадків макрооточення не носить специфічного характеру по відношенню до окремо взятої організації.

Система аналізу макрооточення дає необхідний ефект, якщо вона підтримується вищим керівництвом і дає йому необхідну інформацію, якщо вона тісно пов'язана з системою планування організації і якщо робота аналітиків, які працюють в цій системі, сполучається з роботою спеціалістів по стратегічних питаннях, які здатні прослідковувати зв'язок між даними про стан макрооточення стратегічними завданнями в організації і оцінювати цю інформацію з точки зору загроз і додаткових можливостей реалізації стратегії організації.

Аналіз покупців як компоненту безпосереднього оточення організації в першу чергу має своєю задачею складання профілю тих, хто купляє продукти, які реалізує організація.

Аналіз постачальників направлений на виявлення тих аспектів в діяльності суб'єктів, які постачають в організацію різною сировиною, напівфабрикатами, енергетичними, інформаційними ресурсами, фінансовими і т.п., від яких залежить ефективність роботи організації, собівартість і якість виробленого організацією продукту.

Вивчення конкурентів, тобто тих з ким організації приходиться боротися за ресурси, які вона прагне отримати із зовнішнього середовища щоб забезпечити своє існування займає особливе і дуже важливе місце в стратегічному управлінні.

Досліджуючи вплив факторів на діяльність туристичної компанії ТОВ «Київський Супутник», м. Київ, можна виділити фактори прямої та непрямой дії.

Фактори непрямой дії на діяльність туристичної компанії ТОВ «Київський Супутник», м. Київ наведені в таблиці 2.3.

Отже, в таблиці 2.3 ми дослідили вплив факторів непрямой дії на діяльність туристичної фірми «Київський Супутник» м. Київ. Спочатку ми виділили 5 груп факторів непрямой дії: економічні, політичні, демографічні, науково-технічні та соціально-культурні. До кожної з цих груп факторів ми підібрали більш детальні фактори, які характеризують ту чи іншу групу. Далі ми визначили прояв впливу

фактора по кожній групі від 1 до 3 балів (1 – незначний вплив, 2 – середній вплив, 3 – високий вплив); та характер впливу фактора на наш готель «-1» негативний, «+1» позитивний. Факторів, які негативно впливають на діяльність туристичної компанії нараховується 17, а позитивних факторів – 12.

Таблиця 2.3

Дослідження впливу факторів непрямой дії на діяльність туристичної компанії ТОВ «Київський Супутник»

Група факторів	Прояв впливу фактора	Характер впливу фактора на підприємство	Оцінка ступеня впливу фактора
1	2	3	4
Економічні:			
1. Жорстка податкова політика	3	-1	-3
2. Дії антимонопольного законодавства	2	+1	+2
3. Загрози високих темпів інфляції	2	-1	-2
4. Скорочення доходів споживачів	3	-1	-3
5. Рівень безробіття	2	-1	-2
6. Рівень заробітної плати	3	-1	-3
Політичні:			
1. Поляризація політичних сил	1	-1	-1
2. Нестабільна законодавча база	3	-1	-3
3. Орієнтація на ринкове регулювання економіки	2	+1	+2
4. Зниження стабільності у суспільстві	3	-1	-3
5. Зміна уряду	3	-1	-3
6. Дотримання законів	3	+1	+3
Демографічні:			
1. Погіршення демографічної ситуації в країні	3	-1	-3
2. Збільшення населення пенсійного віку	2	+1	+2
3. Відтік кваліфікованих кадрів за кордон	3	-1	-3
4. Відтік населення за кордон на постійне місце проживання	2	-1	-2
5. Вікова структура населення	2	+1	+2
Науково-технічні:			
1. Низький рівень розвитку НДДКР	2	-1	-2
2. Морально-технічне старіння існуючої матеріально-технічної бази	3	-1	-3
3. «Технологічні прориви»	2	+1	+2
4. Вплив НТП	2	+1	+2
5. Питома вага наукоємних виробництв і продукції	3	+1	+3
6. Високі вимоги до науково-технічного рівня виробництва, що забезпечує конкурентоспроможність	3	+1	+3

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4
7. Високі вимоги до кваліфікації кадрів високотехнологічних виробництв	3	+1	+3
Соціально-культурні:			
1. Низький рівень життя, що подавляє частину населення	3	-1	-3
2. Сприяння приватного бізнесу	2	+1	+2
Пандемічна криза			
4. Недовіра до приватного бізнесу	2	-1	-2
5. Зміна смаків та вподобань споживачів	3	-1	-3
6. Ріст вимогливості споживачів до культури відпочинку	3	+1	+3

- 1) Прояв впливу фактора від 1 до 3 балів (1 – незначний вплив, 2 – середній вплив, 3 – високий вплив)
- 2) Характер впливу фактора на підприємство «-1» негативний, «+1» позитивний
- 3) Оцінка ступеня впливу факторів розраховується шляхом множення першого та другого стовпчика.

Джерело: розроблено автором

Серед позитивних факторів, які впливають на діяльність туристичної фірми ми можемо виділити наступні: дії антимонопольного законодавства, орієнтація на ринкове регулювання економіки, вплив НТП, «технологічні прориви», ріст числа освічених людей, сприяння приватного бізнесу тощо. Серед негативних факторів можна назвати такі: жорстка податкова політика, скорочення рівня доходів споживачів, рівень безробіття, зміна уряду, погіршення демографічної ситуації в країні, відтік кваліфікованих кадрів за кордон, низький рівень НДДКР, зміна смаків та вподобань споживачів, низький рівень життя населення.

Фактори прямої дії на діяльність туристичної компанії ТОВ «Київський Супутник», м. Київ наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Дослідження впливу факторів прямої дії на діяльність туристичної компанії ТОВ «Київський Супутник», м. Київ

	Фактори	Прояв фактора	Вплив фактора	Оцінка фактора
	1	2	3	4
Споживачі	1. Нейтральне відношення споживачів до послуг готелю	2	-1	-2
	2. Наявність постійного кола споживачів	3	+1	+3
	3. Наявність VIP клієнтів	3	+1	+3
	4. Зміна смаків та вподобань споживачів	3	-1	-3
	5. Зменшення рівня доходу споживачів	3	-1	-3

Продовження таблиці 2.4

	1	2	3	4
	6. Наявність незадоволеного попиту	2	-1	-2
	7. Відповідність асортименту послуг вимогам споживачів	3	1	3
Конкуренти	1. Наявність великої кількості конкурентів	3	-1	-3
	2. Конкуренти пропонують аналогічний асортимент послуг	2	-1	-2
	3. Конкуренти пропонують аналогічні послуги за нижчою ціною	3	-1	-3
	4. Конкуренти розміщені близько територіально	3	-1	-3
	5. Наявність у конкурента більш кваліфікованого і привітного персоналу	3	-1	-3
	6. Наявність у конкурента кращої та ефективнішої реклами	3	-1	-3
	7. Наявність у конкурента кращого місця розташування	2	-1	-2
Постачальники	1. Цінова політика постачальника	2	-1	-2
	2. Територіальна доступність	3	1	+3
	3. Дотримання терміну поставки продукції	3	1	+3
	Фактори	Прояв фактора	Вплив фактора	Оцінка фактора
	4. Концентрованість постачальника на роботі з клієнтами	3	1	+3
	5. Важливість постачальника для клієнта	2	1	2
	6. Якість товарів/послуг, що постачаються	3	1	+3
	7. Репутація та імідж	3	1	+3

1) Прояв впливу фактора від 1 до 3 балів (1 – незначний вплив, 2 – середній вплив, 3 – високий вплив)

2) Характер впливу фактора на підприємство «-1» негативний, «+1» позитивний

3) Оцінка ступеня впливу факторів розраховується шляхом множення першого та другого стовпчик.

Джерело: розроблено автором

В таблиці 2.4 ми дослідили вплив факторів прямої дії на діяльність туристичної компанії ТОВ «Київський Супутник», м. Київ. Спочатку ми виділили 3 груп факторів прямої дії: споживачі, конкуренти, постачальники. До кожної з цих груп факторів ми підбрали більш детальні фактори, які характеризують ту чи іншу групу. Далі ми визначили прояв впливу фактора по кожній групі від 1 до 3 балів (1 – незначний вплив, 2 – середній вплив, 3 – високий вплив); та характер впливу фактора на наш готель «-1» негативний, «+1» позитивний. Факторів, які позитивно впливають на діяльність туристичної фірми, це такі: наявність постійного кола споживачів, наявність VIP клієнтів, територіальна доступність,

Дотримання терміну поставки продукції, Концентрованість постачальника на роботі з клієнтами, Якість товарів/послуг, що постачаються, Репутація та імідж.

Факторів, які негативно впливають на діяльність туристичної фірми всього сім. Серед них можна назвати наступні: зміна смаків та вподобань споживачів, зменшення рівня доходу споживачів, наявність великої кількості конкурентів, конкуренти пропонують аналогічний асортимент послуг, конкуренти розміщені близько територіально тощо.

В рейтингу туристичних підприємств ТОВ «Київський Супутник» займає не перше місце, тому має всі можливості для подальшого розвитку. Але для цього необхідно детально проаналізувати слабкі та сильні сторони конкурентів. Тому туристична фірма «Київський Супутник» проводить маркетингові дослідження конкурентів, що дає можливість:

- повніше оцінити перспективи ринкового успіху, знаючи про діяльність інших туристичних підприємств;
- легше визначити пріоритети;
- швидше реагувати на дії конкурентів;
- виробляти стратегію максимально можливої нейтралізації сильних сторін конкурентів;
- підвищувати конкурентоздатність й ефективність підприємства в цілому;
- краще захищати й розширювати позиції підприємства на ринку.

Проведемо порівняльний аналіз досліджуваного підприємства та його головних конкурентів за наступними факторами успіху (1 – дуже погано, 5 – дуже добре), таблиця 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка конкурентоспроможності туроператора «Київський Супутник»

Турист.фірма Критерій	«Київський Супутник»	«TUI- Ukraine»	«Join Up»	«TPG »	«Nataly- voyage»	«MIBS travel»
1	2	3	4	5	6	7
Потенціал підприємства	4	4	4	4	4	4
Фінансовий стан	3	4	5	4	4	5
Інтенсивність впровадження нового продукту	4	3	4	3	3	5

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7
Мережа та канали збуту	4	3	3	3	4	4
Якість кадрів та кадрова політика	5	4	5	4	4	4
Різноманітність турів	5	3	4	3	3	5
Реклама	3	3	2	3	3	5
Бонусна програма	4	3	3	3	3	4
Всього	31	27	27	30	30	27
				278	286	36

Джерело: розроблено автором

У результаті проведених досліджень, можемо зробити висновок, що головним конкурентом на туристичному ринку ТОВ «Київський Супутник» є туристична фірма «MIBS travel». Ці підприємства є прямими конкурентами і ведуть між собою відкриту та чесну боротьбу.

Отже, ми провели оцінку діяльності п'яти туристичних фірм «TUI-Ukraine», «Nataly-voyage», «Join Up», «TPG» та «MIBS travel» за 7 показниками, таких як частка ринку, широта асортименту, рівень ціни на послуги, якість товару, систему збуту, рівень сервісу та система управління, та підсумувавши бали, можна зробити висновок: найбільшим конкурентом для туристичної фірми «Київський Супутник» є туристична компанія «MIBS travel», інтегрований показник оцінки якої складає 36. Друге місце серед конкурентів ТОВ «Київський Супутник» посідає туристична компанія «Join Up», середній бал якої складає 30 балів, «Nataly-voyage» має середній бал – 28, а туристичні компанії «TPG» та «TUI-Ukraine» набрали однакову кількість балів – 27, це означає, що ці турфірми мають найменшу загрозу для ТОВ «Київський Супутник».

Аналіз споживачів туристичної компанії «Київський Супутник», м.Київ наведена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка характеристик профілю споживачів ТОВ «Київський Супутник»

№	Параметри профілю споживачів	Індикатори	Оцінка в балах (1-3)		
			4	5	6
1	Зміна переваг, потреб, смаків споживачів	1.1. Ступінь зміни потреб покупців 1.2. Частота придбання послуг у туристичній фірмі		2	

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
2	Схильність споживачів до послуг туристичної компанії	2.1. Частота придбання послуг у туристичній фірмі			3
		2.2. Частка послуг, що купується найчастіше			3
		2.3. Ступінь залежності покупців від продавців		2	
3	Торговельна сила покупців	3.1. Рівень інформованості про послуги, ціну, режим роботи туристичної фірми	1		
		3.2. Чутливість споживачів до зміни рівня цін на послуги		2	
		3.3. Ступінь залежності продавця від покупця	1		
		3.4. Фінансовий стан покупця			3
		3.5. Чутливість покупців до СТИЗ		2	

Джерело: розроблено автором

Шкала оцінок характеристик профілю споживачів ТОВ «Київський Супутник» наведена у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Шкала оцінок характеристик профілю споживачів ТОВ «Київський Супутник»

№	Параметри	Бали	Значення
1	Ступінь зміни потреб, смаків споживачів	2	Незначна
2	Схильність споживачів до послуг туристичної фірми	10	Значна
3	Торгова сила покупців	9	Значна

Джерело: розроблено автором

Отже, проаналізувавши оцінку характеристик профілю споживачів ТОВ «Київський Супутник», м. Київ (табл. 2.5) та склавши шкалу їх оцінок (табл. 2.6), можна зробити висновок, що торгова сила покупців (яка складає 9 балів) та схильність споживачів до послуг туристичної фірми (яка складає 10 балів) має значне значення для турфірми, а ступінь зміни потреб і смаків споживачів (який становить всього 2 бали) має незначний вплив на діяльність ТОВ «Київський Супутник».

Таблиця 2.7

Оцінка адаптивності ТОВ «Київський Супутник» в процесі функціонування на цільовому ринку

№	Параметри	Індикатори	Оцінка		
1	Спроможність туристичної фірми задовольнити потреби, вимоги, смаки споживачів	1.1. Відповідність асортименту послуг вимогам споживачів			3
		1.2. Прийнятність цін на послуги			3
		1.3. Відповідність якості реалізованих послуг вимогам споживачів			3
2	Можливість розширення кола потенційних споживачів	2.1. Наявність незадоволеного попиту	1		
		2.2. Наявність привабливих сегментів		2	

Джерело: розроблено автором

Отже, оцінивши адаптивність ТОВ «Київський Супутник» в процесі функціонування на цільовому ринку (табл. 2.7) можна зробити такі висновки: турфірма спроможна задовольнити потреби, вимоги та смаки споживачів, так як показники «відповідність асортименту послуг вимогам споживачів», «прийнятність цін на послуги» та «відповідність якості реалізованих послуг вимогам споживачів» мають найвищий бал.

Отже, провівши аналіз конкурентів, споживачів та постачальників туристичної фірми «Київський Супутник», можемо зробити такі висновки:

- ТОВ «Київський Супутник» зарекомендувало себе позитивно на ринку туристичних послуг;
- ТОВ «Київський Супутник» державна туристична компанія, що перевірена великою кількістю клієнтів та викликає довіру серед клієнтів;
- ТОВ «Київський Супутник» зацікавлений у наданні якісних послуг своїм споживачам;
- ТОВ «Київський Супутник» робить усе можливе для утримання постійних клієнтів та залучення нових, розробляючи відповідні стратегії, що безумовно позначається на репутації фірми.

II. Аналіз внутрішнього середовища підприємства ТОВ «Київський Супутник».

На цьому етапі аналізують результати минулої діяльності, ефективність

функціонування підприємства загалом і за окремими видами діяльності, на основі чого визначають його сильні та слабкі сторони.

Внутрішнє середовище організації – це та частина загального середовища, яка знаходиться в рамках організації. Вона здійснює постійний і самий безпосередній вплив на функціонування організації. Внутрішнє середовище має декілька зрізів, кожен з яких включає в себе набір ключових процесів і елементів організації, стан яких в сукупності визначає той потенціал і ті можливості, які є в розпорядженні організації.

Кадровий зріз внутрішнього середовища охоплює такі процеси як:

- взаємодія менеджерів і працівників;
- найм, навчання і просування кадрів;
- створення і підтримка відносин між працівниками і т.п.

Організаційний зріз включає в себе:

- комунікаційні процеси;
- організаційні структури;
- розподілення прав і відповідальності;
- ієрархію підпорядкованості.

Фінансовий зріз включає в себе процеси пов'язані із забезпеченням ефективного використання і руху грошових коштів в організації. Це підтримка ліквідності і забезпечення прибутковості, створення інвестиційних можливостей.

Метод SWOT, який застосовується для аналізу середовища (аббревіатура складена з перших букв англійських слів: сила, слабкість, можливості і загрози), являється широко признаним підходом, який дозволяє провести спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища. Методологія SWOT припускає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, а далі – встановлення ланцюжка зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації.

На основі експертних оцінок маркетингового середовища складемо перелік можливостей та загроз підприємства, а також його сильних та слабких сторін. Проведемо аналіз факторів макро-, мікро- та внутрішнього середовища ТОВ

«Київський Супутник» і відобразимо в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Результати аналізу факторів макро-, мікро- та внутрішнього середовища
ТОВ «Київський Супутник»**

№ з/п	Фактори	Напрямок впливу фактору	Значимість факторів для галузі	Інтегральний показник (=3x4)
1	2	3	4	5
1	МАКРОСЕРЕДОВИЩЕ			
1.1.	Зниження обсягів виробництва	-1	3	-3
1.2.	Жорстка податкова політика	-1	2	-2
1.3.	Постійна зміна законодавства	-1	2	-2
1.4.	Розвиток інфляції	-1	3	-3
1.5.	Недосконала економічна політика	+1	3	3
1.6.	Погіршення демографічної ситуації	+1	3	3
1.7.	Зниження народжуваності	+1	1	1
1.8.	Зниження культурного рівня	+1	2	2
1.9.	Забруднення навколишнього середовища	-1	2	-2
1.10.	Втілення нових технологій	-1	3	-3
1.11.	Нові продукти	+1	1	1
1.12.	Наявність природних ресурсів	-1	1	-1
1.13.	Високий науково-технічний потенціал	-1	1	-1
1.14.	Фінансова криза	-1	3	-3
1.15.	Наявність природних ресурсів	+1	1	1
1.16.	Рівень освіти населення	-1	2	-2
1.17.	Фінансування наукомістких галузей	-1	2	-2
1.18.	Свобода ціноутворення	+1	3	3
	<i>ВСЬОГО</i>			<i>-10</i>
2	МІКРОСЕРЕДОВИЩЕ			
2.1.	Відношення покупців до продукції	+1	2	2
2.2.	Можливості споживача по вибору продавців аналогічного товару	+1	3	3
2.3.	Наявність сильних сторін підприємства	-1	3	-3
2.4.	Можливість потенційних споживачів	+1	2	2
2.5.	Налагодження нових господарських зв'язків	+1	3	3
2.6.	Позиція підприємства порівняно з конкурентом	-1	3	-3
2.7.	Свобода вибору підприємством постачальників	+1	3	3
2.8.	Своєчасність поставки продукції	-1	3	-3
2.9.	Контроль якості за продукцією	-1	3	-3
2.10.	Наявність великої кількості дрібних конкурентів	-1	1	-1
2.11.	Вивчення конкурентів	-1	2	-2
2.12.	Ціни підприємства порівняно з конкурентами	-1	3	-3
	<i>ВСЬОГО</i>			<i>-5</i>

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5
3	ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ			
3.1.	Відсутність стратегічних напрямів розвитку	-1	3	-3
3.2.	Система моніторингу конкурент	-1	3	-3
3.3.	Маркетингові можливості	-1	2	-2
3.4.	Фінансові можливості	+1	2	2
3.5.	Організаційна структура апарату управління	+1	2	2
3.6.	Рівень кваліфікації робітників підприємства	-1	3	-3
3.7.	Орієнтація підприємства на прибуток	-1	2	-2
3.8.	Гнучкість системи ціноутворення	-1	2	-2
3.8	Заходи по стимулюванню збуту	+1	3	3
3.10	Собівартість продукції	-1	2	-2
3.11.	Продуктивність праці	+1	3	3
3.12.	Служба маркетингу	+1	1	1
	ВСЬОГО			-6

Джерело: розроблено автором

Проаналізувавши фактори макро-, мікро- та внутрішнього середовища ТОВ «Київський Супутник» побудуємо матрицю SWOT (рис. 2.4).

В ході аналізу ТОВ «Київський Супутник» було виявлено ряд зовнішніх загроз, які негативно впливають на економічний стан підприємства. Сильний вплив на фірму мала економічна криза, яка призвела до несприятливих змін у курсі валют, що викликало різке збільшення собівартості послуг. Зниження темпів зростання ринку стало результатом зменшення попиту на туристичні послуги. І найважливішою проблемою стала складність утримати старих та привернути уваги нових клієнтів через постійний ріст кількості конкурентів.

До зовнішніх загроз додаються і внутрішні слабкості над зменшенням або усуненням, яких фірма має постійно працювати. Важливою проблемою є якість роботи персоналу, яка сильно залежить від правильного навчання і розвитку робітників фірми та їх мотивації, як моральної так і матеріальної.

Сильними сторонами підприємства вважають:

- міцні ринкові позиції;
- великі масштаби виробництва;
- наявність унікальної технології;
- переваги в сфері витрат;

- високу кваліфікацію працівників підприємства;
- позитивний імідж;
- наявність інновацій і можливості їх реалізації;
- доступ до закритих для широкого загалу джерел інформації;
- можливість залучення рідкісних ресурсів тощо.

Зовнішнє середовище		<u>Можливості:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Нова продукція • Наявність природних ресурсів • Науково-технічний потенціал • Свобода ціноутворення • Зниження культурного рівня 	1 1 1 3 2	<u>Загрози:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Зниження обсягів виробництва • Втілення нових технологій • Розвиток інфляції • Фінансова криза • Забруднення навколишнього середовища 	-3 -3 -3 -3 -2
Внутрішнє середовище					
<u>Сильні сторони:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Фінансові можливості • Організаційна структура апарату управління • Заходи по стимулювання збуту • Продуктивність праці • Служба маркетингу 	2 2 1 3 1	<u>СіМ</u> <ul style="list-style-type: none"> • Інвестування в нову продукцію • Проведення маркетингового дослідження для розширення сегменту ринку • Підвищення культурного рівня працівників 		<u>СіЗ</u> <ul style="list-style-type: none"> • Підвищення обсягів виробництва • Економне використання ресурсів • Підтримка високої продуктивності праці • Стимулювання збуту 	
<u>Слабкі сторони:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Система моніторингу конкурента • Кваліфікаційний рівень робітників • Відсутній стратегічний розвиток • Собівартість продукції • Орієнтація підприємства на прибуток 	-3 -3 -3 -2 -2	<ul style="list-style-type: none"> • Проведення моніторингу конкурентів • Підвищення кваліфікації працівників • Орієнтація на збільшення прибутку шляхом оптимізації цінової політики • Зниження собівартості продукції за рахунок використання науково-технічного потенціалу 		<ul style="list-style-type: none"> • Скорочення штату працівників • Складання оперативних планів управління • Орієнтація на отримання номінального прибутку 	

Рис. 2.4. Матриця SWOT-аналізу

Джерело: розроблено автором

До слабких сторін підприємства відносять:

- нездатність фінансувати необхідні зміни стратегії;

- застарілу технологію;
- відсутність управлінського хисту і концептуального мислення у вищого керівництва;
- надмірну централізацію управління;
- відсутність ефективної системи контролю;
- неефективні системи мотивації та оплати праці;
- слабку маркетингову діяльність тощо.

Для подолання проблеми утримання старих клієнтів та залучення нових, через постійний ріст кількості конкурентів ТОВ «Київський Супутник» приділяє посилену увагу до питання залучення клієнтів.

На рисунку 2.5 показаний загальний аналіз позицій організації на конкурентному ринку. Вигоди для споживачів від упровадження інновації на ринок мають дати відповідь на питання про її перспективність у завоюванні достатнього ринкового сегмента. Освоєння випуску нових виробів часто потребує впровадження прогресивних технологічних процесів, заміни застарілої техніки новою, з поліпшеними якісними параметрами.

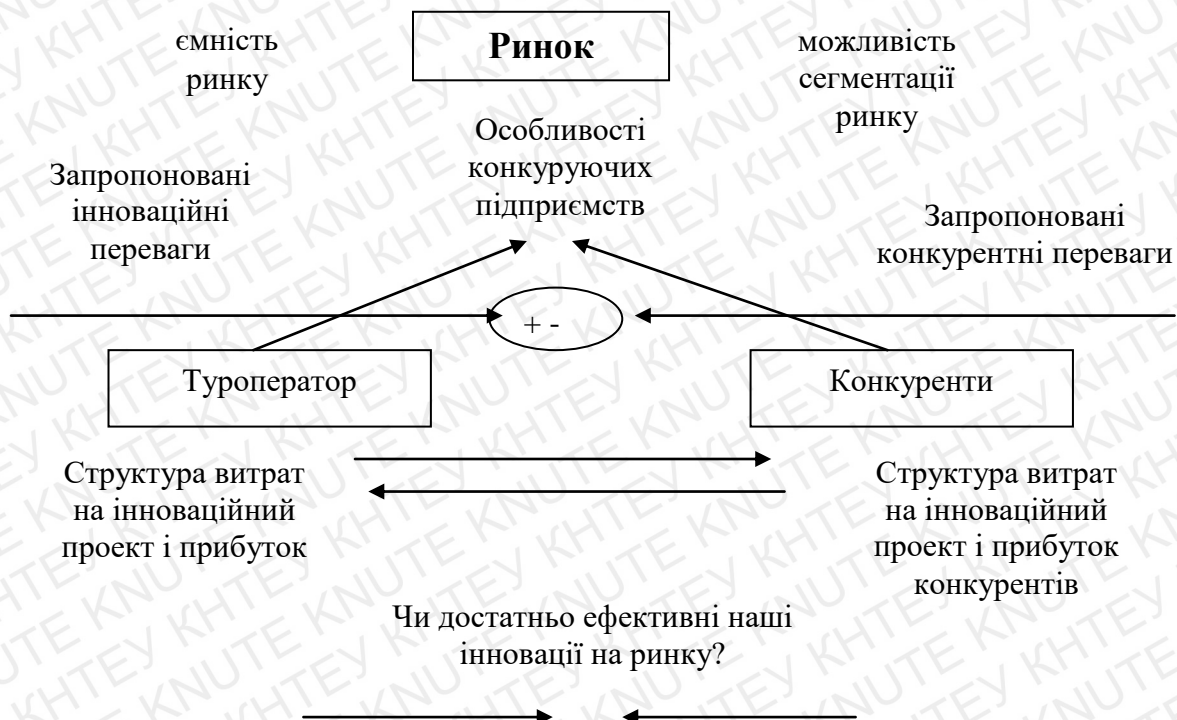


Рис. 2.5. Позичіонування туроператора-інноватора на конкурентному ринку

Джерело: розроблено автором

Підвищуючи інвестиційний і технологічний рівень за допомогою заміни морально та фізично застарілих процесів, переозброєння виробництва підприємства домагаються цим підвищення сприйнятливості до нововведень. У таблиці 2.19 показані етапи адаптації нововведення в організації, що впливають на процес сприйняття і дифузію нововведення.

Таблиця 2.19

Етапи адаптації нововведень в ТОВ «Київський Супутник»

Етапи	Рекомендації
1. Оцінка підготовленості організації до нововведень	Виявлення опору, визначення параметрів зміни в організації, аналіз організаційних проблем
2. Розроблення і здійснення програми впровадження	Поширення інформації про достоїнства нововведення, участь персоналу в поширенні й оцінці інформації про нововведення, прийняття на роботу нового персоналу і перепідготовка працівників, придбання необхідного устаткування та матеріалів, утворення ефективної системи міжособистісних комунікацій, формування стимулюючої системи використання нововведень, розроблення проектів і програм НДДКР
3. Контроль за ходом реалізації програм	Оцінка результатів упровадження нововведень, модифікація нововведення

Джерело: розроблено автором

Отже, взаємодія організації та нововведень забезпечується системою взаємопов'язаних цілей і чинників, що формують певні умови для реалізації комплексу заходів, спрямованих на здійснення управління та реалізацію нововведень.

Творці нововведень одержують на них авторські і суміжні з ними права. Виникає таке юридичне поняття, як інтелектуальна власність.

До показників використання результатів інноваційної діяльності належать:

- кількість найменувань нових видів продукції по роках;
- частка нових видів продукції у загальному її обсязі по роках;
- конкурентоспроможність продукції на внутрішньому і світовому ринках;
- ступінь прогресивності технологій;
- обсяг робіт з технічного вдосконалення виробництва, їх абсолютна та відносна зміна по роках;

– економічні результати: приріст прибутку внаслідок впровадження результатів інноваційної діяльності, зниження ресурсомісткості продукції тощо, які розраховуються по роках, визначається їх абсолютна та відносна зміна.

В туристичній компанії «Київський Супутник» розробляються різноманітні тури, подорожі, поїздки, що є інноваційними для цього підприємства. Загалом, це тури для ВПП-клієнтів, що вимагають для себе чогось надзвичайного та неординарного. Поруч зі стандартним туром з екскурсійною програмою – тури на полювання в Африці. Кожен турист хоче відчувати себе особливим, і вимагає такий же підхід. Тому, команда висококваліфікованих працівників туристичної компанії «Київський Супутник» робить усе можливе для задоволення рекреаційних потреб своїх клієнтів.

Як висновок, в другому розділі роботи нами проведений загальний організаційно-економічний аналіз туроператора «Київський Супутник», охарактеризована операційна діяльність туристичного підприємства; детально досліджено процеси та технології туроперейтингу, визначено та встановлено вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; проаналізовані чинники інноваційної діяльності туристичного підприємства, механізм запровадження інноваційних технологій в туроперейтингу.

Висновки до розділу 2

На основі проведених досліджень сформовані висновки:

1. Туроператор «Київський Супутник» є повносервісним туроператором, який спеціалізується на організації подорожей в різні країни світу, прийомом іноземних туристів, наданням супутніх та характерних послуг на території України. Туроператор має всі можливості та досвід для забезпечення якісного надання повного комплексу туристичних та додаткових послуг, замовлення VIP-залів в аеропортах, організації ділових зустрічей, повне транспортне забезпечення, супровід перекладачів, гідів по території України за її межі, екскурсійне обслуговування, розміщення в готелях, конференц-сервіс та інші види послуг.

2. Дієвість та впливовість туроператора визначається його членством в потужних міжнародних організаціях, таких як: IATA, UFTA, АЛТУ (Асоціації лідерів туристичного бізнесу України), Торгівельної палати України, ін.; та участю в організації повномасштабних івентивних заходів, які проходять як в Україні, так і за кордоном.

3. Потужні ресурси туроперейтингу підкріплені використовуваними інноваційними технологіями, інформаційними платформами та програмним забезпеченням, що здешевлює процеси виробництва тупродукту, його супроводження, продаж і збут.

4. При оцінці кадрового складу зауважимо, що підприємство має досить потужний інтелектуальний потенціал, який формує команду молодих, перспективних та освічених професіоналів, які мають достатній рівень знань (100% персоналу має вищу освіту); досвіду (більш ніж 75% працюють в туризмі більш ніж 5 років) та володіє можливостями технічної реалізації цього потенціалу.

5. В результаті аналізу дії чинників, що впливають на запровадження інновації, було виявлено: до факторів, які позитивно впливають на діяльність туристичної фірми віднесено: наявність постійного кола споживачів, наявність VIP клієнтів, територіальна доступність, якість товарів/послуг, що постачаються, репутація та імідж. До факторів, які негативно впливають на діяльність туристичної фірми віднесено: зміна смаків та вподобань споживачів, зменшення рівня доходу споживачів, наявність великої кількості конкурентів, та пропозиції аналогічного асортименту послуг ними, конкуренти розміщені близько територіально, наявність у конкурента кращої та ефективнішої реклами.

6. В процесі оцінки факторів зовнішнього середовища більш детально були проаналізовані конкурентна позиція досліджуваного підприємства та п'яти її конкурентів: «TUI-Ukraine», «Nataly-voyage», «Join Up», «TPG» та «MIBS travel» за 7 показниками, таких як: частка ринку, широта асортименту, рівень ціни на послуги, якість товару, систему збуту, рівень сервісу та система управління, та підсумувавши бали, можна зробити висновок: найбільшим конкурентом для

туристичної фірми «Київський Супутник» є туристична компанія «MIBS travel», інтегрований показник оцінки якої складає 36.

7. Операційні діяльність туристичної компанії являє собою ланцюжок процесів, починаючи від маркетингу і планування, до продажу туристичної послуги і подальшого врегулювання збитку. Тому, серед провідних заходів спрямованих на залучення інноваційних технологій є запровадження автоматизованих систем управління бізнес-процесами, як новітньої технології, що включає в себе елементи технологічного процесу, правил ведення бізнесу, інтеграції інформаційних систем підприємства та управління документообігом.

8. Результати проведеного нами дослідження дозволяють зробити висновки про те, що для підприємства «Київський Супутник» найбільш уразливими та важливими зі стратегічних міркувань етапами процесу розроблення, прийняття та реалізації рішень щодо управління якістю є такі: діагностування проблеми, постановки мети, розроблення альтернатив рішення, порівняння та відбір рішення і реалізація обраної альтернативи рішення. На нашу думку це обумовлено тим, що у підприємство не зовсім відмовилось від традиційних і шаблонних схем, які не посилюють існуючі та не формують стратегічні напрямки розвитку, а тільки утримують підприємство у незмінному задовільному стані.

РОЗДІЛ 3

ПРОЕКТ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «КИЇВСЬКИЙ СУПУТНИК», М. КИЇВ

3.1. Сутність проекту та стратегічні альтернативи оновленої системи управління якістю: цілі, завдання, плани реалізації

При формуванні системи керування якістю й встановленні взаємин з туристами для туристичної компанії надзвичайно важливо навчитися працювати зі скаргами клієнтів.

Проводячи дослідження проблеми рекламаций клієнтів, слід зазначити виняткову важливість побудови чіткої системи менеджменту, орієнтованої на задоволення запитів споживачів і виключення причин, що викликають скарги. Необхідно розробити й запровадити механізм або послідовну систему дій для вирішення конфліктних ситуацій.

Імовірно, але набагато дорожче коштуватиме залучення нових клієнтів, ніж збереження старих.

Порядок реагування на претензії туристів:

1. Вислухати клієнта.
2. Переконатись, що зрозуміли суть претензії, дати зрозуміти це клієнту.
3. Визнати справедливість виражених емоцій.
4. Виявити співчуття клієнтові.
5. Вибачитися (якщо Ваша проблема дійсно створена Вами).
6. Запропонувати варіанти вирішення проблеми. Узгодьте це з клієнтом.
7. Виконайте намічене або особисто проконтролюйте виконання.

Для того, щоб підвищити якість обслуговування споживачів, персонал повинен дотримуватись етики поведіння з відвідувачами:

- персонал повинен бути привітним і доброзичливим;
- розпочинати діалог з вітання;
- бути терплячим і ввічливим;

- виявляти повагу до відповідача;
- персонал повинен мати привабливий зовнішній вигляд;
- зводити до мінімуму чекання відвідувачів, сприяти тому, щоб час очікування не був втомлюючим (не повинен перевищувати 6 хв.) [39].

Функції, обов'язки, відповідальність і права персоналу повинні бути викладені в посадових інструкціях і затверджені керівником туристичної організації. Професійний менеджер, котрий цінує своїх клієнтів і бажає поповнити свою клієнтську базу, повинен мати відповідні риси характеру для якісного обслуговування споживачів (рис. 3.1).



Рис. 3.1 Формування особистих якостей менеджера з туризму для забезпечення культури обслуговування [39]

Завершуючи розгляд актуальної проблеми, слід зазначити, що якість обслуговування в туристичній діяльності є одним із найважливіших методів конкурентної боротьби і успіху компанії.

Дослідження даної економічної категорії оснований на представленні аналізу ефективності функціонування систем якості в роботах іноземних науковців [19,35,36] в сфері управління якістю.

Для проведення аналізу витрат якості і визначимо основні етапи

1. Визначення, класифікація та виявлення основних елементів витрат якості на туристичному підприємстві.
2. Дослідження взаємозв'язку між витратами якості та досягнутим рівнем якості.
3. Розробка концепції економічно оптимальної рівноваги.
4. Визначення залежності між витратами якості та обсягом реалізації.
5. Аналіз забезпечення та реєстрації якості за визначеними показниками якості.

Визначимо джерела формування витрат якості, які специфічні для туристичного підприємства. Їх можна класифікувати як:

– *Витрати на попередження* можливості виникнення незадоволеності у клієнта, тобто ті витрати, які можуть знизити або повністю попередити недоліки або помилки технологічного процесу туристичного обслуговування.

– *Витрати на контроль*, тобто витрати на визначення та підтвердження досягнутого рівня якості. До таких витрат відносяться витрати на міжміські переговори для з'ясування потреб клієнта та термінове виправлення недоліків, проведення маркетингового дослідження ступеню задоволеності туристів.

– *Внутрішні витрати на дефект* – це витрати, які понесе туристичне підприємство, в самому підприємстві, коли належний рівень якості послуги не досягнуто, тобто до того як туристичний продукт буде проданий.

– *Зовнішні витрати на дефект* – це витрати, пов'язані з компенсацією морального та матеріального збитку, що зазнав турист після споживання туристичної послуги з вини підприємства.

– Сума всіх витрат дає загальні витрати якості. (ЗВЯ) (рис.3.2.)

Загальні витрати якості			
Витрати на відповідність		Витрати на невідповідність	
Попереджу-вальні	Контроль	Зовнішні втрати	Внутрішні втрати

Рис. 3.2. Структура витрат якості [39]

Особливості господарського механізму діяльності туристичного підприємства витрати якості можна більш детально розглянути за статтями (табл. 3.1.)

Таблиця 3.1

Класифікація витрат якості туристичного підприємства відповідно до їх призначення та джерел формування

1.Витрати на попереджувальні заходи	
1.1. Управління якістю	Витрати на планування системи якості (код 111) Витрати на впровадження показників якості до туристичного продукту (код 112)
1.2. Управління процесом	Витрати на технічне забезпечення процесу обслуговування. (код 121) Витрати на дослідження методів вдосконалення технології обслуговування (код 122) Витрати на технічне обслуговування виробничого процесу. (код 123)
1.3. Забезпечення якості поставок	Витрати на оцінку потенційних постачальників та їх послуг до формування туристичної пропозиції. (Витрати на рекламний тур) (код 131) Витрати на інформацію, що пов'язана з пошуком постачальників. (код 132) Витрати технічне забезпечення туристичного обслуговування (придбання інформаційно-туристичних буклетів, їх транспортування) (код 133)
1.4. Аудит системи якості	Витрати на внутрішній аудит якості (самооцінка) (код 141) Витрати на аудит системи якості споживачем або вповноваженим органом (код 142)
1.5. Програма вдосконалення якості	Витрати, що пов'язані з впровадженням програм вдосконалення, спостереженням за ними, складанням звітів, включаючи витрати на збір та аналіз даних, складання звіту по витратам якості. (код 151)
1.6. Навчання в сфері якості.	Витрати навчання персоналу (код 161) Витрати на підвищення кваліфікації, відвідання семінарів, конгресів. (код 162)
1.7. Інші витрати	Оплата праці обслуговуючого персоналу (код 171) Організаційні витрати (код 172)

Продовження таблиці 3.1

2. Витрати на контроль	
2.1. Операційний контроль	Оплата консультаційних послуг та виявлення недоліків туристичного продукту (код 211) Витрати на повторну перевірку якості складових туристичного продукту (код 212)
2.2. Перевірка якості послуг постачальника	Оплата праці працівника, що здійснює дану перевірку (код 221)
2.3. Аудит туристичного продукту	Витрати, пов'язані з проведенням аудиту якості технологічного процесу туристичного обслуговування. (код 231) Витрати на підтвердження якості послуг державними органами(код 232)
3. Внутрішні витрати на дефект	
3.1. Допрацювання продукту та мінімізація недоліків	Витрати на переробку та усунення недоліків туристичного продукту до моменту його кінцевої реалізації (код 311) Витрати через недоліки роботи партнерів (код 312)
3.2. Аналіз причин виникнення витрат та витрат через недоліки	Витрати на визначення причин виникнення невідповідностей встановленим вимогам. (код 321) Витрати через допуск споживання продукту неналежної якості.(виникають внаслідок зниження ціни за фактом виявлення недоліків) (код 322)
4.Зовнішні витрати на дефект	
4.1. Продукція не прийнята споживачем	Витрати через відмову та з'ясування причин відмови від споживання туристичної послуги (код 411) Витрати на допрацювання туристичного продукту (код 412)
4.2. Гарантійні зобов'язання	Витрати на зміну незадовільного туристичного обслуговування протягом гарантійного періоду. (код 421) Витрати на вжиття корегуючих заходів. (код 422)
4.3. Відгуки та модернізація	Витрати на перевірку або заміну вже реалізованого туристичного продукту, при підозрі на помилку, що було допущено при формуванні туристичного продукту (код 431)
4.4. Скарги та рекламації	Витрати, що пов'язані зі з'ясуванням причин виникнення скарг. (код 441) Витрати для відновлення задоволеності туриста. (код 442) Витрати на юридичні спори та виплату компенсацій. (код 443)

Джерело: розроблено автором

Економічний ефект від витрат якості досягається за умови мінімізації загального обсягу витрат якості, що є економічною рівновагою між всіма видами витрат якості. Економічний ефект від управління витратами якості можна дослідити шляхом визначення їх питомої ваги в структурі обсягів реалізації туристичного продукту. При цьому слід пам'ятати, що витрати якості можуть бути тільки частиною прибутку.

Важливим є ідентифікація витрат якості на кожному підприємстві у відповідності до характеру його діяльності та дотримання таких принципів

плануванні та управлінні витратами якості як:

- Використання різних баз співставлення для різних виробничих процесів.
- Використання вартісних величин.

Контроль за співставленням показників одного досліджуваного періоду.

Оскільки витрати якості є складовою впровадження системи управління якості проаналізуємо ефективність такого впровадження в діяльності туристичного підприємства «Київський Супутник» на прикладі процесу обслуговування туристів при організації відпочинку в Туреччині у вересні.

За проведеними дослідженнями, витрати технологічного процесу, що можна віднести на витрати якості були наступними (табл.3.2):

Таблиця 3.2

Витрати якості на туристичне обслуговування відпочинку 1 туриста в Туреччині (2020 р.)

Елементи витрат якості	Код витрат	Сума витрат, грн.
Дослідження якості постачання послуг турецького тур оператора	131	38,0
Відправлення вайбер та смс-повідомлень	133	0,68
Транспортування рекламно-інформаційних матеріалів	133	0,92
Оплата праці персоналу	171	48,0
Оплата послуг телефонного та електронного зв'язку для поточного контролю	231	13,9
Повторний друк листів бронювання, інформаційних листків	311	0,07
Отримання нової інформації про умови обслуговування	311	2,48
Витрати через неточність інформації партнера	312	6,5
Заміна готелю та оплата вартості транспортування та різниці проживання	422	48,6
З'ясування належності усунення недоліків	442	6,6
<i>Всього</i>		165,55

Джерело: розроблено автором

Загальна сума витрат якості становила 165.55 грн, або 1,7% від обсягу реалізації туристичних послуг, джерелом покриття яких є прибуток підприємства. Відсутність поняття управління витратами якості відображається в структурі витрат якості (табл. 3.3) та свідчить про їх існування лише за фактом виникнення:

Таблиця 3.3

Питома вага витрат якості в структурі загальних витрат якості

Витрати якості	Питома вага
Витрати на попередження	53%
Внутрішні витрати на дефект	5%
Зовнішні витрати на дефект	33%
Витрати на контроль	8%

Джерело: розроблено автором

Важливість планування витрат якості доведемо розрахунками. Так при умові зменшення обсягу витрат з 19,7% до 10%, заплануємо збільшення витрат на контроль до 20%, що дасть можливість зменшення обсягів витрат на дефект до 30%, сума витрат на попередження має становити 50%, при такій умові обсяг загальних витрат якості становитиме 51% від початкового.

Розрахуємо обсяг економії при таких запланованих обсягах витрат якості:

$$\begin{array}{l} \text{Витрати на недоліки} \\ \text{(зовнішні та внутрішні)} \end{array} \quad \frac{50 \times 51}{100} = 25,5 \% \text{ від початкового рівня ЗВЯ}$$

$$\begin{array}{l} \text{Витрати на контроль} \end{array} \quad \frac{20 \times 51}{100} = 10,2\% \text{ від початкового рівня ЗВЯ}$$

$$\begin{array}{l} \text{Витрати на} \\ \text{попереджувальні заходи} \end{array} \quad \frac{30 \times 51}{100} = 15,3\% \text{ від початкового рівня ЗВЯ}$$

$$\text{Економія} \quad 100\% - 3\text{ВЯ}(\%) = 49\% \text{ від початкового рівня ЗВЯ}$$

Тобто, розрахунки свідчать, що при організації управління витратами якості зменшення фактичних витрат якості на 9,7% дають можливість зекономити 49% суми прибутку, що буде витрачено на покриття збитків через хибність в процесі управління якістю.

Трудомісткість представляє собою витрати на оплату праці для досягнення результату [20, с.312]. Використання показника трудомісткості можливе за таких умов опущення ефекту інфляції та порівняння величин у вартісному вираженні. Доцільним є співставлення величини внутрішніх витрат до трудомісткості, для визначення участі працівника в процесі управління витратами якості.

Таким чином в умовах формування нової системи управління підприємством – системи управління якістю, – витрати якості є новим економічним показником господарської діяльності підприємства, що функціонує за основними економічними законами та потребує аналізу, планування та управління в структурі управління економічними та фінансовими показниками підприємства.

3.2. Ресурсне забезпечення проекту реструктуризації системи управління якістю туристичного оператора

Важливою складовою моделювання процесу управління якістю туристичних послуг ТОВ «Київський Супутник» є розробка *моделі забезпечення якості туристичного обслуговування*, яка має ґрунтуватися на основних положеннях документації в сфері управління якістю [24, 32]. Її впровадження можливо провести за наступними напрямками:

Політика в сфері якості.

Керівництво в сфері організації туристичної діяльності повинно визначити та документально оформити політику сфери якості, що представляє задачі, головні напрямки та цілі підприємства в сфері якості туристичних послуг. Керівництво туристичного підприємства, яке несе відповідальність за політику в сфері якості, повинно забезпечити її роз'яснення і доповнення до всіх структурних підрозділів та працівників підприємства.

Аналіз функціонування системи якості з боку керівництва.

Система якості має бути розроблена у відповідності до вимог державних стандартів та міжнародних стандартів ІСО 9000, періодично частково аналізуватися керівництвом підприємства для того, щоб можна було впевнитися,

що воно відповідає встановленим вимогам та є ефективним. Результати подібних аналізів використовуються для підтвердження досягнень потрібної якості та ефективності функціонування системи.

Документальне оформлення системи якості.

Підприємство послуг повинно розробити та підтримати в робочому стані документально оформлену систему якості, яка забезпечує відповідність послугам, що надаються, встановленим вимогам. Це включає наступне: підготовку документально оформлених процедур управління якістю в співвідношенні з вимогами стандартів, ефективне застосування документованих процедур та інструкції системи якості.

Процедури розробки, ведення та забезпечення документації.

Підприємство повинно встановити процедури розробки затвердження, ведення та забезпечення всіма документами та даними, які відносяться до системи. Документація повинна бути розглянута та затвердження повноважною особою до її введення в дію. Всі складові, вимоги та положення системи якості, які були прийнято підприємством повинні бути систематично та впорядковано документовані у вигляді планів, методик, стандартів підприємства, інструкції та протоколів.

Управління процесами.

Туристичне підприємство повинне визначити, спланувати та забезпечити виконання виробничих процесів надання послуги в керованих умовах. Керовані умови повинні включати наступне:

1. Документовані робочі інструкції, що визначають способи організації (технології) обслуговування, використання відповідного інструментарію та виконання вимог міжнародних та національних стандартів.
2. Регулювання та управління процесами надання послуги.
3. Затвердження процесу надання послуги та використання обладнання, прикладних програм, засобів зв'язку в міру необхідності.
4. Критерії роботи, які мають бути визначені у вигляді стандартів або на основі представницьких виборок.

Контроль та оцінка якості туристичних послуг.

Для забезпечення контролю та оцінки за якістю надання послуг туристичне підприємство повинне:

- 1) перевіряти та ідентифікувати послугу у відповідності до задокументованих процедур;
- 2) встановлювати відповідність послуги певним вимогам за допомогою методів регулювання технологічних процесів та процесів управління;
- 3) забезпечити пріоритет споживача в оцінці якості послуг.

Аналіз відповідності якості послуг вимогам споживача.

Туристичне підприємство має розробити та підтримувати в робочому стані процедури, що забезпечують отримання інформації від споживача послуги.

Аналіз інформації, що отримується від споживача, необхідно для забезпечення:

- 1) правильного встановлення вимог до послуги та умовам обслуговування та їх відображення в документації;
- 2) вирішення спірних питань, що пов'язані з відмінністю у вимогах, що закладено в систему управління якістю та тих, що висуває споживач;
- 3) впевненість виконавця послуги у своїй можливості виконувати вимоги споживача.

Заходи, щодо виявлення причин виникнення неналежної якості.

Туристичне підприємство повинне визначити процедури по з'ясуванню відхилень у наданні послуги, встановлених в документах, обов'язкових вимогах нормативних документів та умовах договору з постачальником та споживачем. На підприємстві слід також призначити особу (орган), що несе відповідальність за проведення аналізу та необхідних заходів, щодо послуги неналежної якості, процедури усунення виявлених недоліків.

Внутрішня перевірка якості.

Туристичне підприємство повинно здійснювати внутрішні перевірки з метою перевірки відповідності діяльності в сфері якості заходам, що заплановано та визначення ефективності функціонування системи якості.

Підготовка кадрів.

Процедура визначення потреб персоналу, вдосконалення його кваліфікації, навчання повинна бути визначена на підприємстві та закріплена документально.

Статистичні методи.

Збір статистичних даних потребує створення власного підходу до проведення маркетингового аналізу. Вибір статистичних методів для аналізу та застосування їх на підприємстві для контролю якості, розробки технологічного процесу, аналізу дефектів, прогнозування попиту та потреб споживачів, обробці результатів соціологічного дослідження потребує розробки процедури на кожному підприємстві, що спрямувало свою діяльність у напрямку до якості.

З огляду на результати проведеного дослідження господарської діяльності туристичного туристичної фірма ТОВ «Київський Супутник» можна зробити висновок про необхідність використання такого шляху підвищення її ефективності, як збільшення обсягів реалізації за рахунок розширення асортименту послуг.

Ми пропонуємо впровадити диверсифікацію видів діяльності туристичної фірма у напрямку туристичного бізнесу, а саме – розробку системи нових турпродуктів, яка узгоджується з існуючим на сьогодні попитом, дані про який отримано в результаті маркетингових досліджень ринку туристичних послуг м. Києва, наведених в другому розділі дипломної роботи.

Таблиця 3.4

Програма заходів удосконалення технологічних процесів обслуговування в ТОВ «Київський Супутник» на 2020-2021 роки

№ з/п	Назва заходу	Термін виконання	Відповідальні особи
1	2	3	4
1.	Зареєструватися в системі «Spy-Glass»	до 01.06.2020	Начальник відділу подорожей
2.	Встановити і застосовувати в роботі програму «Самотур»	до 01.09.2020	Фінансовий директор, бухгалтери
3	Встановити та пройти курс навчання роботи в системі Project Expert	до 01.12.2020	Директор

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4
4.	Розробити програми нових туристичних маршрутів за заданими параметрами (за результатами опитування потенційних споживачів)	до 01.05.2021	Начальник відділу подорожей
5.	Розрахувати ефективність введення нових турпродуктів, технологічних інновацій	до 01.05.2021	Фінансовий директор
6.	Удосконалити організаційну структуру управління турфірми	до 01.05.2021	Директор
7.	Провести рекламну кампанію туристичної фірма та його нових послуг	до 01.06.2021	Маркетолог, рекламний агент

Джерело: розроблено автором

Такий підхід дозволить підприємству суттєво розширити контингент обслугованих туристів, збільшити обсяг реалізації турпродукту та підвищити ефективність господарської діяльності. Для послідовного і більш ефективного впровадження в діяльність туристичної фірма запропонованих заходів складемо програму їх виконання (табл. 3.4).

3.3. Оцінка ефективності реалізації управлінського рішення

При створенні проекту представленої у попередній таблиці програми управління якістю було взято до уваги установку на залучення всіх елементів системи якості: підвищення якості, забезпечення якістю, управління якістю, перевірка результативності.

На основі проведених досліджень в межах запропонованої системи управління якістю можна розробити програму якості для туристичного підприємства ТОВ «Київський Супутник» і розрахувати очікувану ефективність реалізації програмних заходів. Представимо програму якості для туристичного підприємства ТОВ «Київський Супутник», реалізація якої розрахована на три роки (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Програма заходів по управлінню якістю послуг підприємства ТОВ

«Київський Супутник» на 2020-2021 роки

№ з/п	Найменування заходу	Сутність заходу	Відповідальний за виконання	Термін реалізації
1	2	3	4	5
1.	Виокремлення з функцій управління якістю	Внесення змін до організаційної структури туристичного агентства; набір відповідного персоналу, виділення коштів на оплату праці	Ген. директор, Відділ кадрів	01.07.20-01.10.20
2.	Попередній аналіз рівня якості обслуговування	Аналіз функціональної та технічної якості на підприємстві	Ген. директор, Відділ маркетингу та реклами, потім управління якістю	01.07.20-01.01.21
3.	Визначення комплексу цілей програми	Проведення нарад за участю керівників різних підрозділів готелю	Ген. директор, Відділ управління якістю	01.01.21.- 10.03.21.
4.	Прогнозна оцінка ефективності програми	Виявлення впливу результатів впровадження програмних заходів на кінцеві	Економічний та фінансовий відділи, відділ управління якістю	01.01.21-10.04.21
5.	Проведення заходів, спрямованих на досягнення визначених цілей	Тренінги персоналу, створення груп якості, проведення ремонтних робіт	Відділи кадрів, управління якістю, інженерна служба	10.03.21.- 01.01.21
6.	Аналіз досягнутого рівня якості обслуговування	Проведення анкетування з метою визначення ступеню задоволення споживачів	Відділ управління якістю	01.01.21-10.04.21

Джерело: розроблено автором

Перший етап програми передбачає проведення змін у організаційній структурі туристичної фірми – утворення відділу управління якістю. З потребою в підвищенні рівня якості послуг в підприємстві ТОВ «Київський Супутник» створення відділу управління якістю стає об'єктивною необхідністю. Виконання функцій та обов'язків у створеному відділі можна визначити шляхом побудови

організаційної структури відділу управління якістю в підприємстві ТОВ «Київський Супутник», яка представлена на рисунку 3.3.

Другий етап програми відповідає першому етапу системи управління якістю – підвищення якості. Програмою передбачається, що на даному етапі буде проведено оцінку рівня функціональної та технічної якості на підприємстві.

Прогнозну ефективність пропонованої програми управління якістю обслуговування в підприємстві ТОВ «Київський Супутник» розрахуємо як відношення прибутку, отриманого в результаті реалізації програми до витрат на реалізацію програми. Прогнозована рентабельність впровадження програми якості на підприємстві є досить високою – 60,5%, тобто на кожен гривню вкладених у її реалізацію коштів досліджуване туристична фірма отримає 60,5 коп. прибутку.



Рис. 3.3. Організаційна структура відділу управління якістю в туристичному підприємстві ТОВ «Київський Супутник» [39]

Дослідити рівень, як функціональної, так і технічної якості в підприємстві ТОВ «Київський Супутник» можна за допомогою проведення маркетингових досліджень з використанням анкетування в якості інструмента їх проведення, оскільки тільки споживач здатен оцінити рівень якості послуги в момент її споживання.

Після аналізу результатів, отриманих під час проведення маркетингового дослідження настає момент розробки комплексу цілей програми, оскільки лише після бробки результатів анкетування стане відомо, що саме не задовольняє споживачів туристичної фірма, чим надане в підприємстві ТОВ «Київський Супутник» обслуговування відрізняється від очікуваного.

Висновки до розділу 3

Прогнозна оцінка ефективності програми управління якістю послуг на базі підприємства ТОВ «Київський Супутник» на 2020-2021 роки підтвердила, що для підвищення загального рівня якості з метою покращення показників фінансово-господарської діяльності, досліджуваному підприємству можна запропонувати:

- в межах системи управління якістю реалізувати програму якості, яка була розроблена з врахуванням досягнень в галузі якості, як вітчизняних, так і закордонних науковців, та особливостей функціонування підприємства ТОВ «Київський Супутник».

- удосконалити технологічні процеси шляхом розробки внутрішніх стандартів туристичної фірма, для створення яких можна використати знання функціональних особливостей виробничого процесу.

- підвищити кваліфікацію та професійну підготовку персоналу, як на робочому місці (інструктаж, ротація), так і поза його межами (курси підвищення кваліфікації, стажування).

- покращення стану матеріально-технічного забезпечення туристичного агенства за рахунок придбання нового обладнання готелю.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Випускна кваліфікаційна робота мала на меті розгляд і вивчення проблеми якості послуг у управлінні підприємств туристичної індустрії. Сучасне управління якістю послуг повинне орієнтуватися на характер потреб, їх структуру і динаміку; ємкість і кон'юнктуру ринку, стимули, обумовлені економічною і технічною конкуренцією, характерні для ринкових відносин.

1. У першому розділі нашої роботи вивчені теоретичні засади управління якістю та побудови системи якості туристичних послуг, розглянуті економічні аспекти управління якістю та правові засади сертифікації послуг в Україні. Велику увагу також приділено закордонному досвіду зі сертифікації послуг.

2. У другому розділі висвітлено процеси управління якістю на туристичному підприємстві ТОВ «Київський Супутник». Виявлено, що основними забезпечення якості послуг на сьогодні на підприємстві вважають:

- 1) компанія надає перевагу співпраці лише постійними фірмами-партнерами, тривалість співробітництва з якими часто перевищує п'ятирічний термін;
- 2) партнерами фірми є провідні туроператори різних країн світу;
- 3) менеджери фірми майже завжди регулярно перед початком сезону здійснюють відрядження в країну, по якій вони працюють;
- 4) при виїзді з готелю, клієнтам пропонується заповнити анкету, яка потім аналізується відповідальним працівником фірми;
- 5) всі отримані в письмовому вигляді скарги аналізуються, по них формується спеціальна статистика і приймається рішення щодо вирішення виниклих проблем відповідальним працівником.

3. Отже, на мою думку, потрібно ввест в штатний розклад підприємства посаду «фахівець з якості», який розроблятиме політику підприємства у газузі якості. Крім, того можна вдатися до наступних заходів:

- 1) розробка детальних стандартів туристичного обслуговування;
- 2) визначення обов'язків кожної з Дирекцій, що беруть участь у процесі

обслуговування – їх необхідно розробити на основі вже існуючих посадових інструкцій;

3) вивчення ринку та вибір надійних постачальників послуг (готелів, ресторанів і т.д.), що є дуже важливим аспектом забезпечення надання якісних послуг, оскільки на підприємстві повинні бути сформовані так званих «базових» готелів, ресторанів і т.д.

4) розробка вимог для постачальників послуг (готелів, ресторанів і т.д.), які є основою для здійснення попереднього заходу;

5) розробка вимог аналогічних вимог до фірм-партнера, з якими фірма заключила договори на обслуговування наших громадян за кордоном;

6) вибір з усіх постачальників послуг найбільш прийнятні за співвідношенням «ціна і якістю послуг, що надаються».

Оскільки кваліфікований персонал є запорукою досягнення якісного обслуговування, будуть доцільними наступні заходи:

1) введення автоматизованої системи бронювання готелів on-line, що зменшить накладки, пов'язані з помилками менеджерів;

2) найм додаткового технічного персоналу, що звільнить старших менеджерів від рутинної роботи, дозволить покращити рівень концентрації їх уваги на відповідальній роботі;

3) навчання менеджерів в області психології та управління;

4) розпочати роботу за новими напрямками діяльності фірми, що підвищить мотивацію персоналу, у якого відкриються нові перспективи.

Таким чином, у підприємства ТОВ «Київський Супутник» є досить непогані перспективи стати на туристичному ринку України справжнім лідером у напрямку надання якісних туристичних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про туризм: Закон України, 1995. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-bp#Text>
2. Бичківський Р. Управління якістю: Навч.посібник / Р. Бичківський. – Львів: ДУ «Львівська політехніка», 2008. – 329с.
3. Белобрагин В. Основные механизмы управления качеством. Стандарты и качество / В. Белобрагин. – Минск: Изд-во «Беларусь» 2007. – С. 102-105
4. Бурчакова М.А. Управление качеством / М.А. Бурчакова, М.Ф. Мизинцева. – Минск: Изд-во «Беларусь», 2009. – 200с.
5. Гиссин В.И. Управление качеством / В.И. Гиссин. – Минск: Изд-во «Беларусь», 2007. – 396с.
6. ДСТУ CSN EN 13809:20 «Послуги туристичні. Туристичні агентства та туристичні оператори. Терміни та визначення» (CSN EN 13809:2003 «Tourism services. Travel agencies and tour operators. Terminology», IDT). URL: <http://www.leonorm.lviv.ua/Default.php?Page=stlist&ObjId=98&CatId=1>.
7. ДСТУ ISO 21101:2016 (ISO 21101:2014, IDT) Туризм пригодницький. Системи менеджменту безпеки. Вимоги. URL: <http://www.leonorm.lviv.ua/Default.php?Page=stlist&ObjId=98&CatId=1>.
8. ДСТУ ISO/TR 21102:2016 (ISO/TR 21102:2013, IDT) Туризм пригодницький. Лідери. Особиста компетентність 9. ДСТУ ISO 21103:2016 (ISO 21103:2014, IDT) Туризм пригодницький. Інформація для учасників. URL: <http://www.leonorm.lviv.ua/Default.php?Page=stlist&ObjId=98&CatId=1>.
10. ДСТУ 7450:2013 Туристичні послуги. Знаки туристичні активного туризму. URL: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=86390.
11. ДСТУ ISO 18065:2016 (ISO 18065:2015, IDT) Туризм та пов'язані з ним послуги. Туристичні послуги, що надають на природоохоронних територіях. Вимоги. URL: <http://www.leonorm.lviv.ua/Default.php?Page=stlist&ObjId=98&CatId=1>.

12. ДСТУ 4527:2006 Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення. URL: <http://www.leonorm.lviv.ua/Default.php?Page=stlist&ObjId=98&CatId=1>.
13. ДСТУ 4268:2003 Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги. URL: <http://www.leonorm.lviv.ua/Default.php?Page=stlist&ObjId=98&CatId=1>.
14. ДСТУ 4269:2003 Послуги туристичні. Класифікація готелів. URL: <http://www.leonorm.lviv.ua/Default.php?Page=stlist&ObjId=98&CatId=1>.
15. ДСТУ 4281:2004 Заклади ресторанного господарства. Класифікація. URL: <http://www.leonorm.lviv.ua/Default.php?Page=stlist&ObjId=98&CatId=1>.
16. ДСТУ 3862–99 Ресторанне господарство. Терміни та визначення. URL: <http://www.leonorm.lviv.ua/Default.php?Page=stlist&ObjId=98&CatId=1>.
17. ДСТУ EN 15565:2016 (EN 15565:2008, IDT) Туристичні послуги. Вимоги до професійної підготовки та кваліфікаційних програм для гідів. URL: <http://www.leonorm.lviv.ua/Default.php?Page=stlist&ObjId=98&CatId=1>.
18. ДСТУ ISO 17679:2017 «Туризм та пов'язані з ним послуги. Велнес та СПА. Вимоги до послуг» (ISO 17679:2016 «Tourism and related services. Wellness spa. Service requirements», IDT). URL: <http://www.leonorm.lviv.ua/Default.php?Page=stlist&ObjId=98&CatId=1>.
19. Джордж С. Всеобщее управление качеством : стратегии и технологии, применяемые сегодня в самых успешных компаниях / С. Джордж. – Минск: Изд-во «Харвест», 2006. – 256с.
20. Ильенкова С.Д. Управление качеством / С.Д. Ильенкова, Н.Д. Ильенкова, Н.Д. Мхитарян. – Минск: Изд-во «Харвест», 2009. – 334с.
21. Ильина Е. Туроперейтинг: организация деятельности: Учебник / Е. Ильина. – Минск: Изд-во «Харвест», 2011. – 219с.
22. ІСО 9001:1994. Система якості – Модель забезпечення якості при проектуванні, розробці, виробництві, мотажу та обслуговуванні.
23. Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учеб. Пособие / Н.И. Кабушкин, Г.А. Бондаренко. – Минск: ООО «Новое знание», 2000. – 244с.

24. Калита П. У бізнесі, як і в спорті, перемагає найсильніший. Стандартизація, сертифікація, якість / П. Калита. – Львів: ДУ «Львівська політехніка», 2007. – С. 45-51
25. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство и туризм: Учебник для вузов / Ф. Котлер, Дж. Боуен, Дж. Мекенз. – Минск: ООО «Новое знание», 2007. – 289с.
26. Кузнецов В. Концепция работы с поставщиками в системе управления качеством. Стандарты и качество / В. Кузнецов. – Минск: ООО «Новое знание», 2007. – С. 69-71
27. Летягин В. Эффект водопада: Менеджмент качества и качественный менеджмент. Менеджмент і менеджер / В. Летягін. – Минск: ООО «Новое знание», 2007. – С. 47-52
28. Лапидус В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях. Гос. Ун-т управления; Нац. Фонд подготовки кадров / В. А. Лapidус. – Минск: Изд-во «Беларусь», 2007. – 432с.
29. Михайліченко Г.І. Вектори сучасних трансформацій системи державного регулювання інноваційного розвитку туризму. Інноваційна економіка / Г.І. Михайліченко. – Всеукраїнський науково-виробничий журнал, 2012. – № 7. – С. 39-46
30. Михайліченко Г.І. Організація туристичних подорожей / Г.І. Михайліченко. – Київ: КНТЕУ, 2012. – 392с.
31. Михайліченко Г.І. Методичні підходи до визначення витрат з управління якістю продукту туристичної фірми. Ресторанне господарство і туристична індустрія у ринкових умовах / Г. І. Михайліченко, А. О. Мезенцева. – Київ: КНТЕУ, 2007– С. 149-154
32. Никифоров А.Д. Метрология, стандартизация и сертификация / А.Д. Никифоров, Т. А. Бакиев. – Минск: Изд-во «Беларусь», 2006. – 422с.
33. Новак М.В. Еволюція основоположних концепцій менеджменту якості та їх використання у готельному господарстві. Ресторанне господарство і туристична індустрія у ринкових умовах / М.В. Новак. – Київ: КНТЕУ, 2006. – С. 134-142

34. Огвоздин В.Ю. Управление качеством. Основы теории и практики / В.Ю. Огвоздин. – Минск: Изд-во «Беларусь», 2006. – 160с.
35. Орлов П.А. Менеджмент качества и сертификация продукции / П.А. Орлов. – Харьков: ИНЖЭК, 2009. – 303с.
36. Проненко Г.С. Відділ маркетингу – каталізатор упровадження загального управління якістю (TQM) / Г.С. Проненко. – Маркетинг в Україні, 2006. – № 2. – С. 57-59
37. П'ятницька Г.Т. Менеджмент громадського харчування: підручник / Г.Т. П'ятницька, Н.О. П'ятницька. – Київ: КНТЕУ, 2001. – 28с.
38. Системи управління якістю основні положення та словник. – Київ: Держстандарт України, 2001. – 27с.
39. Спицнадель В.Н. Системы качества (в соответствии с международными стандартами ISO семейства 9000) Разработка, сертификация, внедрение и дальнейшее развитие / В.Н. Спицнадель. – Минск: Изд-во «Харвест», 2000. – 335с.
40. Стасюк Л.Л. Управління якістю внутрішньофірмового планування у торгівлі / Л.Л. Стасюк. – Київ: КНТЕУ, 2007. – 21с.
41. Огвоздин В.Ю. Совершенствование производства и обслуживания в общественном питании в новых условиях хозяйствования / В.Ю. Огвоздин. – Минск: Изд-во «Харвест», 2007. – 68с.
42. Титов П. Качество управления через управление качеством. Стандарты и качество / П. Титов. – Минск: Изд-во «Харвест», 2007. – №5. – С. 50-51
43. Ткаченко Т.І. Управління якістю послуг готелів: методологія та практика. Монографія / Т.І. Ткаченко. – Київ: КНТЕУ, 2012. – 748с.
44. Трофимов К. Міжнародні стандарти з управління якістю ISO 9000 в Україні / К. Трофимов. – Стандарти, сертифікація, якість, 1999. – № 2. – С. 59-63
45. Lisiecka K. Does ISO 9000 pay. Focusing new century : Commodity – trade – environment / K. Lisiecka. – Beijing, 2009.– P. 414-419

46. Wosik D. Measurement of customer's satisfaction with services quality at the commodity science faculty. Focusing new century : Commodity – trade – environment / D. Wosik. – Beijing, 2009. – P. 528-532

47. Sputnik Kyiv. – Офіційний сайт. URL: <http://www.sputnik.com.ua>

ДОДАТКИ