

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Факультет туризму

Кафедра туризмознавства і краєзнавства

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

на тему: **«ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ НА
ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ »**

Виконав: студент II курсу, групи Тм-22
спеціальності 242 «Туризм та рекреація»
(шифр і назва спеціальності)

Яловенко Максим

(прізвище та ініціали студента)

Керівник: к.е.н., доц. Орлова В.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент: к.е.н., доц. Мендела І.Я.

(прізвище та ініціали)

Івано-Франківськ - 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Магістерська робота присвячена комплексному дослідженню процесу впровадження системи управління якістю (СУЯ) на туристичному підприємстві та забезпеченню її ефективного функціонування. У роботі розкрито теоретичні засади формування якості туристичних послуг, охарактеризовано сучасні моделі й концепції управління якістю, зокрема ISO 9001, TQM, PDCA та ризик-орієнтований підхід. Проведено аналіз організаційних та методичних інструментів оцінювання рівня якості, окреслено критерії готовності підприємства до впровадження СУЯ та основні бар'єри, які можуть виникати на цьому шляху.

Особливу увагу приділено розробленню методичного забезпечення процесу впровадження СУЯ: визначенню ключових етапів, формуванню політики якості, розробці документації, організації внутрішнього аудиту та побудові системи моніторингу показників ефективності. Запропоновано практичні рекомендації щодо оптимізації управлінських процесів, підвищення якості обслуговування клієнтів та підсилення конкурентних переваг туристичних підприємств у динамічному ринковому середовищі. Результати дослідження можуть бути використані як методична основа для впровадження СУЯ на підприємствах туристичної сфери різних організаційних форм.

Ключові слова: якість туристичних послуг, система управління якістю, ISO 9001, TQM, туристичне підприємство, оцінювання якості, впровадження СУЯ, внутрішній аудит, бізнес-процеси, конкурентоспроможність.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ.....	8
1.1. Поняття якості туристичних послуг та специфіка її формування.....	8
1.2. Сучасні концепції та моделі управління якістю (ISO 9001, TQM, Kaizen, PDCA тощо).....	14
1.3. Особливості впровадження систем управління якістю на підприємствах сфери послуг.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЯКОСТІ ТА ГОТОВНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ДО ВПРОВАДЖЕННЯ СУЯ.....	29
2.1. Методики діагностики рівня якості послуг у туристичній діяльності.....	29
2.2. Оцінка організаційних передумов та ресурсного потенціалу підприємства.....	36
2.3. Виявлення основних проблем та бар'єрів на шляху впровадження СУЯ... ..	42
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	49
3.1. Розробка етапів упровадження СУЯ.....	49
3.2. Створення системи внутрішнього контролю та аудиту якості.....	60
3.3. Інструменти підвищення якості: стандартизація процесів, КРІ, карти процесів.....	64
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76

ВСТУП

Розвиток сучасного туристичного ринку відбувається в умовах високої конкуренції, глобалізації та швидкої зміни споживчих уподобань. Туристичні підприємства змушені адаптуватися до динамічного середовища, впроваджувати інноваційні підходи до формування туристичного продукту та забезпечувати стабільно високий рівень якості послуг. Якість обслуговування перетворюється на один із ключових чинників формування конкурентних переваг, підвищення довіри споживачів і створення позитивного іміджу туристичного оператора чи агенції.

Упровадження системи управління якістю (СУЯ) є важливою умовою ефективної діяльності туристичних підприємств, оскільки дозволяє оптимізувати процеси, забезпечити їх прозорість, підвищити рівень відповідальності персоналу та створити основу для постійного вдосконалення. Міжнародні стандарти, такі як ISO 9001, концепції TQM, PDCA та інші моделі управління якістю, дають можливість туристичним підприємствам удосконалювати сервіс, мінімізувати ризики, формувати стабільні бізнес-процеси та підтримувати високу результативність діяльності.

Актуальність теми зумовлена потребою вивчення специфіки впровадження систем управління якістю саме в туристичній сфері, де значна частина процесів ґрунтується на людському факторі, особистісній взаємодії зі споживачем, комплексності туристичного продукту та сезонному характері пропозиції. На відміну від виробничої сфери, у туризмі управління якістю має концентруватися не лише на стандартизації процесів, але й на підвищенні культури сервісу, компетентності персоналу та задоволеності клієнтів.

Питання управління якістю, розробки й удосконалення систем управління якістю (СУЯ), а також специфіки впровадження таких систем у сфері послуг, зокрема туристичній галузі, привертала увагу широкого кола вітчизняних і зарубіжних учених. Наукові підходи до розуміння якості та формування ефективних механізмів її забезпечення формувалися під впливом поглядів класиків менеджменту якості та сучасних дослідників.

Суттєвий внесок у розвиток теорії якості зробили Е. Демінг, Дж. Джуран, Ф. Кросбі, які заклали основу сучасних концепцій тотального управління якістю (TQM), процесного підходу та циклу безперервних поліпшень. Е. Демінг підкреслював важливість системності, вивчення варіацій і культури постійного вдосконалення. Дж. Джуран досліджував якість як частину стратегічного управління, акцентуючи увагу на плануванні та контролі якості. Ф. Кросбі обґрунтовував принцип «нуль дефектів», що став базовим у культурі сервісних організацій.

У європейській школі якості значний внесок зробили А. Фейгенбаум, К. Ісікава, які акцентували увагу на колективній відповідальності за якість та важливості залучення персоналу. Особливо цінними є підходи Ісікави до аналізу причин проблем якості, що широко застосовуються в сервісних процесах.

У контексті розроблення міжнародних стандартів серії ISO 9000 вагомими є праці таких дослідників, як Т. Контті, Б. Бергер, Д. Гой, які розглядали стандартизацію як основу для гармонізації управлінських процесів у підприємствах різного профілю, включаючи туристичні організації.

Серед вітчизняних і пострадянських науковців питання управління якістю досліджували А. Азаренкова, Л. Балабанова, Т. Говорушко, В. Синиця, В. Скібіцька, І. Гальперіна, О. Кардаш, які вивчали як загальні аспекти управління якістю, так і специфіку функціонування СУЯ у сфері послуг. Їхні праці присвячені аналізу чинників формування якості, впливу компетентності персоналу, методам оцінювання задоволеності клієнтів, а також розробці практичних моделей покращення сервісу. Окрема група досліджень стосується туристичної сфери. Ці питання розглядали О. Любіцева, І. Смирнов, І. Зоріна, С. Мельниченко, М. Мальська, які акцентували увагу на особливостях формування туристичного продукту, значній ролі людського фактору та потребі адаптації класичних моделей управління якістю до специфіки туризму. У їхніх роботах підкреслюється важливість стандартизації сервісу, створення системи внутрішнього контролю та оцінювання задоволеності туристів.

Значну увагу науковці приділяють проблемам упровадження систем управління якістю, серед яких найбільш поширеними є такі: недостатній рівень підготовки персоналу, що ускладнює впровадження стандартизованих процедур та підтримку стабільної якості (про це зазначають Демінг, Джуран, Скібіцька). Низька культура сервісу та недостатня клієнтоорієнтованість, характерна для багатьох підприємств туристичного сектору (Мельниченко, Мальська). Обмежені ресурси, що ускладнюють впровадження СУЯ відповідно до вимог ISO 9001, особливо в малих туристичних компаніях (Азаренкова, Говорушко). Сезонність діяльності та варіативність туристичного попиту, які потребують гнучкої моделі управління якістю (Зоріна, Любіцева). висока залежність від людського фактора, що створює труднощі в стандартизації процесів обслуговування (Ісікава, Балабанова). Недостатня інтеграція ІТ-технологій у процеси контролю якості, що ускладнює аналіз даних та моніторинг показників (Бергер, Кардаш).

Отже, узагальнення наукових підходів дозволяє стверджувати, що проблема впровадження систем управління якістю у туристичній сфері є багатоаспектною й потребує комплексного підходу, який включає адаптацію міжнародних стандартів, роботу з персоналом, оптимізацію бізнес-процесів та розвиток сервісної культури. Саме тому дослідження механізмів формування ефективної СУЯ на туристичному підприємстві залишається надзвичайно актуальним та затребуваним у науковому й практичному середовищі.

Наукова проблема, якій присвячена робота, полягає у визначенні ефективних методичних підходів до впровадження СУЯ в діяльність туристичного підприємства, виявленні перешкод на цьому шляху та розробленні механізмів забезпечення її результативного й стабільного функціонування. Незважаючи на наявність наукових досліджень у сфері управління якістю, питання їх адаптації до умов туристичної галузі досі залишаються недостатньо розкритими.

Об'єктом дослідження є процес управління якістю на туристичних підприємствах.

Предметом - методи, моделі, інструменти та організаційно-управлінські механізми впровадження й забезпечення ефективного функціонування СУЯ у туристичній сфері.

Мета дослідження. Розроблення теоретичних і методичних підходів до впровадження системи управління якістю на туристичному підприємстві та обґрунтування рекомендацій щодо забезпечення її ефективного функціонування.

Завдання дослідження.

1. Розкрити теоретичні основи поняття якості туристичних послуг та підходів до управління якістю у сфері послуг.
2. Проаналізувати сучасні моделі, стандарти та концепції управління якістю (ISO 9001, TQM, PDCA) та особливості їх застосування у туризмі.
3. Визначити організаційні, ресурсні та кадрові передумови впровадження СУЯ на туристичному підприємстві.
4. Розробити поетапну методику впровадження системи управління якістю в діяльність туристичного підприємства.
5. Запропонувати інструменти внутрішнього контролю, моніторингу та оцінювання ефективності функціонування СУЯ.
6. Сформулювати практичні рекомендації щодо удосконалення та підтримання стійкого функціонування системи управління якістю.
7. Методологічну основу дослідження становлять системний підхід, методи порівняльного аналізу, моделювання бізнес-процесів, методи експертного оцінювання, логічне узагальнення, аналіз нормативних документів та міжнародних стандартів.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання її результатів для впровадження або вдосконалення СУЯ на будь-якому туристичному підприємстві з метою підвищення якості обслуговування, ефективності управління, конкурентоспроможності та стабільності організаційного розвитку.

Структурно робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ

1.1. Поняття якості туристичних послуг та специфіка її формування

Якість туристичних послуг є однією з фундаментальних категорій у теорії та практиці туризму, оскільки саме якість визначає ступінь задоволеності туриста, його готовність повторно скористатися послугами та сформувати позитивний імідж туристичного підприємства. У науковій літературі поняття «якість» трактується багатогранно-як відповідність встановленим стандартам, як здатність задовольняти потреби споживача, як сукупність характеристик, що забезпечують корисність та цінність продукту. У сфері туризму ці підходи набувають особливої значущості, оскільки туристичний продукт є складним, багатокомпонентним та нематеріальним за своєю природою.

З позиції міжнародних стандартів (ISO 9000) якість визначається як ступінь відповідності властивостей послуги вимогам споживача та нормативно-правових документів. Проте туристична послуга, на відміну від виробленого товару, не може бути попередньо перевірена, збережена чи повторно реалізована-вона створюється й споживається одночасно. Це обумовлює її високу залежність від поведінки персоналу, емоційної взаємодії та непередбачуваності зовнішніх факторів, що ускладнює процес управління якістю. [2, с. 222]

Науковці виділяють кілька ключових характеристик туристичної послуги, які формують специфіку її якості:

1. Нематеріальність-туристична послуга не має фізичної форми, її якість проявляється через враження, емоції, рівень комфорту та організацію процесу обслуговування.
2. Нерозривність виробництва і споживання-послуга надається та сприймається одночасно, що означає постійний вплив людського фактора.

3. Гетерогенність (мінливість)-якість залежить від конкретного працівника, часу, умов надання послуги, сезонності, настрою клієнта та інших чинників.

4. Нездатність до збереження-неможливо створити «склад» послуг; кожна помилка відразу впливає на враження туриста.

Усі ці аспекти формують особливі вимоги до управління якістю в туризмі. На відміну від матеріального виробництва, де якість можна забезпечити за допомогою технічних стандартів, у туристичній сфері першорядну роль відіграють комунікативні компетенції персоналу, культура обслуговування, організація сервісу, інформаційна підтримка та емоційні очікування клієнтів.

Важливою складовою якості туристичних послуг є очікувана та сприйнята якість. Теорія SERVQUAL (Парасураман, Зейтхамл, Беррі) наголошує, що якість визначається різницею між очікуваннями туриста та реальними враженнями від послуги. Якщо очікування співпадають або перевищуються-турист оцінює послугу як якісну. Тому на туристичне підприємство покладається завдання не лише забезпечити матеріальні елементи сервісу, але й грамотно формувати імідж, рекламні повідомлення та комунікацію. [41, с. 100]

Якість у сфері туризму є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств і туристичних дестинацій. Світовий досвід демонструє, що системний підхід до управління якістю дозволяє підвищувати рівень задоволеності туристів, покращувати імідж країни чи регіону, а також формувати сталий туризм. Водночас вітчизняна туристична галузь перебуває у процесі активного вдосконалення механізмів забезпечення якості, інтегруючи міжнародні стандарти та власні інноваційні підходи.

У більшості розвинених туристичних країн управління якістю ґрунтується на поєднанні міжнародних стандартів, національних систем сертифікації та галузевих ініціатив. Найбільш поширеним інструментом є стандарти ISO 9000, які використовують туристичні компанії, готельні мережі, транспортні оператори й туристичні адміністрації. Впровадження системи ISO 9001 сприяє

оптимізації процесів, документуванню процедур, стандартизації сервісу і формуванню стабільної якості.

У Європейському Союзі активно застосовується Європейська система управління якістю (EFQM), що робить акцент на лідерстві, інноваціях та безперервному вдосконаленні. Багато туристичних підприємств використовують модель досконалості EFQM для оцінювання власної діяльності, що дозволяє системно підходити до підвищення сервісу. [3, с. 260]

У країнах Середземномор'я (Іспанія, Італія, Португалія) широко поширені галузеві знаки якості, наприклад «Q for Quality» в Іспанії, які засвідчують відповідність туристичних послуг національним стандартам. Такі знаки охоплюють готелі, туристичні агенції, пляжі, музеї, туристичні інформаційні центри. Вони формують довіру клієнтів і підвищують туристичну привабливість дестинацій.

У США та Канаді значна увага приділяється внутрішнім корпоративним стандартам, які розробляють великі компанії-Marriott, Hilton, Disney, Carnival. Ці стандарти часто перевищують загальноприйняті вимоги і вимагають високої точності, швидкості реакції, технологічності та культури сервісної взаємодії.

Світовим трендом є інтеграція інформаційних технологій у контроль якості: онлайн-платформи зворотного зв'язку (TripAdvisor, Booking), системи моніторингу скарг, CRM-технології, штучний інтелект для аналізу відгуків. Ці інструменти дозволяють відстежувати якість у реальному часі, швидко реагувати на проблеми і прогнозувати потреби клієнтів.

У вітчизняній практиці формування системи управління якістю відбувається в умовах трансформації туристичного ринку та підвищення вимог споживачів. Основні інструменти забезпечення якості включають:

Українські туристичні підприємства активно сертифікують діяльність за стандартом ISO 9001, що дозволяє: підвищувати довіру партнерів і туристів; оптимізувати роботу персоналу; меншувати кількість помилок і скарг; підвищувати ефективність управління.

Для туристичних підприємств застосовуються стандарти ДСТУ, які регулюють: якість туристичних послуг, вимоги до безпеки, класифікацію готелів, умови перевезень і обслуговування туристів. [5, с. 165]

Однак їх застосування є частково добровільним, що зменшує уніфікованість сервісу.

Після оновлення національного законодавства активізувався процес класифікації готелів за «зірковістю», що наближає Україну до європейських стандартів.

Вітчизняні підприємства дедалі більше застосовують: онлайн-аналітику відгуків, соціальні мережі як індикатор якості, CRM-системи, обільні додатки для комунікації з туристами.

Компонентами якості туристичної послуги є: Рис.1.1



Рис.1.1 Компоненти якості туристичної послуги

- якість інформаційного супроводу (точність, повнота, доступність);
- якість організаційних процесів (планування маршруту, логістика, координація постачальників);

- якість сервісної взаємодії (компетентність, ввічливість, швидкість реагування персоналу);
- якість матеріальної складової (транспорт, проживання, харчування- хоча вони надаються партнерами, відповідальність за них несе туроператор);
- емоційна складова (враження, рівень комфорту, психологічна підтримка, персональний підхід).

Сучасні туристичні підприємства зосереджують увагу на: навчанні персоналу, стандартизації сервісних процедур, розвитку клієнтоорієнтованості, впровадженні програм мотивації працівників.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика світового та вітчизняного досвіду

<i>Елемент</i>	<i>Світовий досвід</i>	<i>Вітчизняний досвід</i>
Стандарти якості	Широке застосування ISO, EFQM, національних знаків якості	Переважно ISO 9001; часткове використання ДСТУ
Рівень стандартизації	Високий, уніфікований	Нерівномірний, залежить від підприємства
Технології	Потужні ІТ-платформи, штучний інтелект	Поступове впровадження, розвиток CRM
Участь держави	Системна підтримка, маркетинг дестинацій	Обмежена, але зростає
Сервісна культура	Висока, усталені традиції гостинності	Розвивається, потребує інвестицій та навчання

Світовий досвід показує, що якість у туризмі забезпечується завдяки комплексній інтеграції стандартів, технологій, сервісної культури і державної політики. Вітчизняна практика перебуває на стадії активного вдосконалення, і впровадження міжнародних методик, сучасних цифрових інструментів та підвищення рівня професіоналізму персоналу є ключовими умовами підвищення конкурентоспроможності українських туристичних підприємств. [10, с. 7]

Процес формування якості складається з кількох етапів: Рис.1.2

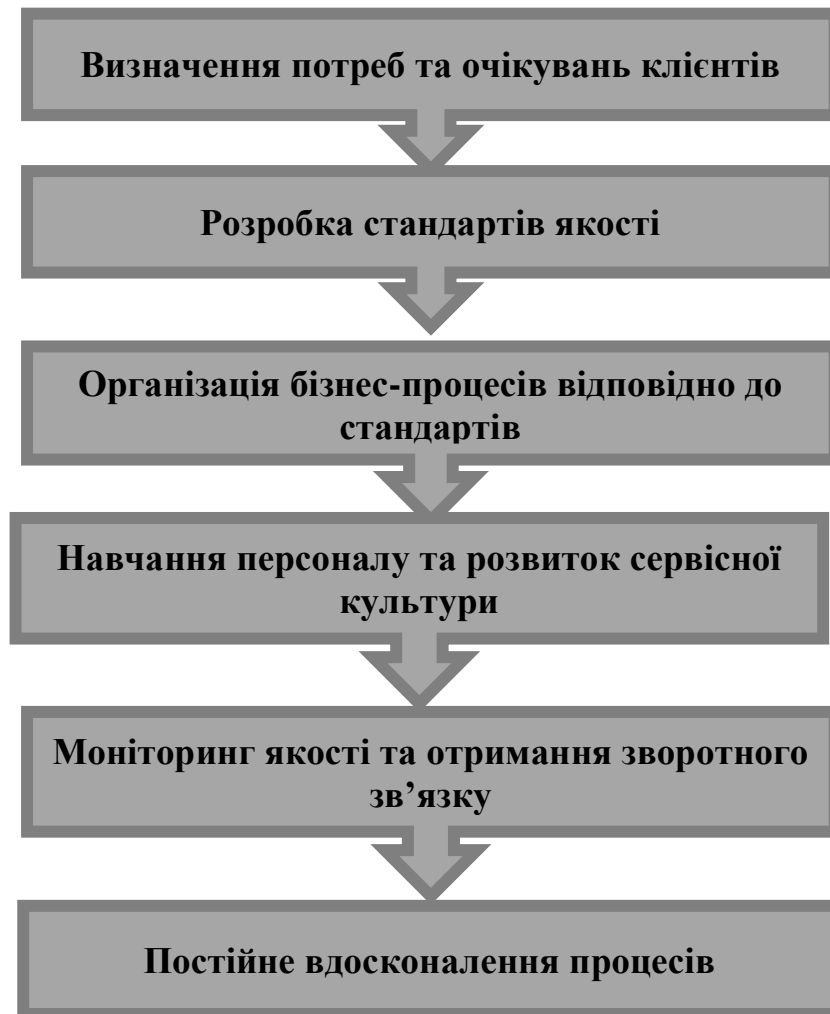


Рис.1.2 Етапи процесу формування якості

1. Визначення потреб та очікувань клієнтів (маркетингові дослідження, аналіз поведінки туристів).
2. Розробка стандартів якості (регламенти, карти процесів, політика компанії, інструкції).
3. Організація бізнес-процесів відповідно до стандартів (створення логічної та оптимальної системи операцій).
4. Навчання персоналу та розвиток сервісної культури.
5. Моніторинг якості та отримання зворотного зв'язку.
6. Постійне вдосконалення процесів (цикли PDCA, внутрішні аудити, оцінка KPI).

Таким чином, якість туристичних послуг-це динамічний показник, що формується під впливом комплексної системи взаємопов'язаних елементів: організаційних, комунікаційних, емоційних та технологічних. Її забезпечення потребує системного підходу та впровадження сучасних методів управління якістю, адаптованих до особливостей сервісної діяльності.

1.2. Сучасні концепції та моделі управління якістю (ISO 9001, TQM, Kaizen, PDCA тощо)

У сучасних умовах глобальної конкуренції туристичні підприємства змушені впроваджувати прогресивні концепції та моделі управління якістю, які дозволяють забезпечити стабільність сервісу, підвищити задоволеність клієнтів і досягти операційної досконалості. Найбільш поширеними у світовій та вітчизняній практиці є ISO 9001, TQM, Kaizen та PDCA. Кожна з цих моделей має специфічні принципи, інструменти та методологію, але всі вони спрямовані на підвищення ефективності процесів та посилення конкурентних позицій підприємства. [16, с. 100]

ISO 9001-найвідоміший і найбільш поширений стандарт менеджменту якості у світі. Його застосування дозволяє підприємству створити чітко структуровану систему управління, яка забезпечує контроль якості на всіх етапах створення та надання послуги.

Ключові принципи ISO 9001:

1. Орієнтація на споживача-задоволення потреб туриста є центральним елементом системи.
2. Лідерство та стратегічна відповідальність керівництва-топменеджмент формує політику якості й забезпечує ресурсну підтримку.
3. Процесний підхід-діяльність підприємства розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів.
4. Ризик-орієнтоване мислення-ідентифікація можливих відхилень та їх запобігання.
5. Залучення персоналу-кожен працівник відповідає за якість.

6. Постійне вдосконалення-аналіз результативності та коригувальні дії.

Для туристичних підприємств ISO 9001 є важливим, оскільки дозволяє: стандартизувати сервіси та процеси, створити прозору управлінську структуру, підвищити якість взаємодії з клієнтами, мінімізувати скарги та інциденти, зміцнити довіру партнерів і туристів. [26, с. 90]

У міжнародній практиці оцінювання якості обслуговування зазвичай застосовують два підходи (рис. 1.3):



Рис.1.3 Підходи, щодо визначення якості обслуговування

- 1) визначення якості на основі аналізу корисних характеристик процесу надання послуг;
- 2) оцінювання недоліків, що виникають під час обслуговування клієнтів.

За першим підходом високий рівень якості в туристичних компаніях пов'язують із наявністю корисних властивостей та особливостей у процесі надання послуг, які забезпечують задоволеність клієнтів. [28, с. 200]

До ключових показників, що характеризують якість та споживчу цінність туристичних послуг, належать критерії, які визначають технічну, функціональну

та етичну цінність окремих послуг і комплексного туристичного продукту, а також показники їхньої суспільно необхідної вартості.

Суть другого підходу полягає в тому, що якісне обслуговування досягається за рахунок відсутності недоліків у процесі роботи з клієнтами, що, своєю чергою, забезпечує високий рівень надання послуг.

TQM-філософія, яка передбачає участь усіх працівників підприємства у процесі постійного вдосконалення. На відміну від ISO 9001, який є формальним стандартом, TQM-це довгострокова стратегія розвитку корпоративної культури якості. [31, с. 160]

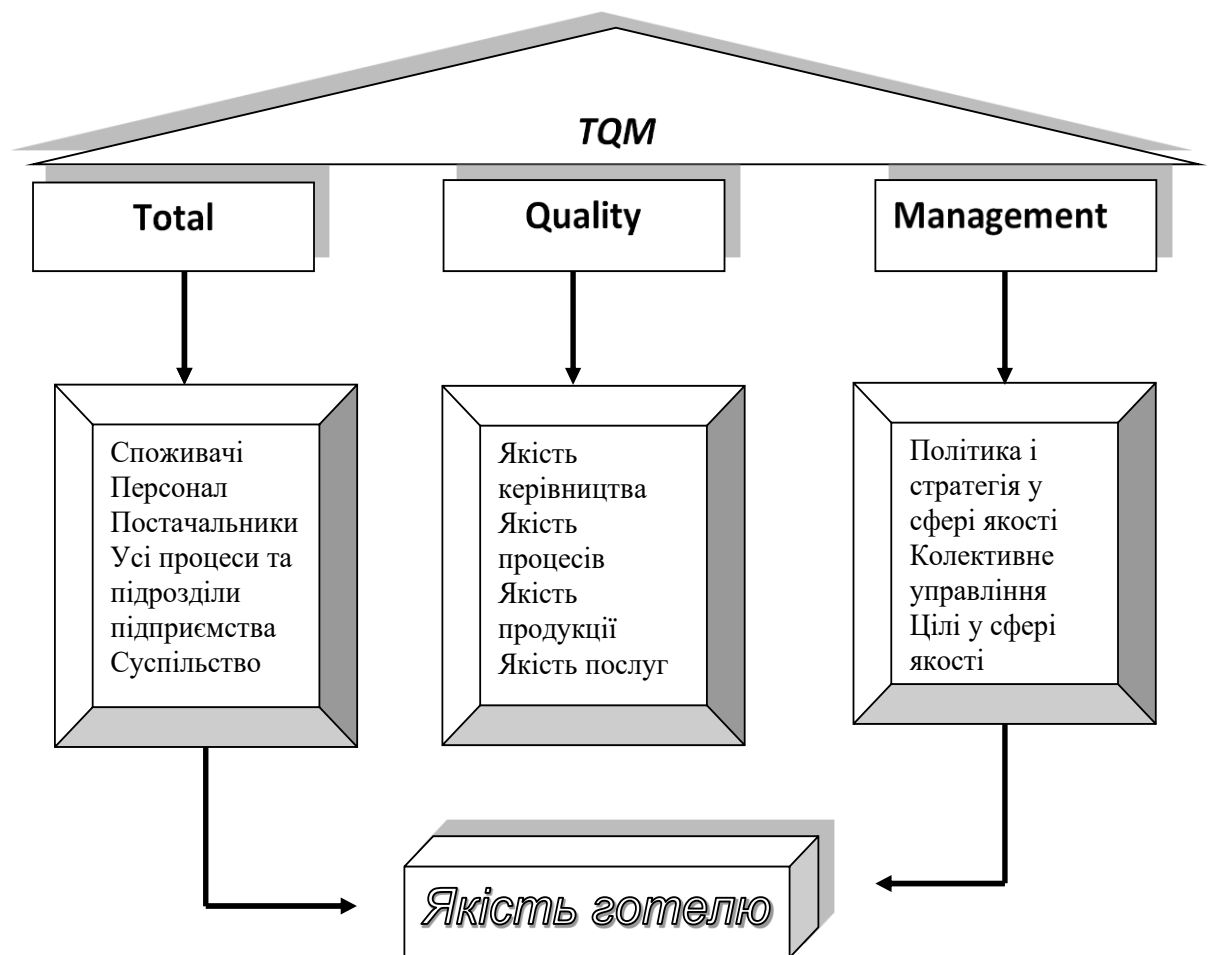


Рис.1.4 Сутність поняття всеохопного управління якістю

Основні положення TQM:

- Якість-відповідальність *кожного* співробітника, а не лише керівництва.

- Орієнтація на клієнта (зовнішнього і внутрішнього).
- Постійне вдосконалення сервісу, технологій і процесів.
- Командна робота й залучення персоналу.
- Використання точних методів вимірювання якості.
- Побудова культури довіри, мотивації та інновацій.

TQM особливо ефективний у туристичній сфері, оскільки:

- якість формується у момент спілкування персоналу з клієнтом;
- важлива довіра, емоційний комфорт і сервісна культура;
- підприємства працюють у динамічному середовищі з високим рівнем конкуренції.

конкуренції.



Рис.1.5 Основні концепції TQM.

TQM у туристичній сфері не обмежується теоретичними концепціями-її принципи активно впроваджуються у діяльність провідних туристичних та готельних компаній, що дозволяє підвищувати якість послуг, оптимізувати процеси та формувати лояльність клієнтів. [40, с. 42]

У формуванні якості важливу роль відіграють зовнішні чинники: політична стабільність, екологічна ситуація, безпека, погодні умови, рівень розвитку інфраструктури. Оскільки туристичне підприємство не може безпосередньо впливати на ці фактори, воно має компенсувати їхній вплив за рахунок ефективної організації сервісу та управління ризиками. [33, с. 210]

У міжнародних готельних мережах, таких як Marriott, Hilton, Accor, TQM застосовується через:

- стандартизацію процедур обслуговування на всіх рівнях (реєстрація, прибирання, харчування, сервіс у номерах);
- регулярне навчання персоналу та оцінку їхньої компетентності за критеріями якості обслуговування;
- моніторинг відгуків гостей у реальному часі через онлайн-платформи та спеціалізовані CRM-системи;
- використання циклу PDCA для безперервного вдосконалення процесів, наприклад, удосконалення процедур прибирання номерів або покращення меню ресторанів.

Це дозволяє не лише підтримувати стабільно високий рівень обслуговування, але й швидко реагувати на індивідуальні запити клієнтів, підвищуючи їхню задоволеність і лояльність.

Туристичні оператори, такі як TUI, Thomas Cook, Coral Travel, застосовують TQM через:

- стандартизацію організації екскурсійних програм і трансферів;
- оцінку ефективності послуг за допомогою опитувань туристів та аналізу скарг;
- навчання гідів та менеджерів з туризму методам персоналізованого обслуговування та кризового реагування;
- інтеграцію TQM із системами бронювання та управління ланцюгами послуг, що дозволяє зменшити помилки, забезпечити своєчасність і узгодженість послуг.

Наприклад, TUI активно використовує систему опитувань клієнтів після кожної поїздки, а результати аналізуються спеціальними командами для вдосконалення процесів. Це дозволяє компанії не лише реагувати на проблеми, але й передбачати потреби клієнтів, пропонуючи індивідуальні тури та пакети послуг.

Вітчизняні туристичні та готельні підприємства також поступово інтегрують принципи TQM. Приклади включають:

- готелі у великих туристичних центрах України (Львів, Київ, Одеса) запроваджують стандартизовані процедури прийому та обслуговування гостей, використовуючи KPI для оцінки персоналу;
- туристичні агенції застосовують системи управління якістю для контролю за організацією поїздок, логістикою трансферів та виконанням індивідуальних запитів клієнтів;
- впровадження TQM супроводжується навчанням персоналу та створенням внутрішніх корпоративних стандартів якості, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність українських компаній на національному ринку.

Практичне впровадження TQM у туристичних і готельних підприємствах забезпечує:

- підвищення задоволеності клієнтів через стандартизоване і одночасно персоналізоване обслуговування;
- оптимізацію бізнес-процесів, зменшення втрат часу та ресурсів;
- зменшення ризиків виникнення негативних ситуацій та підвищення ефективності реагування на скарги;
- підвищення мотивації персоналу через залучення його до процесу забезпечення якості;
- укріплення конкурентних позицій підприємства на ринку та формування довіри клієнтів.

Таким чином, TQM у туристичній сфері виступає не лише інструментом покращення окремих процесів, а комплексною філософією управління, що

інтегрує усі ресурси підприємства для досягнення високого рівня якості обслуговування, задоволення очікувань клієнтів і стабільного розвитку бізнесу.

Kaizen-японська концепція безперервного вдосконалення. Kaizen передбачає щоденне покращення процесів невеликими кроками. Це не масштабна реформа, а систематичне підвищення ефективності, в якому бере участь увесь персонал.

Принципи Kaizen: Малі, але постійні покращення. Участь кожного працівника у формуванні пропозицій щодо вдосконалення. Повага до персоналу як до носія знань і досвіду. Ідентифікація та усунення втрат (MUDA)-зайвих дій, затримок, помилок. Візуальний контроль процесів, стандартизація та спрощення.

У туризмі Kaizen допомагає:

- покращити швидкість та якість обслуговування;
- оптимізувати логістику, документообіг, комунікацію з туристами;
- зменшити кількість скарг;
- підвищити мотивацію та залученість персоналу.

Kaizen-японська концепція безперервного вдосконалення, яка базується на принципі маленьких, постійних покращень у всіх процесах підприємства. У туристичній сфері Kaizen набуває особливого значення, оскільки якість послуг у цій галузі безпосередньо залежить від ефективності організації процесів, компетентності персоналу та здатності компанії швидко реагувати на потреби клієнтів.

Kaizen у туристичних підприємствах передбачає:

- постійний аналіз і вдосконалення всіх процесів надання послуг;
- залучення всього персоналу до процесу підвищення якості та ефективності;
- усунення неефективних дій і формування стандартизованих процедур;
- впровадження принципу «малих кроків», коли навіть незначні зміни у роботі персоналу або процесах обслуговування поступово призводять до значного покращення загальної якості послуг.

У практичній діяльності туристичних компаній Kaizen реалізується через:

- Оптимізацію внутрішніх процесів: впровадження чітких алгоритмів бронювання турів, організації трансферів, координації екскурсійних програм, що зменшує кількість помилок і покращує ефективність роботи.
- Покращення взаємодії з клієнтами: постійне оновлення стандартів обслуговування, впровадження анкетування і збирання зворотного зв'язку для виявлення слабких місць.
- Навчання і розвиток персоналу: регулярні тренінги, обмін досвідом та впровадження невеликих покращень у роботі кожного співробітника.
- Вдосконалення об'єктів туристичної інфраструктури: оптимізація організації готельних номерів, харчових зон, транспортних засобів, що підвищує комфорт і задоволеність клієнтів.

Наприклад, у готелях та туристичних компаніях впровадження Kaizen може полягати у щоденному аналізі роботи ресепшн, скороченні часу на оформлення поселення, оптимізації маршруту трансферів чи внесенні невеликих змін у програму екскурсій на основі відгуків туристів. [34, с. 122]

Впровадження Kaizen у туристичному бізнесі забезпечує:

- Підвищення ефективності процесів через систематичне усунення зайвих дій і оптимізацію роботи персоналу;
- Покращення якості обслуговування завдяки постійній адаптації стандартів послуг під потреби клієнтів;
- Зниження витрат на виправлення помилок та оптимізацію ресурсів;
- Активну участь персоналу у створенні доданої цінності для туристів;
- Формування конкурентних переваг підприємства за рахунок високого рівня задоволеності клієнтів і позитивного іміджу.

У туристичних підприємствах Kaizen часто інтегрується з концепціями TQM і стандартами ISO 9001, що дозволяє створити комплексну систему управління якістю. Така інтеграція забезпечує:

- одночасну орієнтацію на клієнта та процеси;
- безперервне вдосконалення усіх складових туристичної послуги;

- ефективне реагування на зміни ринкових умов і очікувань туристів;
- системне залучення персоналу до управління якістю.

Kaizen у туристичній сфері виступає ефективним інструментом безперервного вдосконалення, який дозволяє поступово підвищувати якість обслуговування, оптимізувати процеси і формувати конкурентні переваги підприємства. Його особлива цінність полягає у простоті впровадження, орієнтації на всі рівні організації та здатності забезпечувати значні результати через невеликі, систематичні покращення.

PDCA (Plan – Do – Check – Act)-цикл Демінга. Рис.1.6

PDCA-універсальна модель безперервного вдосконалення, яка є основою ISO 9001 і TQM. Вона забезпечує логічний підхід до управління якістю.

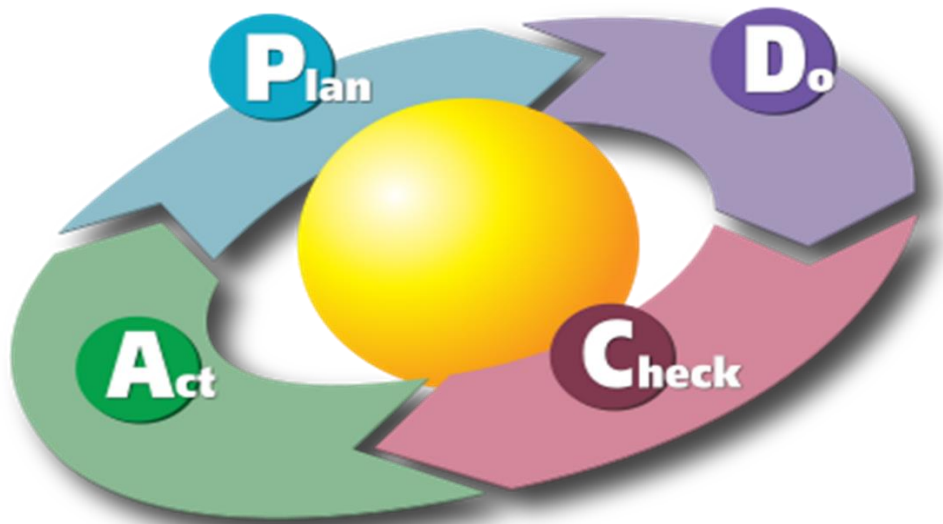


Рис.1.6 Цикл Демінга-Шухарта

Етапи циклу PDCA:

1. Plan (Плануй)-визначення цілей, ризиків і методів покращення якості.
2. Do (Впроваджуй)-реалізація запланованих заходів.
3. Check (Перевірйй)-аналіз результатів, контроль показників якості.
4. Act (Дій)-коригування процесів, стандартизація кращих практик.

У туристичній сфері PDCA є ефективним для:

- контролю якості обслуговування,

- аналізу відгуків клієнтів,
- вдосконалення маршрутів, програм турів, сервісних процедур,
- оптимізації взаємодії з партнерами.

PDCA (Plan–Do–Check–Act)-це універсальна концепція управління, що передбачає безперервне покращення процесів через чотири послідовні етапи: планування (Plan), виконання (Do), перевірка (Check) та впровадження коригуючих дій (Act). У туристичній сфері PDCA є надзвичайно ефективним інструментом, оскільки дозволяє систематично покращувати якість послуг, оптимізувати бізнес-процеси та підвищувати задоволеність клієнтів. [481, с. 110]

1. Планування (Plan) у туризмі

На етапі планування туристичні підприємства визначають:

- цілі і завдання щодо підвищення якості послуг;
- стандарти обслуговування клієнтів (наприклад, час обслуговування на ресепшн, стандарти чистоти номерів, алгоритми трансферів та екскурсій);
- ключові показники ефективності (KPI), за якими буде оцінюватися успішність процесів;
- можливі ризики і шляхи їхнього мінімізації (наприклад, затримки транспорту, погодні умови, перевантаження екскурсійних маршрутів).

У туристичній сфері планування також включає розробку індивідуальних туристичних пакетів, адаптованих до очікувань різних категорій клієнтів, що підвищує персоналізацію послуг.

2. Виконання (Do) у туризмі

На цьому етапі заплановані процеси реалізуються на практиці. Це може включати:

- організацію трансферів та розміщення гостей;
- проведення екскурсій і додаткових заходів;
- надання харчових і сервісних послуг;
- використання навчання персоналу та стандартів обслуговування, розроблених на етапі планування.

Ефективне виконання передбачає суворе дотримання стандартів якості, швидку реакцію на відхилення та активну взаємодію персоналу з клієнтами.

3. Перевірка (Check) у туризмі

На етапі перевірки здійснюється моніторинг і оцінка результатів:

- збір зворотного зв'язку від туристів через опитування, анкети, онлайн-платформи;
- аналіз показників КРІ, включаючи рівень задоволеності клієнтів, швидкість обслуговування та ефективність внутрішніх процесів;
- виявлення проблемних ділянок, які потребують вдосконалення.

У туристичній сфері цей етап дозволяє швидко реагувати на недоліки, коригувати роботу персоналу та оптимізувати процеси на основі фактичних даних.

4. Впровадження коригуючих дій (Act) у туризмі

Етап Act передбачає:

- впровадження змін та покращень у процеси надання послуг;
- оптимізацію маршрутів екскурсій, програм харчування, стандартів розміщення;
- оновлення внутрішніх регламентів і процедур;
- навчання персоналу на основі виявлених проблем і результатів попередніх циклів.

Завдяки систематичному застосуванню PDCA туристичні підприємства здатні не лише усувати поточні проблеми, а й формувати культуру безперервного вдосконалення, підвищувати конкурентоспроможність і забезпечувати стабільно високий рівень задоволеності клієнтів.

Переваги PDCA у туристичній сфері

- Системність і контроль: PDCA дозволяє комплексно оцінювати всі процеси туристичного обслуговування та запобігати помилкам.
- Гнучкість і адаптивність: цикл дозволяє швидко реагувати на зміни ринку, очікувань клієнтів та зовнішніх умов (погодні, транспортні, соціальні).

- **Безперервне вдосконалення:** кожен цикл PDCA дозволяє підвищувати якість послуг на основі накопиченого досвіду та отриманих даних.
- **Підвищення мотивації персоналу:** включення працівників у процес аналізу та вдосконалення формує культуру відповідальності і професіоналізму.
- **Підвищення конкурентоспроможності:** підприємства, які систематично застосовують PDCA, забезпечують стабільно високий рівень обслуговування, що сприяє залученню та утриманню клієнтів.

PDCA у туристичній сфері є ефективним інструментом управління якістю, який дозволяє систематично планувати, виконувати, контролювати та вдосконалювати всі процеси обслуговування клієнтів. Його застосування забезпечує підвищення ефективності роботи персоналу, оптимізацію процесів, адаптацію послуг під індивідуальні потреби туристів та формування довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика моделей

<i>Модель</i>	<i>Основна ідея</i>	<i>Фокус</i>	<i>Переваги</i>	<i>Використання у туризмі</i>
ISO 9001	Стандартизація процесів	Процеси і документація	Формальність, прозорість, довіра партнерів	Сертифікація підприємства, контроль сервісу
TQM	Якість через культуру	Люди і команда	Мотивація, інноваційність, клієнтоорієнтованість	Сервісна культура, робота з персоналом
Kaizen	Малі покращення щодня	Працівники	Операційна ефективність, мінімізація втрат	Оптимізація внутрішніх процесів
PDCA	Цикл удосконалення	Контроль і аналіз	Простота застосування	Регулярний моніторинг показників якості

Сучасні концепції й моделі управління якістю-ISO 9001, TQM, Kaizen та PDCA-доповнюють одна одну і можуть ефективно застосовуватися на туристичних підприємствах. Їх інтеграція забезпечує формування високоякісних послуг, оптимізацію бізнес-процесів, підтримку стабільного сервісу та розвиток сервісної культури. Впровадження цих моделей є ключовою умовою підвищення конкурентоспроможності туристичних компаній як на національному, так і на міжнародному ринках.

1.3. Особливості впровадження систем управління якістю на підприємствах сфери послуг

Якість туристичних послуг розглядається як сукупність властивостей та характеристик, що задовольняють або перевищують очікування споживача і забезпечують конкурентоспроможність підприємства на ринку. Вчені у сфері управління якістю, зокрема Ф. Демінг, Дж. Джуран та Ф. Кросбі, підкреслюють, що управління якістю у сфері послуг має специфічний характер: воно орієнтоване не лише на відповідність стандартам, але й на безперервне вдосконалення процесів, формування корпоративної культури якості та максимальне задоволення потреб клієнтів. [18, с. 190]

У сучасній науковій літературі виділяють кілька ключових концепцій управління якістю, які застосовуються у туристичній сфері:

- Total Quality Management (TQM) – комплексна система управління якістю, яка охоплює всі підрозділи підприємства та орієнтована на задоволення споживача;
- ISO 9001 – міжнародний стандарт, що визначає вимоги до системи управління якістю та сприяє стандартизації процесів обслуговування;
- Kaizen – концепція безперервного вдосконалення, що передбачає покращення кожного етапу надання послуг;
- PDCA (Plan–Do–Check–Act) – цикл постійного контролю та коригування процесів для підвищення якості обслуговування.

У туристичному бізнесі ці підходи реалізуються через інтеграцію процесного та клієнтоорієнтованого підходів, що забезпечує гнучкість у реагуванні на зміни ринкових умов і очікувань споживачів.

Туристична сфера послуг має низку специфічних характеристик, які визначають особливості впровадження систем управління якістю:

1. Невідчутність і неможливість зберігання послуги. Туристичні послуги не можуть бути «збережені» або протестовані до моменту споживання. Це створює необхідність безперервного контролю якості у процесі надання послуги та швидкого реагування на зауваження клієнтів.

2. Висока роль людського фактору. Результат надання туристичної послуги значною мірою залежить від професійних компетенцій, комунікативних навичок і мотивації персоналу. Будь-яка помилка або невідповідність стандартам з боку співробітника може суттєво знизити задоволеність клієнта.

3. Кожен турист має унікальні потреби та очікування. СУЯ у туризмі повинна передбачати механізми адаптації послуг під індивідуальні запити, що реалізується через гнучкі стандарти обслуговування та персоналізовані програми.

4. Інтегрованість процесів. Туристична послуга включає різні компоненти: бронювання, трансфер, проживання, харчування, екскурсії. Всі ці елементи повинні функціонувати як єдиний процес, що забезпечує безперервний ланцюг доданої цінності для клієнта.

5. Впровадження міжнародних стандартів. Для підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств на міжнародному ринку застосовуються стандарти ISO 9001, EFQM, а також принципи Lean і Kaizen, що дозволяє стандартизувати процеси та підвищувати довіру іноземних туристів.

Процес впровадження СУЯ у туристичному бізнесі можна умовно поділити на кілька взаємопов'язаних етапів: [15, с. 165]

1. Аналіз поточного стану та діагностика проблем. ключає оцінку існуючих процедур, виявлення слабких місць у наданні послуг, аналіз скарг та зауважень клієнтів, а також вивчення внутрішніх процесів підприємства.

2. Розробка політики якості. Формуються стратегічні цілі підприємства, орієнтовані на задоволення очікувань споживачів та підвищення ефективності бізнес-процесів.

3. Документування стандартів і процедур. Створюються регламенти, стандарти обслуговування, контрольні точки та критерії оцінки якості, що забезпечує прозорість і повторюваність процесів.

4. Навчання персоналу та формування корпоративної культури якості. Ключовий аспект успішного впровадження СУЯ. Працівники проходять спеціалізовані тренінги, мотиваційні програми, інтеграційні семінари для формування усвідомлення важливості якості на всіх рівнях організації.

5. Моніторинг та оцінка ефективності. Використовуються ключові показники ефективності (KPI), регулярні внутрішні аудити, опитування клієнтів, аналіз скарг та пропозицій.

6. Безперервне вдосконалення процесів. На основі отриманих даних здійснюються коригувальні та профілактичні дії, впроваджуються інновації, оптимізуються процеси з метою підвищення задоволеності клієнтів і конкурентоспроможності підприємства.

Теоретично впровадження систем управління якістю у туристичних підприємствах забезпечує:

- інтеграцію процесного та клієнтоорієнтованого підходів;
- створення комплексної моделі взаємодії між персоналом, технологіями та споживачами;
- розвиток корпоративної культури, спрямованої на безперервне вдосконалення;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства на національному та міжнародному рівнях.

Важливо, що СУЯ у туризмі не є лише технічним або адміністративним інструментом, а виконує стратегічну роль, забезпечуючи сталий розвиток підприємства, адаптацію до динамічних ринкових умов і формування позитивного іміджу у споживачів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЯКОСТІ ТА ГОТОВНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ДО ВПРОВАДЖЕННЯ СУЯ

2.1. Методики діагностики рівня якості послуг у туристичній діяльності

Якість туристичних послуг є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств у сфері туризму, оскільки задоволеність клієнтів безпосередньо впливає на повторне звернення, формування лояльності та позитивний імідж компанії. Для ефективного управління якістю послуг необхідно здійснювати систематичну діагностику на різних етапах надання послуг. Діагностика дозволяє оцінити відповідність фактичного рівня обслуговування встановленим стандартам, виявити проблемні зони та розробити коригуючі заходи. [34, с. 90]

Опитування та анкетування клієнтів. Одним із найпоширеніших методів оцінки якості туристичних послуг є безпосереднє опитування клієнтів:

- анкети, що заповнюються після завершення туру, проживання або екскурсії;
- онлайн-опитування через електронні платформи та соціальні мережі;
- телефонні або особисті інтерв'ю з туристами.

Анкетування дозволяє отримати інформацію про рівень задоволеності послугами, оцінку компетентності персоналу, відповідність стандартам комфорту, чистоти, харчування та організації екскурсійних програм. Перевагою цього методу є збір інформації безпосередньо від споживача, а недоліком - суб'єктивність оцінок.

Метод та критерії SERVQUAL. Метод SERVQUAL є науково обґрунтованим інструментом оцінки якості послуг на основі споживчого сприйняття. Він передбачає аналіз п'яти основних вимірів якості: Рис.2.1

1. Надійність (Reliability) - здатність підприємства надавати обіцяну послугу точно та своєчасно;

2. Відповідність (Responsiveness) - швидкість та ефективність реагування на запити клієнтів;
3. Компетентність (Assurance) - професійна підготовка та компетентність персоналу;
4. Емпатія (Empathy) - індивідуальний підхід до потреб клієнтів;
5. Матеріальні ресурси (Tangibles) - стан інфраструктури, обладнання, зовнішній вигляд персоналу.

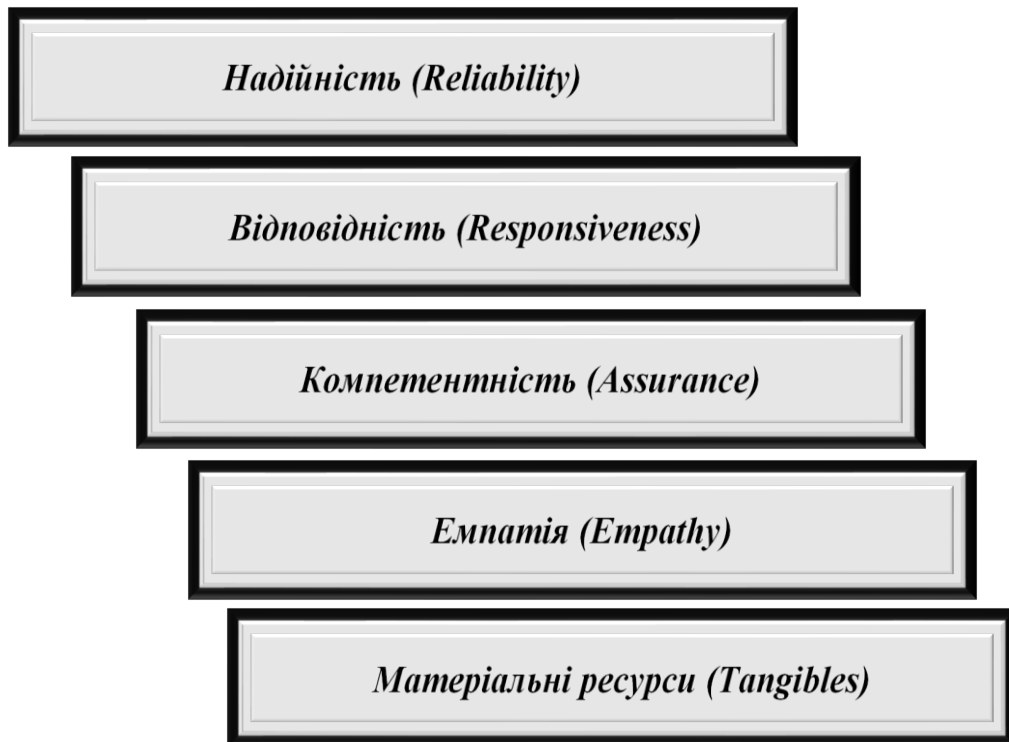


Рис.2.1 Основні виміри якості за методом SERVQUAL

В туристичній діяльності SERVQUAL дозволяє оцінити не лише загальне враження туриста, а й виявити конкретні слабкі місця у наданні послуг (наприклад, затримки трансферів, недостатню інформаційну підтримку, низьку якість готельних номерів). [26, с. 120]

Метод «таємного покупця» (Mystery Shopper). Метод таємного покупця передбачає використання спеціально підготовлених осіб, які відвідують туристичні підприємства, оцінюючи якість послуг «зсередини». Це дозволяє:

- об'єктивно оцінити роботу персоналу та дотримання стандартів;

- виявити слабкі процеси та недоліки в організації обслуговування;
- оцінити інтеграцію різних елементів туристичної послуги (трансфер, проживання, харчування, екскурсії).

Метод «таємного покупця» є ефективним для перевірки відповідності реальної практики внутрішнім стандартам якості та підвищення дисципліни персоналу.

Аналіз скарг та пропозицій клієнтів. Систематичний аналіз скарг та пропозицій дозволяє виявити проблемні аспекти туристичного обслуговування. Доцільно використовувати:

- журнали скарг у готелях та туристичних агентствах;
- онлайн-платформи та соціальні мережі для моніторингу відгуків;
- структуровані бази даних для класифікації скарг за типами та пріоритетами.

Цей метод дозволяє не лише усунути існуючі проблеми, а й запобігти їх повторенню у майбутньому, підвищуючи загальний рівень якості послуг.

Методи експертної оцінки. Експертна оцінка застосовується для комплексного аналізу якості послуг і включає:

- оцінку професіоналами туристичної сфери відповідності стандартам обслуговування;
- порівняльний аналіз рівня обслуговування з конкурентами;
- оцінку ефективності процесів внутрішнього управління якістю.

Експертна оцінка дозволяє отримати об'єктивний погляд на діяльність туристичного підприємства і формує основу для впровадження системних удосконалень.

Методи кількісного аналізу. Кількісні методи включають оцінку показників:

- рівень повторного звернення клієнтів;
- індекс задоволеності (Customer Satisfaction Index, CSI);
- середній бал оцінки послуг (наприклад, за шкалою від 1 до 5);
- співвідношення скарг до кількості обслугованих туристів.

Використання кількісних методів дозволяє вимірювати якість об'єктивно та аналізувати тенденції динаміки змін у рівні задоволеності туристів.

У таблиці 2.1 представлено методики діагностики рівня якості туристичних послуг. Вона систематизує методи, їхні особливості, переваги та обмеження.

Таблиця 2.1

Методики діагностики рівня якості туристичних послуг

Методика діагностики	Основні особливості	Переваги	Обмеження
Опитування та анкетування клієнтів	Збір оцінок туристів після туру, проживання або екскурсії; може бути онлайн або офлайн	Прямий зворотний зв'язок від клієнтів; дозволяє виявити рівень задоволеності; простота збору даних	Суб'єктивність оцінок; можливий низький відсоток заповнення анкет; не завжди відображає реальну поведінку
Метод SERVQUAL	Оцінка якості послуг за п'ятьма вимірами: надійність, відповідність, компетентність, емпатія, матеріальні ресурси	Науково обґрунтований підхід; дозволяє ідентифікувати конкретні слабкі місця; стандартизовані показники	Потребує адаптації до специфіки туристичної послуги; потребує кваліфікованих анкетувальників
Метод «таємного покупця» (Mystery Shopper)	Використання спеціально підготовлених осіб для оцінки процесів обслуговування «зсередини»	Об'єктивна оцінка роботи персоналу; виявлення реальних порушень стандартів; перевірка інтеграції процесів	Вартісність; можлива суб'єктивність оцінювача; не охоплює всіх клієнтських сценаріїв
Аналіз скарг та пропозицій	Систематичний збір і класифікація скарг, побажань та пропозицій клієнтів	Дозволяє виявляти проблемні зони та попереджувати повторення	Залежність від активності клієнтів у наданні зворотного зв'язку;

Методика діагностики	Основні особливості	Переваги	Обмеження
		помилки; сприяє підвищенню лояльності	обмежена кількість даних
Експертна оцінка	Аналіз діяльності підприємства спеціалістами або консультантами; оцінка відповідності стандартам	Об'єктивність та професійність оцінки; порівняння з конкурентами; комплексний погляд на процеси	Вартісність; суб'єктивність експертів; обмежена частота застосування
Кількісні методи (CSI, КРІ, повторні звернення, середній бал)	Вимірювання рівня задоволеності, кількості повторних клієнтів, статистика скарг	Об'єктивність; можливість аналізу динаміки змін; прогнозування ефективності	Потребує достовірних даних; не враховує емоційне сприйняття клієнтів

Комплексне застосування цих методик дозволяє отримати повну картину рівня якості туристичних послуг, визначити проблемні процеси, розробити програми покращення та підвищити конкурентоспроможність підприємства. Найефективніше використовувати комбінацію кількох методів, поєднуючи об'єктивні (кількісні та експертні) та суб'єктивні (опитування, SERVQUAL, таємний покупець) підходи. [45, с. 155]

Комплексне використання методик діагностики рівня якості послуг у туристичній діяльності дозволяє:

- оцінювати відповідність фактичного обслуговування встановленим стандартам;
- виявляти проблемні процеси та «вузькі місця» в наданні послуг;
- формувати програми покращення та підвищення задоволеності клієнтів;
- забезпечувати конкурентоспроможність підприємств туристичної сфери на національному та міжнародному ринках.

Систематичне застосування цих методик у поєднанні з концепціями TQM, Kaizen та PDCA створює комплексну систему управління якістю туристичних послуг, що є стратегічно важливим для сталого розвитку туристичного підприємства.

Ефективність системи управління якістю (СУЯ) розглядається як інтегральна характеристика здатності організації забезпечувати стабільно високий рівень якості продукції чи послуг відповідно до очікувань споживачів, вимог стандартів та власних стратегічних орієнтирів. Узагальнення критеріїв та показників ефективності СУЯ ґрунтується на системному підході та включає стратегічні, результативні, процесні, економічні, соціально-етичні та інноваційні аспекти діяльності підприємства. Рис.2.2



Рис.2.2 Критерії та показники ефективності СУЯ

Стратегічні критерії відображають ступінь узгодженості системи управління якістю зі стратегічними цілями організації, її здатність адаптуватися до змін ринку, нормативного середовища та технологічних тенденцій. До них належать відповідність політики в сфері якості сучасним вимогам, інтеграція СУЯ у стратегічні плани та здатність системи сприяти зростанню конкурентоспроможності підприємства. Важливими показниками виступають результати зовнішніх аудитів, наявність сертифікацій, динаміка стратегічних показників.

Результативні критерії орієнтуються на рівень задоволеності споживачів та якість взаємодії з ними. Вони описують, наскільки продукція чи послуги відповідають очікуванням клієнтів, який рівень рекамацій, як швидко вирішуються проблеми, та як змінюється довіра до підприємства. Сюди належать індекс лояльності, частка повторних клієнтів, показники претензій та якість зворотного зв'язку. [48, с. 60]

Критерії ефективності процесів характеризують стан та керованість внутрішніх виробничих і сервісних процесів. Вони охоплюють стабільність, повторюваність, оптимальність операцій, раціональність використання ресурсів, час виробничого циклу, рівень стандартизації та результативність коригувальних дій. Такі показники дозволяють оцінити, наскільки процеси є ефективними, оптимізованими та здатними забезпечувати прогнозований результат.

Економічні критерії оцінюють вплив СУЯ на фінансові результати діяльності. Вони включають зменшення витрат на брак і рекамації, економію матеріальних і трудових ресурсів, підвищення продуктивності праці та загальної економічної вигоди від покращення якості. До ключових показників належать обсяг втрат від невідповідностей, ефективність інвестицій у якість, динаміка доходів і рентабельності.

Соціально-етичні критерії відображають соціальну відповідальність, корпоративну культуру та рівень людського потенціалу. Вони враховують мотивацію і компетентність персоналу, ступінь залученості працівників до

системи якості, дотримання етичних стандартів у взаєминах з клієнтами та партнерами, а також репутацію організації. Показниками можуть бути результати оцінювання персоналу, частота навчань, плинність кадрів і рівень довіри до бренду.

Критерії безперервного удосконалення характеризують здатність СУЯ забезпечувати постійний розвиток організації. Вони включають ефективність процесів аналізу, коригувальних і попереджувальних дій, рівень інноваційності, застосування методів PDCA, Lean, Six Sigma, а також зниження кількості повторних дефектів. Показники охоплюють кількість і якість проектів удосконалення, результативність внутрішніх аудитів та темпи впровадження нових рішень. [49, с. 90]

Узагальнення наведених критеріїв дозволяє сформувати цілісну систему оцінювання СУЯ, яка одночасно враховує стратегічні орієнтири, потреби споживачів, ефективність процесів, економічні результати, соціальну відповідальність і здатність до інновацій. Такий підхід дає можливість об'єктивно оцінити стан системи управління якістю та визначити напрями її подальшого вдосконалення, сприяючи посиленню конкурентних позицій організації.

2.2. Оцінка організаційних передумов та ресурсного потенціалу підприємства

Оцінка організаційних передумов і ресурсного потенціалу підприємства є фундаментальним елементом стратегічного аналізу, який визначає здатність підприємства ефективно функціонувати у динамічно змінюваному ринковому середовищі, зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати сталий розвиток. Комплексне дослідження цих передумов дозволяє встановити відповідність внутрішніх можливостей підприємства зовнішнім умовам, виявити проблемні зони, оцінити потенціал до інновацій і сформувати базу для обґрунтування управлінських рішень.

Організаційні передумови - це сукупність внутрішніх характеристик підприємства, які забезпечують його функціонування, здатність до стратегічного розвитку та ефективного використання ресурсів. Вони включають структуру управління, комунікації, корпоративну культуру, рівень менеджменту, механізми контролю та всі організаційні процеси. (Рис.2.3)

Організаційна структура є інструментом, через який реалізується стратегія підприємства. Вона визначає взаємозв'язки між підрозділами, ступінь централізації чи децентралізації влади, розподіл функцій, відповідальності та підзвітності.



Рис.2.3 *Складові організаційних передумов*

При оцінці структури увага приділяється: її відповідності стратегії підприємства (проектній, матричній, функціональній, дивізійній); швидкості прийняття рішень; наявності дублювання управлінських функцій; гнучкості структури та її здатності до змін; рівню інтеграції підрозділів і взаємодії між ними.

Ефективна структура сприяє скороченню управлінських витрат, оптимізації комунікацій, своєчасному прийняттю рішень та підвищенню загальної ефективності діяльності.

Регламентация бізнес-процесів забезпечує передбачуваність, мінімізує хаос і допомагає підтримувати стабільну якість. Вона включає внутрішні стандарти, посадові інструкції, регламенти, процедури, політики та правила взаємодії.

Високий рівень регламентації є основою для впровадження систем менеджменту якості, уніфікації робочих процесів та підвищення відповідальності персоналу.

Сучасні підприємства функціонують у цифровому середовищі, де швидкість та точність інформаційних потоків визначають конкурентні переваги.

Аналіз інформаційної інфраструктури охоплює: рівень автоматизації основних бізнес-процесів; використання ERP-, CRM-, HRM-систем; інтегрованість інформаційних платформ між підрозділами; захищеність і надійність обробки даних; ефективність комунікацій. [45, с. 153]

Підприємства з досконалою інформаційною системою мають вищі темпи адаптації, швидше приймають рішення та зменшують операційні витрати.

Корпоративна культура - це система цінностей, норм, поведінкових моделей, яка визначає психологічний клімат і впливає на ефективність роботи персоналу.

Оцінка корпоративної культури проводиться за такими напрямками:

- рівень лояльності працівників;
- стиль управління;
- участь персоналу у процесах удосконалення;
- мотиваційна програма та її відповідність потребам працівників;
- рівень інноваційності колективу;
- система комунікацій між керівництвом і персоналом.

Сильна корпоративна культура сприяє формуванню продуктивного середовища, підвищенню мотивації працівників і зменшенню плинності кадрів.

Рівень компетентності менеджерів визначають: стратегічне мислення; здатність працювати в умовах ризику; вміння координувати роботу підрозділів; лідерські якості; володіння сучасними методами менеджменту.

Комплексна оцінка організаційних передумов і ресурсного потенціалу дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, визначити відповідність ресурсів стратегічним завданням та оцінити загальний рівень його конкурентоспроможності. [43, с. 20]

Ресурсний потенціал - це сукупність матеріальних, фінансових, кадрових, інформаційних та інтелектуальних ресурсів, які створюють основу для діяльності. Рис.2.4

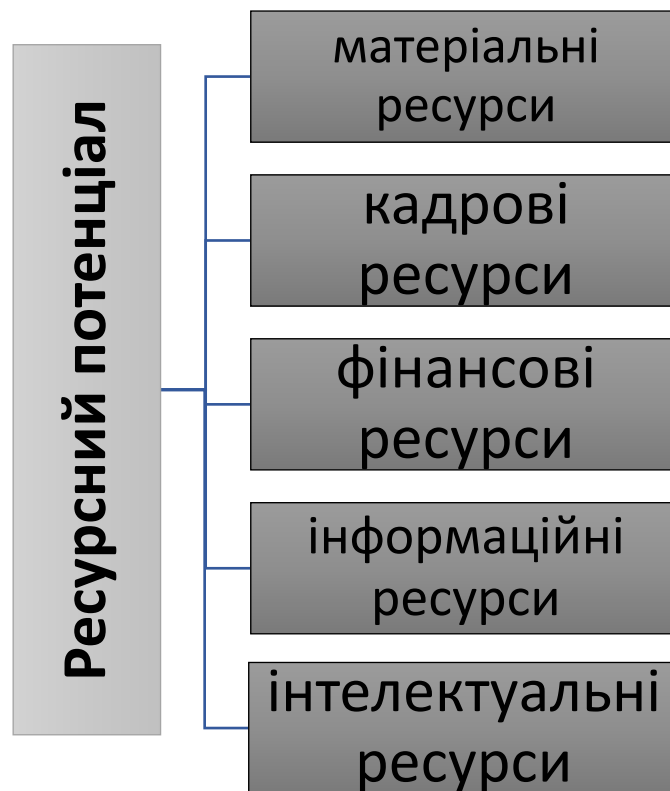


Рис.2.4 Складові ресурсного потенціалу

Матеріально-технічні ресурси. Ця група ресурсів визначає можливості підприємства щодо виробництва та технологічного оновлення. Аналіз включає: технічний стан основних фондів; рівень зношеності та модернізації обладнання; продуктивність виробничих потужностей; використання сучасних технологій; можливості масштабування виробництва.

Чим вищий рівень технічної оснащеності, тим більше можливостей для забезпечення конкурентоспроможності.

Фінансовий потенціал підприємства. Фінансові ресурси - основа стабільності та розвитку. Оцінюються: фінансова стійкість; ліквідність; платоспроможність; рентабельність; структура капіталу; можливість залучення інвестицій; ефективність управління витратами.

Сильний фінансовий потенціал дозволяє підприємству витримувати коливання ринку та фінансувати інновації.

Кадровий потенціал. Людські ресурси - ключовий фактор успіху в сучасних умовах. Оцінюють: професійний рівень персоналу; відповідність кваліфікації потребам підприємства; кадрову стабільність; систему навчання і розвитку; мотивацію працівників; кадровий резерв.

Компанії з високим кадровим потенціалом мають вищу інноваційну активність та більшу ефективність.

Інтелектуальний та інноваційний потенціал. Цей потенціал охоплює здатність підприємства створювати нові знання, технології та розробки. Оцінюють: наявність унікальних технологій і патентів; активність у сфері досліджень і розробок; рівень інноваційної культури; використання сучасних управлінських методів.

Інноваційність визначає довгострокову конкурентоспроможність.

Інформаційні ресурси. Інформаційні потоки впливають на швидкість прийняття рішень та ефективність управління. Аналіз включає: повноту інформації; доступність даних; якість аналітики; швидкість передачі інформації; ефективність внутрішніх комунікацій.

Комплексна оцінка організаційних передумов і ресурсного потенціалу дозволяє: формувати реалістичну стратегію розвитку; встановити ключові напрями модернізації; виявити слабкі сторони та ризики; оцінити можливості впровадження нових технологій; визначити перспективи інноваційного розвитку; побудувати ефективну систему управління; підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Проведена оцінка організаційних передумов та ресурсного потенціалу підприємства дає змогу комплексно охарактеризувати внутрішнє середовище компанії, визначити ступінь її готовності до реалізації стратегічних цілей та адаптації до умов конкурентного ринку. Аналіз організаційної структури, рівня регламентації процесів, корпоративної культури, управлінських компетенцій і стану інформаційної інфраструктури дозволяє встановити ефективність функціонування системи управління та виявити напрями її вдосконалення.

Дослідження матеріально-технічних, фінансових, кадрових, інтелектуальних та інформаційних ресурсів підтверджує, що ресурсний потенціал відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності підприємства, його динамічного розвитку та можливості впроваджувати інновації. Сукупність цих ресурсів визначає конкурентоспроможність підприємства та його здатність формувати і реалізовувати ефективні управлінські рішення.

Оцінка організаційних передумов та ресурсного потенціалу підприємства є важливим інструментом стратегічного аналізу, який дозволяє визначити, наскільки внутрішні можливості організації відповідають вимогам зовнішнього середовища та поставленим цілям розвитку. Такий аналіз допомагає оцінити здатність підприємства адаптуватися до ринкових змін, забезпечувати стабільні конкурентні переваги та ефективно функціонувати у довгостроковій перспективі.

Отже, комплексна оцінка організаційних передумов та ресурсного потенціалу є необхідною основою для формування стратегічних напрямів розвитку підприємства, оптимізації системи управління, підвищення ефективності використання ресурсів і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Проведення такого аналізу є основою прийняття управлінських рішень, оскільки дозволяє підприємству не тільки адекватно оцінити власний стан, а й сформулювати шляхи покращення діяльності, підвищення якості продукції та послуг, а також зміцнення стратегічних позицій.

2.3. Виявлення основних проблем та бар'єрів на шляху впровадження СУЯ

Впровадження систем управління якістю (СУЯ) на підприємствах туристичної сфери є стратегічно важливим напрямом діяльності, оскільки якість обслуговування безпосередньо впливає на задоволеність споживачів, лояльність клієнтів та конкурентоспроможність підприємства на ринку. Незважаючи на очевидну значимість СУЯ, процес її впровадження часто стикається з низкою проблем і бар'єрів, які можуть суттєво ускладнювати досягнення бажаних результатів. (Рис.2.5).

Однією з ключових перешкод є недостатня організаційна готовність підприємства до системної роботи над якістю послуг. Часто відсутнє чітке стратегічне бачення керівництва, яке передбачало б інтеграцію системи управління якістю у загальну стратегію розвитку підприємства. В Україні, наприклад, малий та середній туристичний бізнес часто орієнтований на оперативне виконання поточних замовлень і не завжди приділяє увагу довгостроковому плануванню та системному підходу до якості обслуговування. В результаті процес впровадження СУЯ може залишатися формальним або неповним, а визначення пріоритетних напрямів підвищення якості послуг ускладнюється.



Рис.2.5 Основні проблемні аспекти, що перешкоджають ефективному впровадженню СУЯ

Значну роль відіграє також культура якості та ставлення персоналу до змін.

Багато працівників сприймають систему управління якістю (СУЯ) як додаткове навантаження або як форму контролю, що часто пов'язано з психологічним фактором опору змінам. Така реакція виникає через відчуття, що нові стандарти та процедури збільшують обсяг обов'язків без належного матеріального або морального стимулювання, особливо у сфері туризму, де основне навантаження вже лягає на персонал у пікові сезони. Працівники можуть вважати, що СУЯ обмежує їхню свободу приймати самостійні рішення під час обслуговування клієнтів, зменшує гнучкість у підході до індивідуальних потреб туристів та накладає додаткові бюрократичні вимоги, такі як заповнення журналів контролю, складання звітів чи дотримання суворих процедур. Унаслідок цього виникає психологічне напруження, яке може проявлятися у вигляді формального виконання правил «для галочки», зниження мотивації до самостійного покращення якості обслуговування та навіть у конфліктних ситуаціях між керівництвом і персоналом. Така негативна реакція може уповільнити впровадження СУЯ та зменшити його ефективність, адже якість послуг у туристичній сфері безпосередньо залежить від активної участі та залученості працівників. Для подолання цього бар'єру важливим є поєднання навчання персоналу щодо переваг СУЯ, демонстрації практичних результатів від її впровадження та системи мотивації, яка враховує додаткові зусилля працівників і стимулює їх до активної участі у підвищенні якості послуг.

Опір персоналу може бути особливо вираженим у туристичних компаніях, де велика частина процесів орієнтована на людський фактор і творчий підхід, наприклад у компаніях, що спеціалізуються на індивідуальних турах або екскурсійних програмах. Неефективна внутрішня комунікація між структурними підрозділами, такими як відділи маркетингу, обслуговування клієнтів, бронювання та логістики, часто призводить до фрагментарного застосування стандартів і процедур, що значно знижує загальну ефективність системи. У багатьох українських турагентствах, наприклад, взаємодія між підрозділами

відбувається в умовах ручного обліку даних, що ускладнює контроль за виконанням стандартів якості та моніторинг задоволеності клієнтів.

Фінансово-ресурсні обмеження також суттєво впливають на процес впровадження системи управління якістю (СУЯ), оскільки впровадження та підтримка стандартів якості потребують значних інвестицій у різні напрямки діяльності підприємства. До таких витрат належать сертифікація за міжнародними стандартами, наприклад ISO 9001, розробка та адаптація внутрішніх процедур і документів, модернізація матеріально-технічної бази, а також навчання персоналу і проведення внутрішніх аудитів. Для малих та середніх туристичних компаній ці витрати часто є критичними, оскільки їхній бюджет обмежений, а надходження можуть бути нестабільними через сезонність туризму та коливання попиту.

Крім того, не всі підприємства мають у своєму штаті фахівців із необхідними компетенціями для впровадження СУЯ, що створює додаткові витрати на залучення зовнішніх консультантів або на навчання співробітників. Наприклад, у невеликих турагентствах залучення консультантів для підготовки до сертифікації ISO може коштувати значну частину річного бюджету, що часто відсуває впровадження системи на другий план. Обмежені фінансові ресурси також ускладнюють придбання сучасного програмного забезпечення для автоматизації процесів контролю якості, ведення баз даних клієнтів і збору аналітичної інформації, що ускладнює моніторинг та оцінку ефективності СУЯ.

Недостатність ресурсів може призвести до того, що підприємство впроваджує систему частково або формально, без повного дотримання стандартів, що знижує її ефективність та не дає очікуваних результатів у підвищенні якості обслуговування. Такий підхід не лише не вирішує проблеми, а й може формувати у персоналу відчуття, що система створена «для галочки», що ще більше зменшує мотивацію до її дотримання. Тому фінансово-ресурсні обмеження є не просто технічним фактором, а одним із ключових бар'єрів, які потребують комплексного планування, раціонального розподілу бюджетних коштів та пошуку оптимальних рішень щодо етапності впровадження СУЯ.

Високі витрати на сертифікацію, розробку та впровадження внутрішньої документації, навчання персоналу, модернізацію обладнання та інфраструктури можуть стати серйозним бар'єром для малих та середніх туристичних підприємств. Так, сертифікація за стандартом ISO 9001 передбачає не лише підготовку внутрішніх процедур, а й оплату зовнішніх аудитів, що для невеликих туристичних агентств може становити суттєве фінансове навантаження. Крім того, часто відчувається нестача кваліфікованого персоналу з необхідними знаннями стандартів ISO або методик TQM, Kaizen, PDCA, що ускладнює розробку процедур, проведення внутрішніх аудитів та систематичний моніторинг якості послуг. Наприклад, у деяких українських турагентствах впровадження принципів Kaizen для постійного вдосконалення процесів обслуговування потребувало навчання керівників і менеджерів з туризму методам контролю та стандартизації процесів, що є непростим завданням у компаніях без внутрішньої служби контролю якості. Обмежені можливості для інвестицій у сучасні інформаційні системи, які дозволяють здійснювати збір та аналіз даних про якість обслуговування, додатково ускладнюють реалізацію СУЯ, особливо для компаній, що працюють у регіонах із недостатнім технічним забезпеченням.

Особливості туристичної діяльності накладають специфічні технічні та методичні обмеження. Часто внутрішні бізнес-процеси підприємства недостатньо формалізовані, що ускладнює стандартизацію послуг та їх адаптацію під міжнародні вимоги. Відсутність системи збору та обробки даних про рівень задоволеності клієнтів не дозволяє здійснювати оперативний контроль якості та визначати напрямки для вдосконалення. Впровадження СУЯ ускладнюється інтеграцією з існуючими інформаційними системами та програмним забезпеченням, особливо у випадку використання застарілих технологій, що обмежує можливості автоматизації процесів контролю та управління якістю. У практиці українських туристичних компаній часто зустрічається використання Excel або локальних баз даних для бронювання турів

та обліку клієнтів, що не забезпечує достатньої точності та швидкості обробки інформації для впровадження системи PDCA.

Соціально-культурні бар'єри також пов'язані з усталеними традиціями та звичками персоналу, які можуть суперечити новим підходам до управління якістю. Наприклад, у компаніях, де раніше застосовувався більш інтуїтивний, «людський» підхід до клієнтів, працівники можуть сприймати стандартизовані процедури як обмеження їх професійної автономії. Подолати ці бар'єри можливо шляхом проведення системних навчальних програм, демонстрації переваг СУЯ на практиці, організації тренінгів з розвитку професійних навичок та введення мотивуючих систем преміювання, які враховують якість обслуговування та відповідальність за дотримання стандартів. Таким чином, соціально-культурні та психологічні фактори потребують особливої уваги при впровадженні СУЯ, оскільки від них безпосередньо залежить ефективність і результативність системи.

Якість туристичних послуг значною мірою залежить від людського фактору, тому персонал має високу значущість у системі управління якістю. Часто співробітники сприймають СУЯ як додатковий контроль, що знижує мотивацію та викликає опір змінам. Формалізовані процедури не завжди відповідають очікуванням клієнтів, які цінують індивідуальний підхід і гнучкість у наданні послуг. Недостатня система мотивації та стимулювання персоналу до підвищення якості обслуговування також ускладнює формування внутрішньої культури якості, що є ключовим фактором успіху СУЯ. Якщо працівники не бачать заохочень за дотримання стандартів або не розуміють практичної користі від впровадження СУЯ, вони можуть формально виконувати вимоги «для галочки», що значно знижує ефективність системи. Наприклад, у туристичних компаніях, що організують активний туризм чи індивідуальні екскурсійні програми, висока інтенсивність роботи в пікові сезони у поєднанні з недостатньою мотивацією персоналу може призводити до зниження якості обслуговування і порушення стандартів.

Зовнішні умови функціонування підприємств туристичної сфери створюють додаткові бар'єри. Регуляторні та правові аспекти, зокрема відсутність достатніх стимулів для сертифікації підприємств за міжнародними стандартами, знижують зацікавленість компаній у впровадженні систем управління якістю. Висока динамічність ринку та коливання попиту, сезонність, зміни туристичних уподобань та економічної ситуації створюють складні умови для довгострокового планування та підтримки стандартів якості. Конкурентне середовище також може призводити до формальної сертифікації підприємств без реального покращення якості обслуговування, що зменшує мотивацію до системної роботи над удосконаленням послуг. У практиці українського туристичного ринку помітно, що деякі компанії отримують сертифікат ISO 9001 більше для маркетингових цілей, ніж для реальної оптимізації процесів, що свідчить про необхідність комплексного підходу та постійного контролю за дотриманням стандартів.

Таким чином, проблеми та бар'єри впровадження СУЯ у туризмі мають комплексний характер і поєднують організаційні, фінансові, технічні, соціально-культурні та зовнішні чинники. Для їх подолання необхідний системний підхід, який передбачає активну підтримку та лідерство з боку керівництва, інтеграцію системи управління якістю у загальну стратегію розвитку підприємства, формування культури якості серед персоналу через навчальні програми, тренінги та мотиваційні заходи, оптимізацію внутрішніх процесів та стандартизацію процедур, а також поступову інтеграцію стандартів якості у всі аспекти діяльності підприємства із врахуванням очікувань клієнтів та умов ринку. Використання міжнародних стандартів ISO 9001, принципів TQM, підходів Kaizen та циклу PDCA дозволяє не лише підвищити ефективність процесів обслуговування, але й створити систему постійного вдосконалення, яка здатна адаптуватися до змін зовнішнього середовища та потреб клієнтів. Лише системне і послідовне подолання зазначених бар'єрів дозволяє забезпечити ефективне впровадження СУЯ, підвищити конкурентоспроможність туристичних підприємств та забезпечити стабільний розвиток бізнесу в умовах сучасного

ринку туристичних послуг. Практичний досвід українських туристичних компаній показує, що інтеграція системи управління якістю (СУЯ) з орієнтацією на клієнта та постійне вдосконалення процесів обслуговування створює значні конкурентні переваги і сприяє стійкому розвитку бізнесу. Компанії, які активно впроваджують стандарти ISO 9001, методики TQM, Kaizen та цикл PDCA, здатні не лише забезпечити стабільно високий рівень обслуговування, але й оперативно реагувати на зміну потреб і очікувань туристів. Наприклад, деякі українські турагентства, орієнтовані на індивідуальні екскурсійні програми та активний туризм, за рахунок впровадження СУЯ змогли систематизувати процеси бронювання, оптимізувати маршрути та стандартизувати обслуговування, що дозволило скоротити час очікування клієнтів і підвищити рівень їхньої задоволеності.

Таке впровадження дає можливість підприємствам створювати додаткові конкурентні переваги, оскільки клієнти віддають перевагу компаніям, що пропонують передбачувано високу якість послуг, індивідуальний підхід і швидке реагування на їхні запити. Постійне вдосконалення процесів обслуговування сприяє зменшенню кількості скарг, підвищенню лояльності та повторних звернень, а також формує позитивну репутацію на ринку. Крім того, компанії, які інтегрують СУЯ з орієнтацією на клієнта, отримують цінну аналітичну інформацію про потреби туристів, що дозволяє розробляти нові продукти та послуги, покращувати внутрішні процеси і підвищувати ефективність роботи персоналу.

Таким чином, інтеграція СУЯ із системою клієнтоорієнтованого обслуговування не лише забезпечує відповідність послуг міжнародним стандартам, але й створює стратегічну основу для підвищення конкурентоспроможності, стійкого розвитку та зміцнення позицій компанії на туристичному ринку. У сучасних умовах високої конкуренції та динамічності ринку туристичних послуг саме така комбінація системного управління якістю та фокусування на потребах клієнтів є ключовим чинником успіху.

РОЗДІЛ 3

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Розробка етапів упровадження СУЯ

Сфера туризму є однією з найбільш динамічних та конкурентних галузей світової економіки. Зміни у вподобаннях туристів, зростання вимог до безпеки, розвиток цифрових технологій та глобальна конкуренція змушують туристичні підприємства постійно підвищувати рівень сервісу. У цих умовах упровадження системи управління якістю (СУЯ) стає не просто бажаним інструментом удосконалення, а стратегічною необхідністю.

Туристичний продукт складається з великої кількості компонентів: транспорт, проживання, харчування, екскурсійний супровід, інформаційне забезпечення тощо. Від узгодженості та надійності кожного елемента залежить загальний рівень задоволеності туриста. СУЯ дозволяє стандартизувати процеси, мінімізувати помилки та забезпечити стабільний рівень сервісу незалежно від сезонності чи кадрових змін.

Безпека є ключовим фактором у виборі туру. Стандартизовані процедури оцінки ризиків, перевірки партнерів, інструктажів та супроводу дозволяють зменшити ймовірність інцидентів та забезпечити оперативне реагування у разі непередбачених ситуацій.

У сучасних умовах туристичні компанії конкурують не лише продуктом, а й репутацією та якістю обслуговування. Наявність упровадженої СУЯ дає змогу підприємству виділитися на ринку, забезпечити стандартизований сервіс та підвищити власну цінність для туристів і партнерів.

СУЯ систематизує роботу компанії, чітко визначаючи функції, відповідальність та взаємодію між підрозділами. Це сприяє раціональному

використанню ресурсів, зменшенню кількості рекламаций та оптимізації операційних витрат.

Міжнародні стандарти, зокрема ISO 9001, є орієнтиром для туристичних компаній, що прагнуть працювати з іноземними партнерами, виходити на нові ринки або брати участь у міжнародних програмах. СУЯ забезпечує прозорість процесів та відповідність світовим нормам.

Значення упровадження СУЯ для туристичної галузі (Рис.3.1)

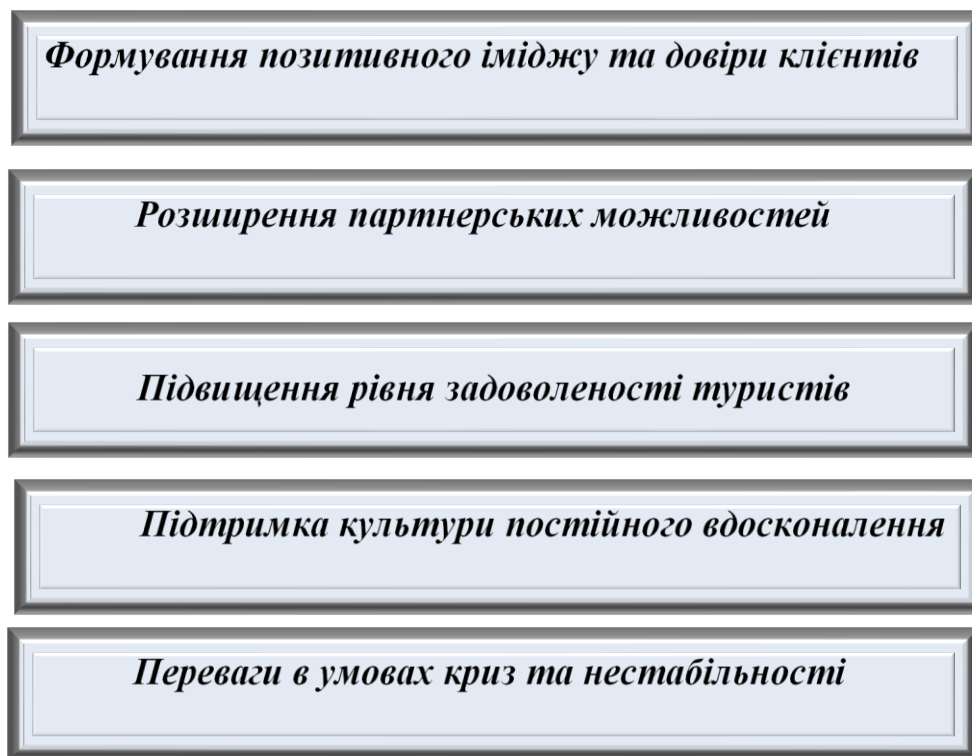


Рис.3.1 Значення упровадження СУЯ для туристичної галузі

Туристи частіше обирають компанії, які можуть гарантувати високу якість послуг. Наявність СУЯ свідчить про професійність підприємства, його здатність працювати стабільно та відповідально, що сприяє зміцненню довіри та формуванню лояльності клієнтів.

Готелі, авіакомпанії, туроператори та інші партнери надають перевагу компаніям, які мають чітко визначені процедури й підтверджену якість роботи. Упроваджена СУЯ полегшує укладення контрактів, розширює мережу співробітництва та підвищує надійність компанії в очах партнерів.

Завдяки СУЯ компанія впроваджує механізми збору зворотного зв'язку, аналізує скарги та пропозиції, усуває недоліки й поліпшує свої послуги. Це безпосередньо впливає на емоційне задоволення туристів, що є ключовим чинником успішності в туризмі.

СУЯ формує на підприємстві підхід, за якого якість стає не одноразовою метою, а постійним процесом. Це сприяє розвитку персоналу, впровадженню інновацій та зростанню загальної ефективності діяльності.

У періоди економічних чи геополітичних криз туристичні компанії з впорядкованими процесами, чіткими процедурами та сильним менеджментом працюють більш стабільно, швидше адаптуються та краще утримують клієнтів. СУЯ забезпечує гнучкість та керованість навіть у складних умовах.

Упровадження системи управління якістю у туризмі є важливою передумовою підвищення надійності, конкурентоспроможності та ефективності туристичного підприємства. СУЯ дозволяє не лише забезпечити стабільно високий рівень сервісу, а й зміцнити репутацію компанії, розширити можливості співробітництва та забезпечити довгостроковий розвиток. У сучасному туристичному середовищі, що постійно змінюється, система управління якістю стає ключовим фактором успіху та одним із головних інструментів стратегічного зростання.

Упровадження системи управління якістю (СУЯ) на туристичному підприємстві є стратегічним кроком, спрямованим на підвищення конкурентоспроможності, поліпшення рівня сервісу та забезпечення стабільної довіри клієнтів. Нижче наведено основні етапи процесу зі змістовним поясненням, адаптованим до специфіки туристичної сфери. (Рис.3.2)

1. Аналіз вихідного стану та визначення потреб підприємства

На початковому етапі проводиться комплексний аналіз діяльності туристичного підприємства. Цей аналіз включає:

- оцінку наявних бізнес-процесів (бронювання, формування турів, робота з партнерами, обслуговування клієнтів, робота гідів тощо);
- аналіз рівня задоволеності клієнтів;

- виявлення "вузьких місць" у сервісному обслуговуванні;
- порівняння поточної діяльності з вимогами стандарту ISO 9001.

Такий аналіз дозволяє визначити, які аспекти діяльності вже відповідають принципам якості, а які потребують удосконалення.



Рис.3.2. Основні етапи упровадження системи управління якістю (СУЯ) на туристичному підприємстві

2. Формування робочої групи та визначення відповідальних

Для успішного впровадження СУЯ керівництво призначає відповідального за систему управління якістю та формує робочу групу. До її складу можуть входити:

- менеджер з якості;
- керівник відділу туризму;
- менеджери з турпродажів;
- представники маркетингового відділу;
- фахівці з роботи з партнерами та постачальниками.

Команда відповідає за координацію робіт, розроблення документів та контроль упровадження вимог СУЯ у щоденну діяльність.

3. Планування проекту впровадження СУЯ. На цьому етапі визначаються:

- цілі у сфері якості (наприклад, підвищення рівня задоволеності туристів, зменшення кількості рекламацій, покращення внутрішньої комунікації);
- політика у сфері якості, яка затверджується керівництвом і доводиться до всього персоналу;
- графік упровадження СУЯ з чіткими строками;
- необхідні ресурси (персонал, програмне забезпечення, зовнішні консультанти тощо).

Для туристичного підприємства особливо важливо врахувати сезонність, можливі пікові навантаження та періоди зменшення туристичного потоку.

4. Документування процесів діяльності підприємства. СУЯ ґрунтується на чіткості та прозорості процедур. Тому розробляються та впорядковуються такі документи:

- описання бізнес-процесів (обробка заявки, бронювання туру, робота з партнерськими операторами, оформлення документів, супровід клієнтів під час подорожі тощо);
- стандарти обслуговування туристів;
- процедури взаємодії з постачальниками туристичних послуг;

- інструкції для менеджерів, гідів, операторів підтримки;
- форми записів (анкети зворотного зв'язку, журнали реєстрацій, реєстри реєстрацій).

Документація має бути доступною, зрозумілою та актуальною, щоб працівники могли швидко орієнтуватися в своїх обов'язках.

5. Навчання персоналу

У туристичній сфері якість сервісу значною мірою залежить від компетентності співробітників. Тому важливо організувати:

- тренінги з основ СУЯ та вимог ISO 9001;
- навчання з клієнтоорієнтованого сервісу;
- інструктаж щодо виконання нових процедур і роботи з документами;
- навчання для гідів та супроводжуваних осіб щодо стандартів поведінки та інформаційного супроводу груп.

Правильне навчання забезпечує єдине розуміння стандартів якості для всіх працівників.

6. Упровадження процесів і процедур у діяльність підприємства

Після підготовки документації та навчання персоналу відбувається реальне впровадження СУЯ. У цей період:

- проводиться тестування нових процесів бронювання, консультацій та обслуговування;
- налагоджується система контролю якості послуг, що надаються партнерами;
- удосконалюється порядок реагування на звернення туристів;
- запроваджуються механізми оцінки задоволеності клієнтів після подорожей.

Особлива увага приділяється стабільності нових процедур та їх адаптації до практичної діяльності.

7. Проведення внутрішнього аудиту СУЯ

Внутрішній аудит є ключовим елементом оцінки ефективності впровадженої системи. Аудитори:

- перевіряють відповідність діяльності вимогам ISO 9001;
- оцінюють ефективність процесів;
- виявляють можливі невідповідності та визначають точки для вдосконалення.

Для туристичного підприємства важливо перевіряти не лише роботу власного персоналу, а й взаємодію з партнерами-постачальниками послуг.

8. Аналіз з боку керівництва. Керівництво підприємства аналізує:

- результати внутрішнього аудиту;
- рівень задоволеності туристів;
- показники якості роботи менеджерів;
- ризики, що можуть вплинути на якість послуг;
- пропозиції щодо вдосконалення.

Рішення керівництва лягають в основу подальших коригувальних заходів.

9. Коригувальні дії та постійне вдосконалення. Відповідно до принципів ISO 9001, туристичне підприємство повинно:

- усувати причини виявлених невідповідностей;
- удосконалювати процедури;
- підвищувати якість взаємодії з клієнтами та партнерами;
- розвивати культуру постійних покращень.

Систематичне вдосконалення забезпечує підприємству конкурентні переваги та формує довіру туристів.

10. Підготовка та проходження сертифікаційного аудиту (за потреби)

Якщо туристичне підприємство прагне отримати офіційний сертифікат відповідності ISO 9001, проводиться:

- вибір сертифікаційного органу;
- попередня перевірка готовності;
- зовнішній аудит (етап 1 та етап 2).

Успішна сертифікація підвищує імідж підприємства та довіру з боку партнерів і туристів.

Успішна сертифікація системи управління якістю (СУЯ) відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001 є важливим стратегічним досягненням для туристичного підприємства. Вона не лише підтверджує відповідність встановленим нормам і правилам, а й підсилює позиції компанії на ринку туристичних послуг. Сертифікація забезпечує низку ключових переваг, що безпосередньо впливають на довіру, репутацію та конкурентоспроможність.

Перш за все, успішна сертифікація підвищує імідж підприємства, оскільки демонструє його прагнення до прозорості, дисципліни та стабільного контролю якості. Потенційні та наявні клієнти схильні більше довіряти компаніям, які мають підтвердження відповідності міжнародним стандартам. У галузі туризму, де вибір постачальника послуг часто ґрунтується на репутації та надійності, сертифікат ISO 9001 стає важливим конкурентним аргументом.

Другою важливою перевагою є зростання довіри з боку партнерів - туроператорів, готельних комплексів, транспортних компаній та страхових агентств. Наявність сертифікованої системи управління якістю слугує доказом того, що підприємство працює за чітко визначеними процедурами, здатне забезпечувати високий рівень сервісу та відповідальне у виконанні договірних зобов'язань. Це сприяє налагодженню довгострокового співробітництва та підвищує шанси на укладання вигідних контрактів.

Крім того, сертифікація позитивно впливає на діяльність усередині підприємства. Вона сприяє впорядкуванню бізнес-процесів, підвищенню дисципліни персоналу та покращенню комунікації між підрозділами. Стандартизований підхід до роботи знижує ризик помилок, скорочує кількість рекламаций та підвищує задоволеність туристів послугами. Таким чином, сертифікація стимулює впровадження культури постійного вдосконалення, що є одним із ключових принципів ISO 9001.

Важливо також підкреслити, що сертифікація СУЯ є перевагою у взаємодії з державними органами та структурами контролю. Наявність сертифіката може спростити процедури перевірок, підвищити довіру до підприємства як до

надійного суб'єкта ринку та навіть сприяти участі в державних чи міжнародних проєктах, де якість та відповідність стандартам є обов'язковими умовами.

У підсумку, успішна сертифікація не лише підтверджує відповідність туристичного підприємства міжнародним вимогам, але й слугує потужним інструментом зміцнення його репутації, розширення ринкових можливостей та оптимізації внутрішніх процесів. Для конкурентного туристичного ринку, який постійно змінюється, сертифікована система управління якістю стає запорукою стабільності, розвитку та довіри з боку туристів і партнерів.

Цілі та принципи СУЯ формують основу для ефективного функціонування туристичного підприємства та визначають напрями його стратегічного розвитку.

Цілі впровадження СУЯ у туризмі (Рис.3.3)

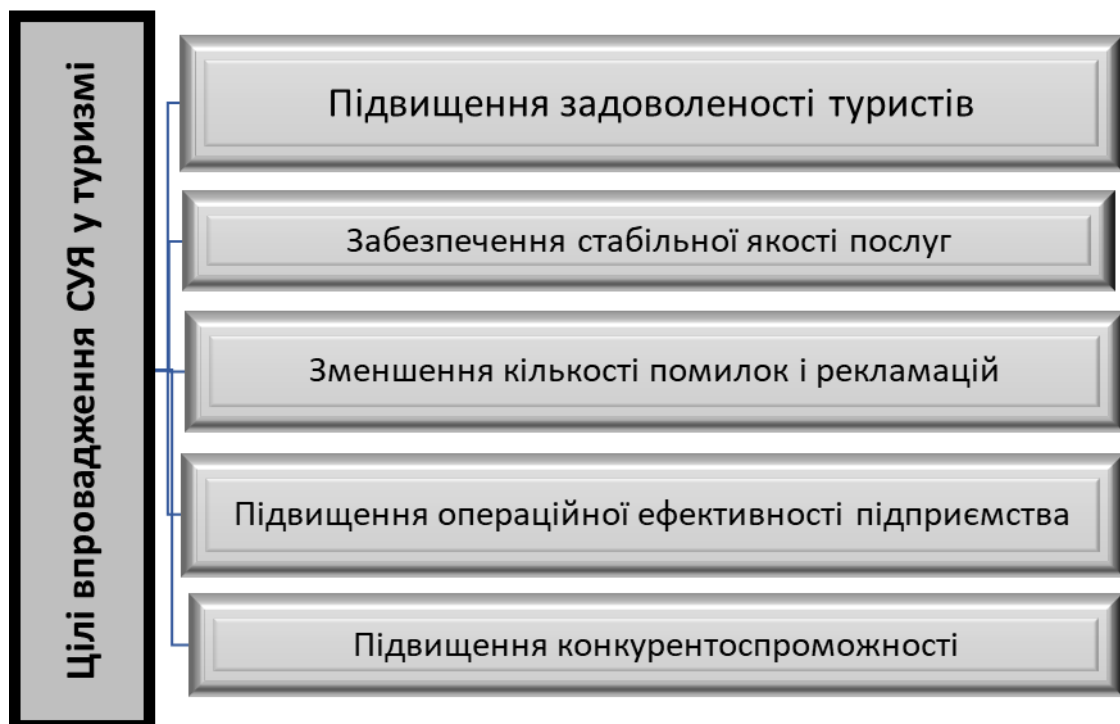


Рис.3.3 Цілі впровадження СУЯ у туризмі

Основною метою СУЯ є забезпечення високого рівня задоволення клієнтів. Це досягається через своєчасність обслуговування, точність інформації, якість туристичного продукту та професійність персоналу. У туризмі позитивний досвід клієнта є ключовим чинником формування лояльності й довіри.

Туристичний продукт складається з багатьох взаємопов'язаних елементів. СУЯ забезпечує чітке визначення стандартів надання послуг та контроль їх виконання, що дозволяє уникнути коливань у якості обслуговування.

Поняття «якість» у туризмі напряду пов'язане з точністю бронювань, правильністю оформлення документів, координацією партнерів та організацією маршруту. СУЯ дозволяє знизити кількість помилок і, відповідно, скарг клієнтів.

Принципи СУЯ у сфері туризму (Рис.3.4)

Впровадження СУЯ ґрунтується на принципах, визначених стандартом ISO 9001, адаптованих до специфіки туристичної діяльності.

Завдяки стандартизованим процедурам зменшуються витрати, підвищується продуктивність і покращується координація між підрозділами. Це дає змогу раціонально використовувати ресурси підприємства.

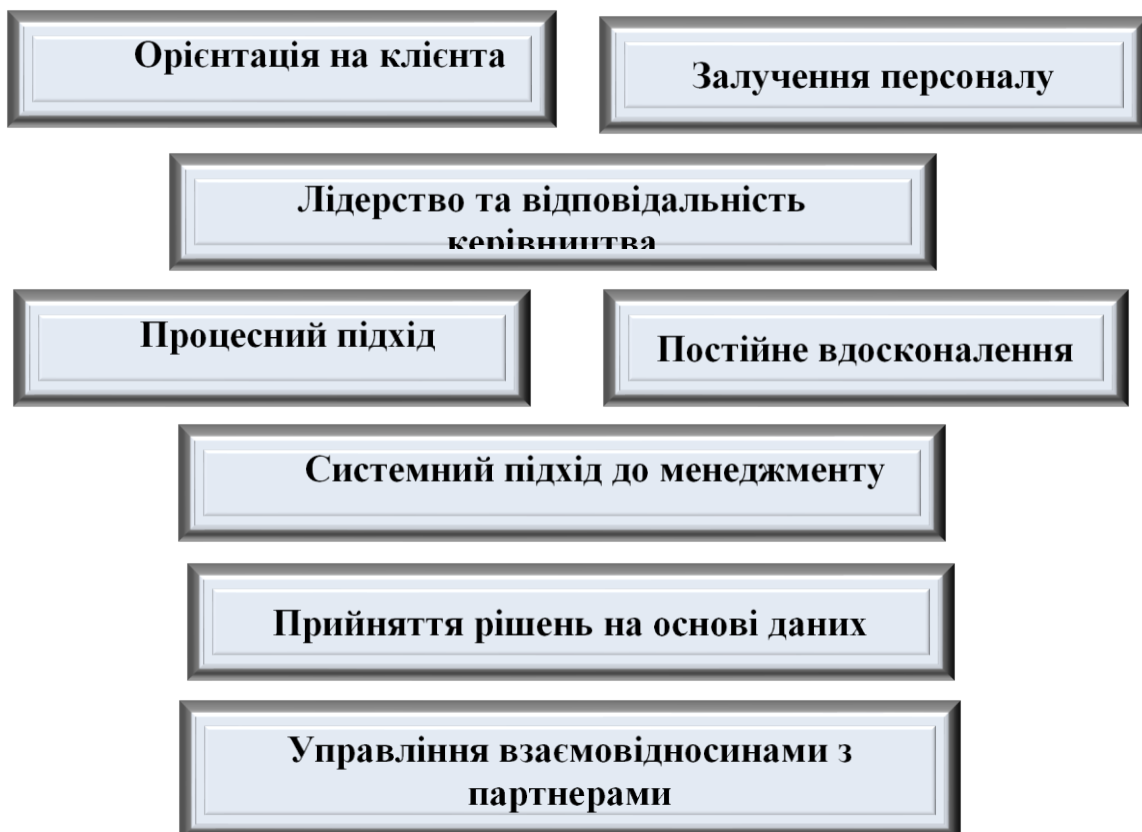


Рис.3.4 Принципи СУЯ у сфері туризму

1. Орієнтація на клієнта. У центрі уваги туристичного підприємства - потреби, очікування та враження клієнтів. Компанія повинна системно збирати відгуки, аналізувати їх і впроваджувати покращення.

2. Лідерство та відповідальність керівництва. Керівництво задає напрям розвитку компанії, формує політику в сфері якості та мотивує персонал до дотримання стандартів. Без активної участі керівників побудова ефективної СУЯ неможлива.

3. Залучення персоналу. У туризмі якість обслуговування значною мірою залежить від професійності, ввічливості та компетентності співробітників. СУЯ передбачає розвиток персоналу, навчання, підвищення його відповідальності.

4. Процесний підхід. Туристичне підприємство працює через сукупність процесів: продаж туру, бронювання, логістика, взаємодія з партнерами, супровід туристів тощо. Процесний підхід дозволяє бачити взаємозв'язки між процесами та управляти ними максимально ефективно.

5. Системний підхід до менеджменту. СУЯ розглядає підприємство як єдину систему, у якій усі елементи взаємодіють між собою. Це забезпечує цілісність підходів, узгодженість рішень і стабільність якості послуг.

6. Постійне вдосконалення. Туристичний ринок швидко змінюється, тому підприємство має бути гнучким і здатним швидко адаптуватися. СУЯ формує культуру постійного вдосконалення - регулярний аналіз показників, усунення недоліків, впровадження нових рішень.

7. Прийняття рішень на основі даних. Якісне управління потребує реальних показників: статистики звернень, рекламацій, обсягів продажів, рейтингу задоволеності туристів. СУЯ передбачає системний збір даних та їх аналітичне використання.

8. Управління взаємовідносинами з партнерами. Оскільки туристичний продукт залежить від багатьох зовнішніх постачальників, важливо вибудовувати довгострокові, надійні відносини з партнерами. СУЯ встановлює критерії відбору, оцінку їх роботи та контроль якості наданих ними послуг.

Цілі та принципи СУЯ спрямовані на забезпечення високої якості туристичних послуг, зміцнення довіри клієнтів і партнерів та підвищення ефективності діяльності підприємства. У сучасному конкурентному середовищі впровадження СУЯ стає необхідною умовою стабільного розвитку туристичної компанії та її успішного функціонування на міжнародному ринку.

Багато партнерів - готелі, авіакомпанії, оператори - висувають вимоги щодо відповідності певним стандартам. СУЯ забезпечує можливість участі в міжнародних програмах та співпраці з глобальними брендами.

Наявність упровадженої СУЯ зміцнює позиції компанії на ринку. Туристи та партнери більше довіряють фірмам, які працюють за міжнародно визнаними стандартами.

Система управління якістю (СУЯ) у туристичній галузі спрямована на забезпечення стабільного, безпечного та конкурентоспроможного надання туристичних послуг. Вона охоплює всі аспекти діяльності підприємства - від роботи з клієнтами й партнерами до планування турів та організації внутрішніх процесів.

3.2. Створення системи внутрішнього контролю та аудиту якості

Створення системи внутрішнього контролю та аудиту якості є одним із ключових елементів ефективного функціонування сучасного туристичного підприємства. Така система забезпечує регулярне оцінювання відповідності наданих послуг встановленим стандартам, виявляє недоліки процесів, запобігає появі помилок та формує основу для постійного вдосконалення. У сфері туризму, де якість та безпека обслуговування мають вирішальне значення для задоволеності клієнтів і репутації компанії, система внутрішнього контролю та аудиту є критично важливою.

Основною метою системи внутрішнього контролю є забезпечення стабільної якості туристичних послуг через постійний моніторинг, аналіз і вдосконалення бізнес-процесів. Основні завдання цієї системи включають:

- контроль відповідності послуг вимогам стандартів (ISO 9001, національні стандарти, корпоративні політики);
- перевірку процесів взаємодії з клієнтами та партнерами;
- виявлення ризиків, що можуть вплинути на якість чи безпеку турів;
- забезпечення точності та своєчасності документообігу;
- моніторинг кваліфікації та поведінки персоналу;
- своєчасне виявлення відхилень і їх корекцію.

Ефективний контроль дозволяє мінімізувати втрати, підвищити лояльність клієнтів та зміцнити імідж підприємства.

Створення системи контролю включає організаційне та функціональне забезпечення. Зазвичай система містить такі елементи:

Регламенти та стандарти якості. Початковою умовою є розробка внутрішніх стандартів, положень і процедур, що визначають порядок виконання основних операцій: продаж турів, бронювання, робота зі скаргами, супровід туристів, взаємодія з партнерами.

Відповідальні підрозділи або особи. На підприємстві призначаються:

- менеджер із якості,
- внутрішні аудитори,
- відповідальні за виконання стандартів у кожному відділі.

Ці особи повинні бути компетентними, незалежними та мати доступ до необхідної інформації.

Засоби контролю. До них належать: чек-листи; рейтингові карти персоналу; опитувальники туристів; звіти про надані послуги; журнали інцидентів і скарг; регулярні наради з якості.

Процедури внутрішнього контролю. Система включає низку систематичних процесів: Оперативний контроль. Здійснюється щоденно і охоплює:

- перевірку коректності бронювань;
- відповідність пропозицій вимогам туроператорів;
- якість консультацій менеджерів;

- своєчасність обробки звернень.

Періодичний контроль. Проводиться щотижня або щомісяця й включає:

- аналіз відгуків клієнтів;
- оцінку роботи персоналу;
- контроль виконання договорів із партнерами;
- перевірку дотримання технології продажу турів.

Документальний контроль. Включає:

- перевірку договорів із туристами;
- аналіз повноти та точності інформації, що надається клієнтам;
- контроль фінансової та страхової документації.

Внутрішній аудит якості. Внутрішній аудит є вищим рівнем контролю та проводиться за встановленим графіком (зазвичай раз на 6–12 місяців). Його мета - незалежна оцінка всієї системи забезпечення якості.

Внутрішній аудит включає кілька ключових етапів, що забезпечують системний підхід до оцінювання діяльності підприємства. На першому етапі - плануванні - визначаються об'єкти перевірки, а також формуються критерії оцінювання, зокрема стандарти, внутрішні політики й процедури. Далі проводиться збір інформації, що охоплює інтерв'ю з працівниками, аналіз документації, звітів і наявних скарг.

Після цього аудитори переходять до виявлення невідповідностей: фіксують виявлені проблеми та класифікують відхилення відповідно до їх критичності. Результати роботи оформлюються у вигляді звіту, який містить опис знайдених невідповідностей і рекомендації щодо їх усунення. Завершальним етапом є контроль виконання коригувальних заходів, що забезпечує досягнення реальних поліпшень у діяльності організації.

Роль внутрішнього аудиту є надзвичайно важливою: він забезпечує незалежний і об'єктивний погляд на якість внутрішніх процесів, допомагає визначити слабкі місця та сприяє підготовці підприємства до сертифікації за стандартами ISO. Крім того, внутрішній аудит формує культуру постійного вдосконалення, що є основою ефективного розвитку будь-якої організації.

У туристичній сфері людський фактор відіграє ключову роль, оскільки саме персонал формує перше враження клієнта про компанію та впливає на загальний рівень задоволеності туристів. Працівники повинні добре знати стандарти та регламенти, регулярно брати участь у тренінгах з якості, своєчасно повідомляти про проблеми у роботі та виконувати коригувальні дії. Важливо також залучати персонал до процесів самооцінювання, що сприяє підвищенню їх відповідальності та професійного розвитку. Мотивація працівників є невід'ємною складовою, адже саме від рівня їхньої залученості та якості роботи залежить репутація туристичної компанії.

Автоматизація контролю якості стає все більш необхідною в умовах сучасного бізнесу. Використання цифрових інструментів значно підвищує точність і оперативність перевірок. До таких рішень належать CRM-системи для фіксації продажів і взаємодії з клієнтами, електронні форми оцінювання туристів, системи управління документами, онлайн-платформи для моніторингу партнерів, а також автоматичні сповіщення про можливі відхилення або ризики. Запровадження цих технологій дозволяє мінімізувати людські помилки та забезпечує високий рівень прозорості всіх процесів.

Ефективна система внутрішнього контролю та аудиту відіграє важливу роль у діяльності туристичного підприємства. Налагоджені процедури контролю сприяють підвищенню якості туристичних послуг і зміцненню довіри з боку клієнтів та партнерів. Завдяки системному підходу компанія може своєчасно виявляти й усувати проблеми, що зменшує кількість скарг і мінімізує потенційні ризики.

Запровадження внутрішнього контролю та аудиту підвищує конкурентоспроможність підприємства, адже дозволяє підтримувати стабільно високий рівень сервісу - ключовий чинник успіху на туристичному ринку. Крім того, така система формує готовність компанії до зовнішніх аудитів і сертифікації, забезпечуючи відповідність нормативним вимогам і міжнародним стандартам. У результаті туристичне підприємство отримує міцну репутацію надійного та професійного постачальника послуг.

3.3. Інструменти підвищення якості: стандартизація процесів, КРІ, карти процесів

Підвищення якості туристичних послуг є ключовим фактором конкурентоспроможності туристичних підприємств. Для досягнення високих стандартів обслуговування застосовують комплекс інструментів, спрямованих на покращення процесів, сервісу та взаємодії з клієнтами.

Стандартизація туристичних послуг є важливим інструментом підвищення якості сервісу, формування довіри клієнтів та забезпечення стабільності роботи туристичного підприємства. У контексті міжнародної глобалізації та зростаючої конкуренції стандартизація стає невід'ємною складовою ефективного функціонування туристичної галузі. Її особливості визначаються комплексністю туристичного продукту, багаторівневістю співпраці з партнерами та високими вимогами до безпеки і комфорту туристів.

Туристична послуга складається з численних елементів - транспортних, готельних, екскурсійних, інформаційних, страхових та інших компонентів. Кожен із них має власні стандарти якості, але кінцевий результат залежить від їхньої узгодженості. Тому стандартизація у туризмі передбачає:

- єдині вимоги до роботи менеджерів, гідів, операторів підтримки;
- визначення чітких процедур для всіх етапів обслуговування туриста;
- контроль взаємодії з партнерами й постачальниками послуг;
- створення комплексних стандартів на весь туристичний продукт.

Це забезпечує цілісність та безперебійність обслуговування.

Багато туристичних продуктів пов'язані з міжнародними перевезеннями, готелями, екскурсійними програмами в інших країнах, що потребує дотримання міжнародних стандартів якості, законодавчих вимог різних держав, орм безпеки та сертифікації, вимог ICAO, IATA, ЄС, ЮНВТО та ISO.

Стандартизація дозволяє узгодити діяльність туристичного підприємства з глобальними нормами, забезпечуючи передбачуваність і безпеку для туристів.

Якість туристичних послуг значною мірою залежить від поведінки персоналу, його комунікативних навичок, компетентності та здатності вирішувати нестандартні ситуації. Тому стандартизація включає:

- регламентацію етичних норм обслуговування;
- вимоги до підготовки та кваліфікації персоналу;
- стандарти комунікації з клієнтами;
- процедури реагування на конфліктні чи екстрені ситуації.

Людський фактор у туризмі має більшу вагу, ніж у багатьох інших сферах, тому стандартизація персоналу є ключовою.

Людський фактор відіграє ключову роль у формуванні якості туристичних послуг, оскільки саме працівники безпосередньо взаємодіють із туристами, створюють атмосферу подорожі та визначають загальний рівень задоволеності клієнтів. У туристичній сфері, де значну частину послуги становить емоційний та комунікаційний компонент, професіоналізм, компетентність і поведінка персоналу є вирішальними.

Туристи оцінюють якість послуг не лише за матеріальними елементами (транспорт, проживання, харчування), а й за тим, як із ними спілкуються. Навіть невеликий недолік у поведінці працівника може вплинути на загальну оцінку подорожі. Навпаки, привітність, турботливість і уважність нерідко компенсують технічні недоліки обслуговування.

Уміння вислухати туриста, пояснити інформацію, дати пораду чи заспокоїти в непередбачених ситуаціях - важлива складова сервісу. Особливо це актуально під час подорожей за кордон, коли клієнт може відчувати стрес або невпевненість.

Туристичний бізнес працює з людьми з різних країн, культур і традицій. Працівники повинні: розуміти культурні відмінності, уникати непорозумінь, демонструвати толерантність і повагу, адаптувати стиль спілкування до потреб кожної групи туристів.

Міжкультурна компетентність підвищує комфорт клієнта та знижує ризик конфліктних ситуацій.

Гіди, менеджери, інструктори й адміністратори повинні мати глибокі знання про турпродукт, маршрути, правила безпеки, історію та культуру DESTИНАЦІЙ. Необхідно постійно оновлювати кваліфікацію, вивчати нові тренди й удосконалювати навички сервісу.

Туристична сфера - динамічна й часто непередбачувана. Працівники стикаються з: затримками рейсів, форс-мажорами, скаргами клієнтів, високою інтенсивністю комунікації.

Стресостійкість дозволяє персоналу приймати зважені рішення, залишатися ввічливими та підтримувати позитивну атмосферу навіть у складних ситуаціях.

Мотивований персонал працює якісніше, проявляє більше ініціативи та уважності. Ефективні методи підвищення мотивації: корпоративні бонуси, система премій, можливості професійного росту, комфортні умови праці, формування команди однодумців.

Корпоративна культура, заснована на довірі, повазі та спільних цінностях, безпосередньо впливає на якість взаємодії персоналу з туристами.

Позитивний контакт із персоналом збільшує ймовірність того, що турист повернеться або порекомендує компанію знайомим. Лояльність формується не лише завдяки якості турпродукту, а й завдяки емоційному враженню від обслуговування.

У світі, де більшість турів і готелів має подібний рівень технічних умов, саме людський фактор може стати визначальною конкурентною перевагою. Компанії, що вкладають у розвиток персоналу, отримують стабільнішу репутацію та вищий рівень задоволеності клієнтів.

Безпека - базова складова туристичної послуги, а її стандартизація охоплює: контроль безпеки транспортних та екскурсійних послуг; стандарти інформування туристів про ризики; процедури супроводу груп; надання контактів служб допомоги; взаємодію з місцевими органами влади та партнерами в країнах відвідування.

Дотримання стандартів безпеки підвищує довіру туристів і запобігає критичним ситуаціям.

Забезпечення безпеки туристів є одним із ключових пріоритетів у діяльності туристичних організацій, адже саме безпека визначає довіру, комфорт і загальну якість туристичних послуг. Подорожі передбачають переміщення людей у нові умови, які можуть бути незнайомими, а іноді й потенційно небезпечними. Саме тому туроператори, турагенції та інші суб'єкти туристичної сфери зобов'язані створювати умови, що мінімізують ризики та гарантують захист життя і здоров'я туристів на всіх етапах подорожі.

Формування безпечного туристичного продукту починається з ретельного аналізу напрямків і маршрутів. Потрібно оцінити політичну ситуацію, рівень злочинності, санітарно-епідеміологічні умови, природні ризики та наявність необхідної інфраструктури. Туристи мають отримувати правдиву й актуальну інформацію про можливі небезпеки, правила поведінки, особливості культури та місцеві закони. Це допомагає уникнути неправильно сформованих очікувань і підвищує усвідомленість мандрівників.

Надзвичайно важливим є забезпечення технічної та організаційної безпеки. Туристичні компанії повинні обирати надійних партнерів: перевізників, готелі, екскурсійні служби, які відповідають стандартам безпеки. Усі транспортні засоби мають бути справними, готелі - оснащені системами пожежної безпеки, а екскурсійні програми - відповідати нормам охорони праці та техніки безпеки. Особливої уваги потребує активний та екстремальний туризм, де рівень ризику вищий і де обов'язковими є інструктаж, захисне спорядження та супровід кваліфікованих інструкторів.

Комунікація з туристами відіграє важливу роль у забезпеченні їхньої безпеки. Інформування про правила поведінки, екстрені контакти, страхові умови та особливості маршруту має здійснюватися завчасно й у доступній формі. Під час подорожі туристи повинні мати можливість швидко зв'язатися з менеджером чи гідом у разі виникнення проблем. Оперативне реагування на надзвичайні ситуації, чіткий алгоритм дій та підтримка з боку компанії

зменшують паніку та дозволяють ефективно вирішувати непередбачені обставини.

Невід'ємною складовою безпеки є також наявність туристичного страхування, яке покриває медичні витрати, транспортування, аварійні ситуації чи втрату багажу. Туристичні підприємства повинні пропонувати туристам поліс належного рівня та пояснювати його умови. Окрім того, важливо постійно аналізувати зворотний зв'язок, вивчати інциденти та впроваджувати заходи для попередження подібних випадків у майбутньому.

Таким чином, необхідність забезпечення безпеки туристів є комплексною та багатогранною. Вона охоплює правильне інформування, вибір надійних партнерів, контроль якості послуг, підготовку персоналу, страхування та готовність діяти у надзвичайних ситуаціях. Якість туристичного продукту безпосередньо залежить від рівня безпеки, а довіра туристів - від здатності компанії гарантувати захист їхнього життя і здоров'я під час подорожі.

Туристичні компанії співпрацюють із готелями, транспортними компаніями, екскурсводою, ресторанами, страховими організаціями. Тому стандартизація охоплює:

- критерії вибору партнерів;
- оцінку якості їхніх послуг;
- вимоги до контрактів;
- моніторинг відповідності стандартам;
- регулярний перегляд та аудит зовнішніх постачальників.

Єдина система стандартів робить туристичний продукт передбачуваним та стабільним.

У туризмі якість послуги часто оцінюється суб'єктивно - залежно від вражень, емоцій і культурних особливостей. Стандартизація дозволяє: надавати точну, повну та достовірну інформацію про тур; встановлювати реалістичні очікування; запобігати непорозумінням і розчаруванням; формувати позитивний досвід клієнта.

Це особливо важливо при роботі з новими напрямками та міжнародними турами.

Управління очікуваннями туристів є одним із ключових елементів успішної діяльності будь-якого туристичного підприємства, оскільки саме очікування клієнта визначають його рівень задоволеності та загальне враження від подорожі. У сучасних умовах, коли туристи мають доступ до величезної кількості інформації, порівнянь, відгуків і пропозицій, їхні очікування можуть бути як завищеними, так і невідповідними реальності. Саме тому туристичні компанії повинні активно формувати, коригувати та підтримувати правильне уявлення туристів про продукт, який вони замовляють.

Передусім важливо забезпечити прозорість інформації щодо туру: детальний опис програми, умов проживання, транспорту, харчування, особливостей маршруту та можливих обмежень. Чітке та правдиве інформування допомагає уникнути непорозумінь і запобігти розчаруванню. Надмірно рекламні обіцянки чи прикрашені описання турів можуть призвести до завищених очікувань, які реальна подорож не здатна виправдати. Саме тому менеджери повинні подавати інформацію професійно, збалансовано та відповідально.

Управління очікуваннями включає також уважне вивчення потреб туристів. Кожний клієнт має власні уявлення про комфорт, пригоди, рівень сервісу, темп подорожі чи навіть стиль спілкування з гідом. Розуміння цих індивідуальних запитів дозволяє формувати очікування, які відповідають реальним можливостям туроператора та бажанням туриста. Персоналізація комунікації значно підвищує шанси на задоволення клієнта.

Важливу роль відіграє також підтримка зв'язку з туристами на всіх етапах подорожі - до, під час і після туру. Оперативне інформування про зміни в програмі, рекомендації щодо підготовки до подорожі, своєчасні відповіді на запитання допомагають туристу відчувати себе впевнено й сприймати поїздку більш позитивно. Під час туру гід або менеджер має стежити за тим, щоб обіцяні

елементи програми виконувалися, а у випадку непередбачених ситуацій - оперативно пояснювати причини змін та пропонувати альтернативи.

Не менш значущою є робота зі зворотним зв'язком після завершення подорожі. Аналіз відгуків допомагає визначити, наскільки реальні враження туристів збіглися з їхніми очікуваннями, і дозволяє компанії вдосконалювати продукт, коригувати комунікації та уникати повторення помилок. Таким чином, управління очікуваннями туристів не лише зменшує ризик скарг, а й сприяє формуванню довіри, підвищенню лояльності та покращенню репутації туристичної компанії.

Туристичний ринок швидко змінюється: нові локації, форс-мажори, зміни правил в'їзду, валютні коливання, сезонність. Тому стандартизація повинна:

- бути гнучкою;
- допускати регулярне оновлення процедур;
- враховувати фактори ризику;
- передбачати механізми кризового реагування.

Гнучкі стандарти дозволяють підприємству швидко адаптуватися й залишатися конкурентоспроможним.

Туристична сфера є однією з найбільш динамічних галузей сучасної економіки, оскільки вона швидко реагує на будь-які зміни у світі та залежить від багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів. Її розвиток визначається постійними коливаннями попиту, появою нових видів туризму, технологічними інноваціями та змінами у поведінці споживачів. Туристичні вподобання людей змінюються дуже швидко: сьогодні дедалі популярнішими стають екотуризм, пригодницькі подорожі, wellness-тури, гастрономічні маршрути та індивідуальні авторські подорожі. Компанії повинні оперативно адаптуватися до цих тенденцій, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Великий вплив на розвиток туризму мають глобальні події, такі як економічні кризи, пандемії, природні катастрофи та політична нестабільність. Усе це може миттєво змінити туристичні потоки, обмежити або розширити доступ до окремих напрямків. Динамічність проявляється й у швидкому

впровадженні нових технологій: онлайн-платформ для бронювання, мобільних застосунків, віртуальних екскурсій, технологій VR/AR, а також штучного інтелекту, який допомагає персоналізувати туристичні послуги та прогнозувати поведінку клієнтів.

Компанії постійно створюють нові туристичні продукти: короткі тури вихідного дня, івент-туризм, агротуризм, ретрит-тури та пропозиції для цифрових кочівників. До цього додається сезонність та коливання попиту, які змушують туристичні підприємства гнучко змінювати цінову політику та маркетингові стратегії. Значний вплив має й конкурентне середовище, яке стимулює впровадження інновацій та підвищення якості обслуговування.

Зміни у законодавстві, вимогах безпеки, візових правилах також вимагають швидкої адаптації туристичних компаній. Водночас сучасний туризм дедалі більше орієнтується на принципи сталого розвитку, екологічність і відповідальне ставлення до природних та культурних ресурсів. Саме тому динамічність туристичної сфери виявляється у безперервному оновленні, модернізації та здатності галузі швидко підлаштовуватися під потреби суспільства та світові тенденції.

Особливості стандартизації туристичних послуг зумовлені комплексністю туристичного продукту, високою часткою людського фактора, необхідністю міжнародної узгодженості та підвищеними вимогами до безпеки. Завдяки стандартизації туристичне підприємство може забезпечити стабільну якість обслуговування, підвищити ефективність взаємодії з партнерами, зменшити кількість помилок і забезпечити високий рівень задоволеності туристів. У сучасному конкурентному середовищі стандартизація є одним із ключових механізмів підвищення якості та успішності діяльності туристичних компаній.

Удосконалення системи управління якістю (СУЯ) туристичного підприємства є ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності, зменшення операційних ризиків та забезпечення стабільної якості послуг. Для оптимізації роботи доцільно переглянути та оновити внутрішні регламенти і процедури, оскільки багато з них застаріли або не враховують сучасні вимоги

ринку та цифрові технології. Це дозволить скоротити час обробки замовлень, забезпечити точність виконання операцій та підвищити чіткість взаємодії між відділами. Також слід усунути дублювання функцій, що підвищить ефективність роботи персоналу і зменшить ймовірність помилок. Особлива увага приділяється підвищенню кваліфікації та мотивації працівників через регулярні тренінги з клієнтоорієнтованості, ділової комунікації, стандартів безпеки та роботи з цифровими системами, а також через впровадження системи мотивації, що включає премії за позитивні відгуки клієнтів, рейтинги менеджерів та нематеріальні заохочення.

Сучасні цифрові технології значно спрощують управління якістю. Використання CRM-систем дозволяє зберігати історію клієнтів, автоматизувати бронювання, контролювати якість роботи менеджерів та аналізувати продажі. Автоматизація процесів контролю якості, включаючи електронний облік скарг, онлайн-опитування туристів і цифрові чек-листи для внутрішніх перевірок, зменшує людські помилки та підвищує оперативність реагування на проблеми. Чат-боти та онлайн-платформи дозволяють швидко відповідати на звернення клієнтів, підвищуючи рівень сервісу та зручність обслуговування.

Вдосконалення СУЯ також передбачає систематичну роботу з клієнтами, зокрема регулярний збір зворотного зв'язку через онлайн-опитування, QR-форми та аналіз відгуків на платформах. Персоналізація послуг на основі даних з CRM-систем дозволяє пропонувати клієнтам індивідуальні тури, що підвищує задоволеність та лояльність. Окрім цього, слід посилити контроль роботи партнерів, таких як готелі, транспортні компанії, екскурсійні та страхові організації, шляхом розробки критеріїв оцінки, проведення періодичних аудитів та укладання договорів із чіткими вимогами щодо якості.

Не менш важливим є формування культури якості на підприємстві, де всі працівники усвідомлюють важливість стандартів, беруть участь у тренінгах, повідомляють про проблеми та виконують коригувальні дії. Регулярні внутрішні зустрічі, корпоративні стандарти етики та залучення персоналу до пропозицій щодо покращень формують атмосферу відкритості та відповідальності.

Вдосконалення системи управління якістю (СУЯ) є необхідною умовою ефективного функціонування будь-якої організації, особливо у сферах, де рівень сервісу й задоволеність клієнтів є визначальними факторами успіху. СУЯ - це не статична структура, а динамічна система, яка потребує постійного аналізу, оновлення та адаптації до змін у зовнішньому середовищі, технологіях та очікуваннях споживачів. Основна мета вдосконалення СУЯ полягає у забезпеченні стабільної якості послуг або продукції, підвищенні ефективності внутрішніх процесів та зміцненні конкурентних позицій підприємства.

Процес вдосконалення насамперед передбачає регулярну оцінку результативності діючих процедур. Це досягається шляхом внутрішніх аудитів, аналізу ризиків, оцінки показників ефективності та вивчення зворотного зв'язку від клієнтів. На основі отриманих даних виявляються слабкі місця, визначаються напрями покращення та розробляються конкретні заходи щодо їх реалізації. Важливо, щоб такі зміни були не разовими, а системними й такими, що інтегровані у загальну політику та стратегію підприємства.

Вдосконалення СУЯ - це безперервний процес, спрямований на підвищення якості, ефективності та гнучкості організації. Системний підхід, поєднання аналітики, інновацій, професійного розвитку персоналу та ефективної комунікації дозволяють підприємству не лише відповідати сучасним вимогам, а й створювати стійкі конкурентні переваги.

Підвищення ефективності системи управління якістю можливе також через удосконалення внутрішнього аудиту, розширення переліку показників, частіше проведення перевірок, використання незалежних аудиторів та цифрових інструментів для аналізу даних.

Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії, покращенню репутації, забезпеченню стабільної високої якості туристичних послуг та зміцненню довіри клієнтів і партнерів. Удосконалена система управління якістю стає ефективним інструментом стратегічного розвитку підприємства та гарантує стабільність і передбачуваність бізнес-процесів навіть в умовах змінного ринку.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі проведено системний аналіз теоретичних, методичних і практичних аспектів упровадження системи управління якістю (СУЯ) на туристичному підприємстві, що дало змогу узагальнити наукові підходи та сформувати комплекс рекомендацій щодо забезпечення її ефективного функціонування.

У результаті дослідження встановлено, що якість туристичних послуг є стратегічним фактором конкурентоспроможності та ключовим критерієм формування клієнтської лояльності. Туристична галузь, яка значною мірою базується на людському факторі, управлінні враженнями та взаємодії з клієнтом, вимагає впровадження чітко структурованих управлінських механізмів, здатних забезпечити стабільність сервісу та відповідність очікуванням споживачів. Саме впровадження СУЯ дозволяє досягти цілісності бізнес-процесів, підвищити рівень організаційної культури та забезпечити умови для безперервного покращення діяльності.

У роботі підтверджено, що сучасні моделі управління якістю (ISO 9001, TQM, PDCA, Lean, ризик-орієнтований підхід) можуть бути ефективно адаптовані до потреб туристичних підприємств. Детальний аналіз їхніх принципів показав, що вони спрямовані на формування прозорої системи процесного управління, орієнтованої на запобігання помилкам, оптимізацію комунікації між структурними підрозділами та чітке документування операційної діяльності.

Особливу увагу приділено визначенню проблем і бар'єрів, що ускладнюють упровадження СУЯ в туристичних компаніях. Найбільш суттєвими серед них є: нестача кваліфікованого персоналу, низький рівень сервісної культури, недостатня стандартизація процесів, обмежені фінансові ресурси, сезонні коливання попиту та слабкий розвиток системи внутрішнього контролю. Це підкреслює необхідність поєднання формальних

(документаційних) і неформальних (мотиваційних, комунікаційних) аспектів управління якістю.

У ході дослідження розроблено поетапну методику впровадження СУЯ на туристичному підприємстві, яка включає: діагностику поточного стану, формування політики та цілей у сфері якості, розробку документації, навчання персоналу, інтеграцію процедур контролю й моніторингу, проведення внутрішніх аудитів та удосконалення системи на основі результатів зворотного зв'язку. Такий підхід забезпечує системність та послідовність упровадження змін, а також дозволяє адаптувати СУЯ до специфіки конкретного підприємства.

Крім того, у роботі обґрунтовано критерії оцінювання ефективності функціонування СУЯ, серед яких: рівень задоволеності клієнтів, якість внутрішніх бізнес-процесів, швидкість реагування на запити споживачів, зменшення кількості помилок у наданні послуг, підвищення економічних показників діяльності підприємства. Застосування комплексної системи показників дозволяє туристичним підприємствам контролювати якість на всіх етапах обслуговування та здійснювати стратегічне управління покращеннями.

Підсумовуючи результати дослідження, можна стверджувати, що впровадження СУЯ є необхідною умовою розвитку туристичних підприємств в умовах високої конкуренції та змінних ринкових викликів. Системний підхід до управління якістю сприяє оптимізації діяльності, зміцненню ринкових позицій, зростанню довіри споживачів і формуванню позитивного іміджу компанії. Розроблені в роботі рекомендації можуть бути використані туристичними підприємствами як практичний інструмент для стратегічного управління якістю та підвищення ефективності їх функціонування.

Отже, проведене дослідження підтверджує, що системи управління якістю є не лише інструментом забезпечення стабільності послуг, а й важливим засобом розвитку та модернізації туристичного бізнесу, забезпечуючи його адаптивність, гнучкість та стійкість до зовнішніх змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова, С.А., Богдан, Н.М., Нохріна, Л.А. (ред.). *Детермінанти розвитку туризму: монографія*. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. (Монографія, містить розділи про якість та розвиток туризму) lib.onu.edu.ua
2. Барабанова, В.В., Богатирьова, Г.А., Приймак, Н.С. «Маркетингові аспекти розвитку ринку туристичних послуг в Україні». *Науковий вісник Полісся*, Том 2 № 2(14) (2021). С. 221-229. DOI:10.25140/2410-9576-2018-2-2(14)-221-229. nvp.stu.cn.ua
3. Бедрадіна, Г.К. «Заходи забезпечення управління якістю послуг туристичних підприємств». *Глобальні та національні проблеми економіки*, Вип. 22 (2018). С. 259-263. dspace.oneu.edu.ua
4. Безугла, Л., Пилипенко, Г., Бондаренко, Л. «Імплементация управління якістю в туристичному підприємстві». 2022. (Електронний репозитарій ЧДТУ) er.chdtu.edu.ua
5. Брич, В. Я., Мазур, В. С. «Управління якістю туристичних послуг у сучасних умовах господарювання». *Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*. 2014. С. 161-170. ir.kneu.edu.ua
6. Брич, В. Я., Мазур, В. С. «Управління якістю туристичних послуг у сучасних умовах господарювання». *Економіка та управління підприємством - ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»*, 2014. С. 161-170. [КНЕУ](http://kneu.edu.ua)
7. Вовк, М. В., Гримак, О. Я. «Теоретичні аспекти системи управління якістю туристичних послуг». *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*, № 12 (2025) , с. 21-26.. DOI:10.32782/tourismhospsee-12-3.
8. Гайдук, А.Б. «Особливості визначення якості туристичних послуг». *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. – 2001, № 424: Логістика. С. 13–17.
9. Гордійчук, Є. Г. «Якість обслуговування як чинник формування конкурентоспроможності у круїзному туризмі». *Вісник соціально-економічних*

досліджень, 2021, № 2(77), с. 143-162. DOI:10.33987/vsed.2(77).2021.143-162.
Журнали України.

10. Гальчинський А. Стратегія перспектив. *Президентський вісник*. 2011. №33. С. 6–9.

11. Гут І. Орієнтація сучасних стратегій збуту. *Маркетинг в Україні*. 2019. №6. С. 37–39.

12. Гуменюк В. В. Туристичні послуги: організація, якість, безпека. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2019. 312 с.

13. Дейнека О. Конкуренція в роздрібному бізнесі: нові можливості маркетингу. *Вісник Тернопільської академії народного господарства*. 2019. №5 С. 61–68.

14. Диніна К. Стратегія формування конкурентних переваг. *Персонал*. 2019. №1. С. 78–82.

15. Демко, В. «Механізми управління якістю в сфері туризму: трансфер міжнародного досвіду в українські реалії». *Економіка та суспільство*, 2025, № 76. DOI:10.32782/2524-0072/2025-76-42.

16. Долинська, О.О., Біницька, О.П., Гільберг, Т.Г. «Управління якістю туристичних послуг: сучасні тенденції». *Економіка та суспільство*, № 65 (2024). DOI:10.32782/2524-0072/2024-65-7.

17. Дурович А. П. Маркетинг у туризмі. Мінськ: Новое знание, 2018. 408 с.

18. Дяченко, Л. «Формування систем лояльності споживачів на ринку туристичних послуг у контексті тотального управління якістю». *Review of Transport Economics and Management*, 2025. DOI:10.15802/rtem.v0i1(17).176485.
pte.ust.edu.ua

19. Задоя, В.О., Чаркіна, Т.Ю., Марценюк, Л.В., Пікуліна, О.В. *Інноваційні напрямки розвитку внутрішнього туризму в Україні*. Київ: Український державний університет науки і технологій, 2024. DOI:10.15802/978-617-8314-55-2. e-book.ust.edu.ua

20. Забродська Л.Д. Стратегія управління, реалізація стратегії : навч. пос. для студентів економічних спеціальностей. Харків : Консол, 2014. 208 с.
21. Зозульов О.В. Методика проведення маркетингових досліджень споживчих мотивацій на основі сумісного аналізу. Стратегія економічного розвитку України : наук. збірник. 2019. Вип. 6. С. 341–345.
22. Зозульов О.В. Місце маркетингу у посиленні конкурентних позицій підприємства. *Маркетинг и реклама*. 2018. №9. С. 44–47.
23. Колокольчикова, І.В. «Сталий розвиток ринку туристичних послуг в Україні». *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету ім. Дмитра Моторного (Економічні науки)*, 2024(9) oj.tsatu.edu.ua
24. Коваленко Ю.О. Конкурентоспроможність України як об'єкту міжнародного туризму. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2012. Випуск 380. С.375-379.
25. Крап, Н., Юзевич, В. «Якість туристичних послуг на Львівщині». *Стандартизація Сертифікація Якість*, 2010, № 4, с. 64-65.
26. Коротун, О.П. «Критерії оцінювання якості туризму України». *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*, 2021. DOI:10.31713/ve4202010. [Zendy](https://www.zendy.com)
27. Мазаракі А.А., Пшеслінський Д.М., Смолін І.В. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність : монографія. Київ : КНТЕУ, 2010. 384 с.
28. Мальська М. П., Антонюк Н. В., Ганич Н. М. Туристичний бізнес: теорія та практика. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 468 с.
29. Матвійчук, Л. Ю., Турський, І.В. *Управління якістю туристичних послуг : методичні вказівки / конспект лекцій*. Луцьк : ЛНТУ, 2022. 88 с. lib.lntu.edu.ua
30. Матвійчук, Л. Ю. *Управління якістю туристичних послуг: методичні вказівки до виконання самостійних/практичних робіт*. Луцьк: ЛНТУ, 2019 (28 с.). lib.lntu.edu.ua+1

31. Мельниченко, С. «Діджиталізація в управлінні якістю туристичних послуг». *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, № 8 (2025). С. 151-163. DOI:10.58423/2786-6742/2025-8-151-163. aab-economics.kmf.uz.ua
32. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Експрес-Поліграф, 2002. 560 с.
33. Никига, О., Мороз, С., Нога, Р. «Управління якістю туристичних послуг: сучасні підходи». *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*, Вип. 21 (2025). С. 206-211. DOI:10.26565/2310-9513-2025-21-21. repository.ldufk.edu.ua
34. Никига, О. «Якість туристичних послуг як основа розвитку туризму». Матеріали III Всеукр. наук.–практ. конференції «Альтернативний туризм» (17-18 жовтня 2024 р.). Львів: ЛДУФК імені Івана Боберського, 2024. С. 121-123. repository.ldufk.edu.ua
35. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства : короткий курс лекцій. Київ : МАУП, 2003. 128 с.
36. Опанащук Ю.Я. Методичні засади дослідження якості готельних послуг. *Підприємництво, господарство і право*. 2011. №10. С. 180–181.
37. Отенко І.П., Полтавська Є.О. Управління конкурентними перевагами підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ, 2005. 220 с.
38. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія. Київ : КНТЕУ, 2002. 302 с.
39. Порохня В.М., Ладунка І.С. Метод оцінювання структури конкурентних переваг управлінського персоналу. *Держава та регіони : науково-виробничий журнал*. 2008. №2. С. 185–192.
40. Стригуль, Л., Александрова, В., Жадан, Т. «Стандарти серії ISO 9000 в сфері туризму та гостинності України в концепції загального управління якістю TQM». *Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*, № 1 (2023), с. 40-44. DOI:10.20998/2519-4461.2023.1.40. es.khpi.edu.ua

41. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посібник / видання 2-ге, доповнене. Львів : Новий Світ–2000, 2003. 272 с.
42. Скибінський С.В., Іванова Л.О., Моргун О.Ф. Маркетинг готельних послуг. Львів : Видавництво ЛКА, 2000. 246 с.
43. Юрченко, С. О. «Управління персоналом та навчання якісного обслуговування як ключові складові формування якості послуг у туризмі». *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2023, № 18, с. 19-24. DOI:10.32782/2708-0366/2023.18.19. [tnv-econom.ksauniv.ks.ua](https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.19)
44. Юрченко, С. О. «Державне регулювання якості туристичних послуг в умовах воєнного стану в Україні». *Економічний простір*, 2025, № 8. DOI:10.32782/2224-6282/188-26. [prostir.pdaba.dp.ua](https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-26)
45. Харченко Т.Б. Методика впровадження систем управління якістю на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. №12(54). С. 152–156.
46. Шаповал М.І. Менеджмент якості : підручник. Київ : Знання ; КОО, 2003. 475 с.
47. Федулова Л. Іноваційний менеджмент в Україні: проблеми та шляхи формування. *Економіст*. 2012. №2. С. 52–54.
48. Чепурда, Л., Юрченко, С. «Теоретичні аспекти формування системи управління якістю на туристичних підприємствах». *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*, 2023. DOI:10.32782/2708-4949.1(7).2023.6.
49. Чуєва, І. «Управління якістю послуг в сфері гостинності як складова міжнародного туристичного бізнесу». *Економіка та суспільство*, № 48 (2023). DOI:10.32782/2524-0072/2023-48-86.