

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин
ім. Б. Д. Гаврилишина

*Кафедра міжнародного туризму
і готельного бізнесу*

Міждисциплінарна курсова робота

на тему:

**«Удосконалення процесу управління якістю обслуговування на
туристичному ринку»**

Виконала:

студентка гр. Т-41

Василів К. Л.

Перевірив:

Зав. кафедри, к. е. н, доцент

Тибінь А. М.

Тернопіль- 2017

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні підходи до формування ефективної системи управління якістю обслуговування на туристичному ринку.	4
1.1.Ефективні процеси управління якістю на туристичних підприємствах. . Error! Bookmark not defined.	
1.2.Підходи до побудови системи управління персоналом та якістю в сфері туризму.	25
Розділ 2. Аналіз ефективності системи управління туристичної фірми «TUI»..	34
2.1. Стан рівня якості обслуговування туристичної фірми «TUI»	36
2.2. Аналіз системи управління якістю обслуговування туристичної фірми «TUI».....	41
Розділ 3. Шляхи підвищення якості обслуговування у туристичній фірмі «TUI»	Error! Bookmark not defined.
3.1. Напрями удосконалення системи управління якістю надання послуг в туристичній фірмі «TUI»	Error! Bookmark not defined.
3.2. Проект підвищення якості обслуговування конкурентоспроможності туристичної фірми «TUI»	Error! Bookmark not defined.
Висновки.....	Error! Bookmark not defined.
Список використаних джерел.....	70

ВСТУП

Управління якістю обслуговування посідає чільне місце на всіх підприємствах світу. Особливо у такій галузі як туризм.

Управління якістю обслуговування є однією з найбільш важливих сфер життя підприємства, здатного багаторазово підвищити його ефективність виконання роботи. Систему управління якістю обслуговування забезпечує безперервне вдосконалення методів роботи з кадрами та використанням досягнень вітчизняної і закордонної науки й найкращого виробничого досвіду.

Сутність управління якістю персоналом, включаючи найманих працівників, роботодавців України та інших власників підприємства полягає у встановленні організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових відносин суб'єкта і об'єкта управління.

Об'єктом дослідження є туристична фірма "TUI", як об'єкт, у якому необхідно організувати ефективне керівництво персоналом.

Предметом дослідження є система обслуговування туристичному ринку.

Метою курсової роботи є формування ефективної системи управління якістю персоналом на туристичному ринку.

РОЗДІЛ 1. Теоретичні підходи до формування ефективної системи управління якістю обслуговування на туристичному ринку.

Жодна організація, жодне підприємство не може домогтися успіху без управління якістю персоналу на туристичному ринку. Однак управління як вид діяльності і як наука в такому виді, у якому ми маємо її в даний час, з'явилося не відразу.

Як тільки наші предки стали жити організованими групами, у них з'явилася необхідність управління.

На першому етапі, коли групи людей були маленькі, управління у всіх сферах здійснювалося одним вождем цієї групи. Потім, у міру збільшення груп і ускладнення виконуваних ними функцій, з'явилася потреба поділу праці і диференціації функцій. Але на це потрібно було не одне століття.

Єгипетські піраміди, побудовані в 3000-2000 р. до н.е., є яскравим прикладом не тільки культури древнього народу, але і їхнього управлінського мистецтва. Будівництво великих пірамід вимагало, насамперед, чіткого планування.

Древні греки надавали особливу увагу питанням організації і управління виробничими процесами, піклувалися про чітку спеціалізацію працівників.

У Сократа є розуміння управління як особливої сфери людської діяльності. Він говорив про те, що головним чинником в управлінні є поставити потрібну людину на потрібне місце і домогтися виконання поставлених перед ним цілей.

У практиці існують приклади організацій управління, що виникли в далекій-далекій давнині й успішно функціонуючих і в теперішній час завдяки створенню. До цього відноситься римська католицька церква, що має найбільш просту структуру управління: папа, кардинал, архієпископ, єпископ і парафіяльний священник.

На цьому етапі розвитку управління тільки намітилася тенденція переходу принципу нагляду за робітниками до принципу організації праці на наукових основах.

Не можливо не відзначити великого внеску англійського соціаліста-утопіста Роберта Оуена в розвиток управлінської думки і практики управління, раніше інших він помітив та оцінив роль людського фактора у виробництві, до необхідності врахування якого інші дослідники прийшли аж через 100 років

У той же час Ф. Енгельс вказав на те, що варто розрізняти управління речима і управління людьми. Від цієї тези потім усі вчені будуть відштовхуватись у своїх дослідженнях.

Однак у епосі імперіалізму функція управління здійснювалася самим капіталістом і малою групою, яка складалась з кількох чоловік, наближених до нього осіб. Роль особливо підготовлених керуючих особливо підсилюється в епоху розвитку монопоістичного капіталізму.

Зіштовхнувшись з конкуренцією ззовні, керуючі розвивали систему знань про те, як краще використовувати ресурси.

Потреба розробки нових методологічних підходів тісно пов'язана з бурхливим розвитком бізнесу, прискоренням науково-технічного прогресу.

Френк Гілбрет і його дружина Ліліан Гілбрет займалися найманням раціоналізації праці робітників і дослідженням їх можливостей за допомогою продуктивності праці.

У зв'язку з бурхливим зростанням туризму і його важливого ряду в світовій економіці країн успішно розвивають індустрію туризму, одержуючи значні прибутки й надходження іноземної валюти. Про місце і значенні туризму у економіці країн свідчать такі дані: Італія доходами від закордонного туризму покриває дефіцит зовнішньоторговельного балансу; у Франції туризм як джерело валютних надходжень є третім місцем (після експорту продукції чорної металургії і автомобільної промисловості): у Швейцарії - друге місце, після експорту продукції в машинобудуванні; в Англії туризм - найбільше джерело надходження американських доларів. Перед туризмом припадає близько 10 відсотків світового валового національного продукту, світових інвестицій, всіх робочих місць і світових споживчих витрат.

Системне застосування методик, технологій і важелів менеджменту, який зв'язує воедино виробництво, розподіл і споживання через ринковий збут вже створеної продукції дозволяє збільшити ефективність обслуговування і значення туристського продукту структурі потреб різних контингентів населення, з соціально-економічних інтересів і завдань у суспільному розвитку. Якість послуг у сучасних умовах розвитку сфери туризму є однією з найважливіших складових ефективності та рентабельності суб'єктів туристичної індустрії. Система управління якістю у сфері туризму має стати постійним процесом діяльності, спрямованим на підвищення рівня послуг, удосконалення елементів виробництва та впровадження системи якості. [1, с.345-346]

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

Ефективна виробнича діяльність підприємств туристичної індустрії можлива за таких умов: - комплексна туристична послуга задовольняє всі вимоги вітчизняного законодавства та інші вимоги регіону, суспільства; - туристична послуга відповідає потребам сфери застосування або призначення; - туристичний продукт задовольняє вимоги та очікування споживачів; - туристичний продукт відповідає стандартам та технічним вимогам; - комплексна туристична послуга, з одного боку, спрямована на одержання прибутку суб'єктами туристичної індустрії, з другого - пропонується споживачам та туристичним агентам за конкурентоспроможними цінами; - туристичний продукт задовольняє всі вимоги безпеки. Управління якістю туристичного обслуговування має проводитись системно, тобто на підприємствах - суб'єктах туристичної індустрії має функціонувати система управління якістю туристичних послуг. Така система являє собою організаційну структуру з чітким розподілом відповідальності,

процедури, процесів та ресурсів, які необхідні для управління якістю туристичного продукту Світовий досвід сформував не тільки загальні ознаки діючих систем управління якістю, а й принципи та методи, які можуть застосовуватись у кожній із них.

Виокремлюють три типи систем управління якістю, що мають концептуальні розходження: - системи, що відповідають вимогам стандартам ISO серії 9000; - загальнофірмові системи управління якістю (TQM - загальне управління якістю - Total Quality Management); - системи, що відповідають критеріям національних або міжнародних (регіональних) премій, дипломів з якості. Життєвий цикл послуг включає всі стадії її існування: від первісного визначення ви мого і потреб споживача до кінцевого їх задоволення. Життєвий цикл за стандартом ISO 9004:2009 схематично подається петлею або спіраллю якості. Таким чином, при управлінні якістю туристичних послуг доцільно розрізняти поняття “забезпечення якості”, “управління якістю”, “поліпшення якості” відповідно до іSO 9001:2008.

Забезпечення якості (Quality Assurance) - сукупність запланованих і систематично здійснених заходів, необхідних для створення впевненості в тому що послуга задовольняє певні вимоги щодо якості. Управління якістю (Quality Control) - скоординовані дії щодо спрямування та контролювання діяльності організації стосовно якості[2]

Зазвичай управління якістю представлено системою методів та заходів, що здійснюються для задоволення вимог до якості. Звичайно, це поняття рекомендується застосовувати з уточнюючими визначеннями на зразок управління якістю в процесі виробництва (Manufacturing Quality Control) або управління якістю на рівні фірми (Company - Wide Quality Control). Управління якістю містить у собі методи і види діяльності оперативного характеру, спрямовані одночасно на управління процесом і усунення причин незадовільного функціонування на відповідних стадіях петлі якості. Поліпшення якості (Quality Improvement) - постійна діяльність, спрямована на підвищення технічного рівня продукції, якості її виготовлення, удосконалювання елементів виробництва і

системи якості. Призначення постійного поліпшення системи управління якістю - підвищення ймовірності задоволеності замовників та інших зацікавлених сторін [2, с.296-297].

Відповідно до національного державного стандарту ДСТУ 9000 2007 “дії щодо поліпшення охоплюють: - аналіз і оцінку наявного стану для визначення сфер поліпшення; - установлення цілей поліпшення; - пошук можливих рішень для досягнення цілей; - оцінку цих рішень і обрання одного з них; - упровадження обраного рішення; - вимірювання, перевірку, аналізу та оцінку результатів упровадження для визначення того, чи досягнуто цілі; - оформлення змін”. Поєднання та координація забезпечення, управління і поліпшення якості являє собою діяльність у системі якості. Загальне управління якістю (Quality Management) - складова загальної функції управління, що визначає та забезпечує політику з якості. Ця функція управління включає: оперативне планування, розподіл ресурсів та інші систематичні дії у сфері якості, такі як планування якості, проведення робіт і оцінка результатів. Система управління якістю обслуговування в процесі впровадження й удосконалення органічно взаємодіє з іншими соціальними й виробничими системами підприємств туристичної індустрії. У першу чергу це управління розробкою туристичного продукту (марш руди, тури), плануванням виробництва, технологічною підготовкою, матеріальними та фінансовими ресурсами, якістю праці, підготовкою кадрів тощо. Сукупно ці системи охоплюють усі сфери діяльності трудового колективу туристичного підприємства: виробничу, економічну, соціальну, технологічну та ін. При розробці системи управління якістю обслуговування на туристичному підприємстві має бути забезпечено органічну, планову взаємодію усіх її підсистем на всіх етапах функціонування.

Основними з них є такі під системи управління:

- планування туристичних маршрутів, турів, удосконалення програм обслуговування;

- застосування економічних методів господарювання з метою підвищення якості обслуговування туристів, агентів та контрагентів;

- технологічна та технічна підготовка матеріальної бази до обслуговування туристів;
- організація процесів надання послуг і виконання програм обслуговування;
- систематичне планування та проведення аудиту якості;
- інноваційна діяльність;
- підготовка, підвищення кваліфікації кадрів;
- упровадження заходів із забезпечення якості праці персоналу;
- соціальний розвиток трудового колективу.

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

Е.В. Ополченова вважає групи якості важливою системою управління якістю на туристично-рекреаційних підприємствах, які мають два основних напрями діяльності [3, с.338]:

- перший - підвищення якісного рівня процесів обслуговування клієнтів;
- другий - поліпшення умов праці.

Обидва напрями взаємозалежні, тому мають органічно поєднуватись. При впровадженні системи управління якістю кожне туристичне підприємство має визначити цілі та політику з якості, по ставити відповідні завдання із забезпечення стабільного, довгострокового характеру. Досягнення єдиних цілей підвищення якості має враховувати всі елементи та операції процесу комплексного обслуговування клієнтів, якості роботи всього трудового колективу. Крім того, система управління якістю передбачає об'єднання цілого ряду взаємозалежних заходів щодо підтримки необхідного рівня якості реалізації програм

туристичних маршрутів, турів, екскурсій на всіх стадіях “життєвого циклу” туристичного продукту. Тобто включати заходи з проектування, планування, організації роботи туристичного підприємства з обслуговування туристів та заходи з поліпшення їх задоволеності.

Всі заходи з управління якістю - організаційні, технічні, фінансово-економічні, правові, соціально-психологічні, виховні і т. д. - мають бути об'єднані в єдиний, планово реалізований комплекс. З огляду на необхідність поширення системних підходів в управлінні якістю туристичного обслуговування та оптимізації управлінських рішень з питань управління якістю туристичного продукту доцільним вбачається формування нормативно-методичної бази для планування, контролю, аналізу, обліку та стимулювання якості праці й обслуговування у сфері туризму.

Сукупність усієї нормативно-методичної бази, нормативно-технічної документації має планомірно перерости в систему стандартизації у сфері туризму та підприємств туристичної індустрії. Ефективність реалізації завдань управління якістю туристичного обслуговування має виступати критерієм науковості управління у сфері туризму, що дасть можливість визначити ступінь знання й використання законів і закономірностей управління якістю обслуговування на практиці. Розвиток системи методів управління якістю туристичного обслуговування передбачає посилення координаційної діяльності відповідних підрозділів туристичних підприємств при вирішенні завдань із досягнення мети управління. [4, с.18]

На рисунку 1 подано координацію функцій управління із загальними завданнями управління якістю туристичного обслуговування.



Рис. 1. Координація функцій управління із загальними завданнями управління якістю туристичного обслуговування.

Система управління якістю обслуговування складається з безлічі вхідних у неї блоків, що відрізняються входами, виходами і процесами, що інтегруються у загальний системний процес. У кожному блоці здійснюється управління приватним процесом за допомогою зворотного зв'язку. У цілому завдання системи зводиться до інтеграції конкретних завдань кожного блоку. Таким чином, здатність туристичних підприємств досягати своїх цілей, забезпечуючи конкурентоспроможність послуг, визначається діючою системою організації й управління - системою управління якістю.

Сам процес управління операціями залежить від розробки систем обслуговування. У межах зв'язку між концепцією обслуговування і споживачами буде видна ідентифікація критерій диференціації (обслуговування гостей у різних готелях міст та інші види операцій, які здійснюються в сфері гостинності і відрізняються своєю характеристикою по всіх країнах світу), а в межах зв'язку між конкурентами та споживачами будуть проводитись операції

щодо уточнення ринкової орієнтації. Технологія процесу при управлінні якістю різних послуг сфери гостинності також складається з послідовних дій керівників, спрямованих на досягнення впливу на об'єкт.

Практична і методична значимість побудованих моделей полягає у запровадженні нового напрямку діагностування туристичних підприємств за форматами господарської діяльності та з багатоступеневим аналізом факторів, що дозволяє отримати методичний апарат для аналітичної оцінки у процесі системи управління якістю.

Якісна система обслуговування зумовлює певні значні витрати. Витрати на систему управління якістю включають в себе контроль якості обслуговування клієнтів, навчання, тренінги, зустрічі керівників фірми із їхніми працівниками та клієнтами, впровадження нових технологій, тощо. Такі витрати можуть розглядатися як інвестиції в майбутнє своєї компанії. Вони допомагають гарантувати поширення та закріплення кола споживачів туристичних послуг. З урахуванням науково-практичних підходів щодо управління цих витрат на саму якість (розподіл витрат з орієнтацією на конкретні дії та ефективність; облік витрат на помилки працівників) ними розроблені методичні положення щодо їх планування та обліку, які дозволять з врахуванням специфічної поведінки туризму оцінити відповідні заходи з позиції ефективності та сприятимуть можливості порівняння щодо управління цією якістю, а також з іншими видами активності туристичного підприємства. Аналіз витрат і вигод є одним з найважливіших елементів орієнтованої на економічність системи управління якістю, яка має стати об'єктом постійної оптимізації на базі накопиченого досвіду.[8]

Таким чином, вдосконалення концептуальних підходів та реалізація комплексних заходів щодо регулювання процесу формування і впровадження систем управління якістю у сфері туризму повинно передбачити використання наявних можливостей підприємств і полягати у орієнтації їх механізмів на формування конкурентоспроможних турпослуг, оптимальних як з позиції гармонізації приватного капіталу і державного впливу, науки, туристичної,

конкурентної, інвестиційної політики, так і з врахуванням територіальних особливостей розвивання туристичного бізнесу і його позитивного впливу на економіку країни та балансу інтересів всередині суб'єктів господарювання.

Дисертаційна робота спрямована на розв'язок важливої економічної проблеми - формування конкурентоспроможних турпослуг з метою задоволення постійно зростаючих потреб споживачів та наповнення державного бюджету країни. Вона узагальнює і розвиває науково-методичні питання формування системи управління якістю на туристичному ринку та містить пропозиції стосовно вдосконалення державного регулювання цього аспекту туристичної політики.

Структурна перебудова і реформування економіки України на користь галузей невиробничої сфери зумовлює необхідність наукового обґрунтування систем управління якістю та стратегії розвитку підприємств на туристичному ринку. Напрями подальшого розвитку туристичних підприємств мають визначатися через свої спроможності та їх адаптації до вимог зовнішнього середовища. Тому головним змістом формування системи управління якістю обслуговування і стратегії розвитку діяльності суб'єктів господарювання є визначення перспективних напрямів господарської діяльності на основі постійного моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища, оволодіння стратегічним мисленням і методологією управління.

З метою підтримання високого рівня якості обслуговування туристів на туристичному ринку слід: займатися вивченням та впровадженням передового вітчизняного та іноземного досвіду, нових форм обслуговування; приділяти увагу стратегічному випуску якісних послуг; створення відповідного іміджу своєї організації; постійно сприяти підвищенню кваліфікації сервісу на фірмі; систематично здійснювати на підприємстві контроль за якістю обслуговування як з боку керівництва, так і з боку персоналу та тих самих споживачів; керівникам туристичних фірм та приділяти увагу соціально-психологічному клімату в колективі.

В умовах конкуренції важливого значення набуває сертифікація послуг підприємств харчування і закладів розміщення (тобто готелів) на їх відповідність вимогам нормативних документів. Основні сучасні тенденції розвитку процесу управління в сфері туризму базуються на поширенні та деталізації тих елементів структури і функціонування підприємства, що входять у систему якості і підлягають стандартизації у межах стандартів ISO серії 9000 та 10000. Діяльність керівників туристичних підприємств має бути спрямована на постійний пошук нових методів забезпечення та підвищення якості туристичних послуг на своїй фірмі.

Туризм є одним з пріоритетних напрямів розвитку економіки та підвищення культури в країні, держава має всебічно сприяти розширенню міжнародного співробітництва в туристичній сфері. Необхідно активізувати роботу різних інформаційних служб для підтримки гарного іміджу України як такої країни, яка проводить політику співробітництва з іншими країнами світу туристичній сфері. [5, 402-403 с.]

Пошук найбільш раціональних напрямів розвитку туризму України на сучасному етапі пов'язаний із розробкою практичних рекомендацій, які б сприяли підвищенню ефективності роботи туризму в цілому. З цією метою необхідно забезпечити: найбільш повну відповідність туристичних послуг запитам та смакам реальних і потенційних споживачів; підготовку інформації щодо запропонованого туристичного продукту у найбільш переконливій формі (засобом рекламної діяльності); встановлення такої ціни на туристичний продукт, яка б була прийнятною для достатньо широкого кола потенційних споживачів (засобом проведення відповідної політики цін); максимальну доступність пропонованих послуг (засобом проведення відповідної політики їх реалізації).

Все вищевикладене дозволить спрогнозувати наявні зміни і своєчасно відреагувати на них, розробивши якісний конкурентоспроможний туристичний продукт, який буде відповідати запитам споживачів.

1.1.Ефективні процеси управління якістю на туристичних підприємствах.

Індустрія туризму характеризується тим, що головна увага в ній при створенні системи якості продукту звертається на якість обслуговування. Якість обслуговування - ключ до комерційного успіху. Готелі і ресторани, тур агентства та екскурсійні бюро часто при абсолютно однаковій матеріальній базі та однаковому напрямку діяльності відрізняються один від другого тільки рівнем сервісу, що є деколи головним у конкурентній боротьбі за споживачів на туристичному ринку.

Світова практика показала певні напрацьовані правила організації ефективного обслуговування, дотримання яких дозволяє залучати по відношенню до конкретного турпродукту увесь накопичений у сфері сервісу досвід. До основних умов якісного обслуговування в туризмі можна віднести наступне:

1. Дотримання основних вимог та принципів сучасного сервісу:

- максимальна відповідність послуг, які будуть надаватись, до вимог споживачів та характеру його споживання;
- нерозривний зв'язок обслуговування з маркетингом та його основними принципами та завданнями;
- гнучкість сервісу, його спрямованість на врахування вимог ринку і переваг споживачів турпослуг.

2. Створення повноцінних умов для персоналу, який має забезпечити якісний сервіс. До них належать:

- ергономічність усіх робочих місць;
- якісне формулювання правил, обов'язкових для виконання кожним співробітником;
- чітка система оцінювання якості роботи співробітників, яка дозволяє об'єктивно вимірювати кількісно та якісно ефективність сервісу, особливо таких важких елементів як доброзичливість та ввічливість;

- мотивація персоналу, його зацікавленість в прогресі всього підприємства, бажання та вміння робити свою роботу максимально ефективно, та самовдосконалюватись;

- система підвищення кваліфікації обслуговуючого персоналу.

3. Оптимізація організаційної структури управління підприємства, яке надає турпослуги.

Чим довший ланцюг проходження замовлення, тим більша ймовірність помилок. Оптимальною вважається така організаційна структура управління, де кількість її елементів мала.

Необхідною умовою забезпечення безперервності технологічного процесу з однаковим рівнем якості обслуговування є також взаємодія всіх елементів організаційної структури, яка дозволяє виправляти помилки та виключати можливість їх повторення.

4. Всебічний, повний, об'єктивний контроль якості та сервісу, який включає [9]:

- безпосередню участь гостя в оцінці контролю за нею;

- створення необхідних критеріїв, які дозволять співвіднести вимоги стандартів із фактичним станом справ;

- створення системи самоконтролю персоналу підприємства;

- використання чітко сформульованих якісних критеріїв для самооцінки якості послуг.

- участь персоналу в створенні критеріїв оцінки якості;

- застосування технічних засобів контролю;

- створення служб контролю за послугами, що надаються за участі усіх представників підрозділів туристичного підприємства: дирекції, фінансового відділу, відділу безпеки, кадрової служби, керівники та ін.;

- проведення експертизи якості послуг, які надаються на даному підприємстві.

Ключовим фактором, який формує поняття якості, є найбільш повне задоволення потреб споживачів з різними запитами та своїм розуміння комфорту як такого.

Поняття комфорту включає наступні складові [3]:

- інформаційний комфорт включає в себе наявність у обслуговуючого персоналу усієї необхідної інформації щодо туру, який може зацікавити споживача;
- економічний комфорт (зручність розрахунків для гостей, систему знижок, бонусів та інші заходи, що мають мотивувати гостя до повторного вибору закладу розміщення, турагенства та ін.);
- естетичний комфорт (естетично оформлений інтер'єр підприємства, що створює відчуття затишку для клієнта);
- побутовий комфорт - передбачає створення нормальних умов для перебування гостя (оптимальна температура, вологість повітря, зручність меблів тощо);
- психологічний комфорт включає повагу і гостинність по відношенню до клієнта.

Отже, якісна туристична послуга - це комплексне поняття, тому її якість характеризується лише через зв'язок усіх її складових елементів. Ефект сервісу у туристичній сфері оцінюється споживачами в таких умовах певного емоційного стану, який залежить від надмірної кількості факторів, серед яких переважають суб'єктивні характеристики туриста.

На мій погляд, основною запорукою створення якісного туристичного продукту є його широке застосування прийомів, напрацьованих маркетинговим досвідом у сфері туристичного обслуговування та досвіду закордонних підприємств в галузі туризму та управління якістю туристичного продукту.

Якість послуг у сучасних умовах розвитку туристичної сфери є однією з важливих складових ефективності та рентабельності суб'єктів туристичної індустрії в цілому.

Система управління якістю обслуговування в сфері туризму має стати постійним процесом діяльності, який спрямований на підвищення рівня туристичних послуг, удосконалення елементів виробництва та якості.

При управлінні якістю комплексної турпослуги безпосередніми об'єктами управління виступають процеси, які зумовлюють якість кожної послуги. Розробка управлінських рішень щодо визначення показників, які надають якісний туристичний продукт. [5, с. 62].

Виробнича ефективна діяльність підприємств туристичної індустрії можлива за таких умов:

- комплексна туристична послуга задовольняє кожні вимоги вітчизняного законодавства та інші вимоги суспільства;
 - турпослуга відповідає потребам сфери за призначенням;
 - турпродукт задовольняє вимоги та очікування усіх своїх споживачів;
 - турпродукт відповідає стандартам та вимогам;
 - комплексна турпослуга, з одного боку, спрямована на одержання прибутку, з другого - пропонується споживачам та турагентам за конкурентоспроможними цінами;
- турпродукт задовольняє усі вимоги безпеки.

Управління якістю туристичного обслуговування має проводитись постійно, на підприємствах - суб'єктах туристичної індустрії має бути система управління якістю туристичними послугами.

Така система являє собою організаційну структуру з повним розподілом відповідальності, процедури та процесів, які необхідні для управління якістю турпродукту.

Система управління якістю готельних послуг повинна гарантувати клієнтові задоволення його запитів під час обслуговування в готелі, на усіх його етапах і у всіх ланках.

Тому особливого значення набуває проблема розроблення та практичного застосування внутрішніх стандартів готельного підприємства, які визначають загальні складові якості надання готельних послуг.[6, 176 с.]

Зарубіжний і вітчизняний досвіди свідчать, що управління якістю послуг – складний процес, який охоплює організаційний, економічний та соціальний напрями діяльності готельного та туристичного підприємства.

За системним підходом управління якістю готельних послуг – це сукупність взаємозв'язаних суб'єктів та об'єктів, принципів та методів і функцій управління, орієнтованих на розробку та задоволення вимоги до якості та зниження витрат на нього.

В такий спосіб управління якістю готельних послуг та турпослуг означає забезпечення оптимального співвідношення його складових.

При тому зусилля спрямовуються на досягнення пріоритетної мети, серед якої – підвищення рівня якості, зниження операційних витрат, забезпечення оперативного обслуговування, отримання оптимального прибутку.

З урахуванням останнього готелі починають розглядати питання прибутковості діяльності з позицій якості, конкурентоспроможності, ціни, тобто реального стану на ринку готельних послуг.

На підставі виконаних досліджень сформовано структурно-функціональну модель системи управління якістю готельних послуг.

Система управління якістю готельних послуг повинна гарантувати клієнтові задоволення його запитів під час обслуговування в готелі, на усіх його етапах і у всіх ланках.

Тому особливого значення набуває проблема розроблення та практичного застосування внутрішніх стандартів готельного підприємства, які визначають загальні складові якості надання готельних послуг. (рис. 2).

Система управління якістю послуг (СУЯП)							
Мета СУЯП							
Досягнення довготривалого успіху через покращання якості обслуговування клієнтів, зниження операційних витрат, отримання вигоди для усіх співробітників готелю та суспільства, враховуючи критерій прибутковості							
Завдання СУЯП							
Поліпшення економічного стану готелю	Розширення ринку збуту послуг	Досягнення міжнародного рівня надання послуг	Орієнтація на задоволення вимог ринкових сегментів	Освоєння нових послуг	Дотримання й покращання показників якості послуг	Розвиток сервісу	Моніторинг і попередження надання неякісних послуг
Об'єкти і суб'єкти СУЯП							
Персонал (MEN)	Обладнання (MACHINE)		Матеріали (MATERIAL)	Методи (METHOD)	Навколишнє середовище, мікроклімат (MILIEU)		
Елементи СУЯП							
Добір кадрів Досвід Професійні навички Кваліфікація Навчання	Меблі Постільна білизна Посуд Килимові покриття тощо	Устаткування Прилади Інженерно-технічна система	Системи Організація Технологія Стиль керівництва Стандарти якості послуг і обслуговування	Імідж Економічний успіх Конкурентоспроможність Захист навколишнього середовища Умови праці			
Функції СУЯП							
Планування	Організування	Мотивування	Моніторинг (облік)	Контролювання	Аналізування		
Часові періоди СУЯП							
Стратегічний		Поточний		Тактичний			

Рис.2. Структурно-функціональна модель системи управління якістю готельних послуг.

Як бачимо з цього рисунка, суб'єкти і об'єкти СУЯП диференціюються за елементами, найголовнішими з яких є нормативне забезпечення якості усіх послуг. Воно повинне містити міжнародні стандарти, документи Всесвітньої туристичної організації, національні законодавчі акти та нормативні документи, міждержавні і внутрішні стандарти готельного підприємства.

Конкретні вимоги до забезпечення якості готельних послуг відображені в документах ВТО і глобальній концепції законодавчого забезпечення якості послуг на європейському туристичному ринку.

Організаційна структура – це сукупність виробничих ланок і впорядкованих потоків ресурсів у виробничій системі, а також органів

управління та їх певний взаємозв'язок, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства.

Структура має тісні зв'язки з її елементами ланками управління на кожному рівні, цілями, функціями, процесом управління, чисельним і професійно-кваліфікаційним складом працівників, ступенем централізації і децентралізації функцій управління, інформаційними зв'язками. В рамках організаційної структури відбувається рух потоків інформації і прийняття управлінських рішень, у чому беруть участь мене-джери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації. При побудові організаційної структури необхідно дотримуватися принципів, які наведені на рис.2.

Побудова організаційних структур відбувається поетапно. На першому етапі – ініціювання – відбувається постановка завдань організації, визначаються способи їх вирішення та проектується система комунікацій. На другому етапі – координації – визначаються необхідні види діяльності, визначається склад виконавців, створюються системи мотивації. На третьому етапі – управління – здійснюється делегування повноважень та забезпечується їх виконання. (Див. на рис.3)



Рис. 3. Принципи організаційної структури

Розробляючи організаційну структуру, необхідно дотримуватись таких основних вимог:

1. Адаптивність, тобто здатність організаційної структури пристосовуватись до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі;
2. Перспективність, а саме вирішення стратегічних задач, пов'язаних з майбутнім розвитком виробництва та управління, а не лише оперативних;
3. Спеціалізація, тобто функціональна замкнутість структурних підрозділів, конкретизація сфери діяльності кожної ланки управління;
4. Узгодженість інтересів між усіма ланками управління;
5. Ефективність. Через організаційну структуру повинні підвищуватись процеси управління, продуктивність праці адмінперсоналу, витрати на утримання органів управління повинні відповідати можливостям організації;
6. Простота, а саме легкість для розуміння персоналом та пристосування до даної форми управління;
7. Еластичність, тобто здатність до розвитку, яка обумовлена вдосконаленням виробництва, зміною зовнішніх умов, появою інновацій тощо.

Організаційні структури формуються відповідно до вимог довготривалого забезпечення конкурентоспроможності та економічної ефективності підприємства для забезпечення координації й контролю діяльності підрозділів фірми та її співробітників.

Першим кроком при формуванні організаційної структури є розподіл організації на підрозділи або департаменти, про які говорилось вище.

Другим кроком у формуванні організаційної структури є встановлення кількості підрозділів, які входять до структури, та їх обов'язків. Для цього необхідно провести такі розрахунки: [7]

1. Для кожного підрозділу визначити кількість робочих місць. Для розрахунку використовують дані загальної трудомісткості виконаних робіт у межах підрозділу за фіксований проміжок часу (рік, квартал, місяць). При цьому для виробничих підрозділів використовують аналітико-розрахункові

методи, які дають змогу точно визначити загальну трудомісткість робіт на основі витрат часу й річного обсягу робіт на кожній техно-логічній операції. Для функціональних підрозділів, праця в яких має творчий та індивідуальний характер, для розрахунків беруть середні показники витрат праці за результатами фотографії робочого часу чи моментних спостережень або використовують для проектування кількості робочих місць з досвіду аналогічних фірм;

2. Встановлюється ефективний фонд робочого часу одного працівника за той же період, для якого було розраховано обсяг робіт у попередньому пункті з врахуванням нормованих перерв у роботі;

3. Розраховується необхідна кількість робочих місць (працівників) на кожній операції технологічного процесу й у цілому по підрозділу діленням загальної трудомісткості виконання встановленого обсягу робіт на ефективний фонд робочого часу одного працівника. Отриманий результат показує загальну кількість працівників, що будуть зайняті в даному підрозділі, працю яких необхідно координувати для досягнення поставлених завдань;

4. Розраховують оптимальну кількість керівників і визначають їхню ієрархію. Оскільки, якщо в керівника багато підлеглих – він не в змозі ефективно виконувати свої функції, а при малій кількості підлеглих зростає ієрархічність в управлінні та посилюється його централізація. Для визначення оптимальної кількості підлеглих використовують норму керованості.

Норма керованості – допустима кількість виконавців, які підпорядковуються одному керівникові. Для її визначення можуть використовуватися як дослідно-статистичні методи (порівняння зі штатною кількістю персоналу аналогічного підрозділу, який виконує аналогічні обсяги робіт), так і розрахунково-аналітичні, які враховують такі чинники, як характер робіт, обсяг інформації, витрати часу, кількість взаємозв'язків тощо. Звичайно, розрахункова кількість підлеглих, що припадає на одного керівника, не є догмою. Вона може відрізнятись навіть у межах однієї фірми.

З урахуванням наведених чинників розроблено такі рекомендації: норма керованості для менеджера вищого рівня становить 3-6 осіб; для менеджера середньої ланки – 7-15 осіб; для нижчого рівня – 20-35 виконавців. При цьому слід усвідомлювати, що конкретна господарська ситуація може перешкоджати дотриманню перелічених норм.

У цьому разі доцільно вводити посаду заступника. Досвід показує, що коли з об'єктивних причин навантаження керівника в 1,5 рази перевищує рекомендовану норму, то ефективність його праці підвищиться з уведенням посади заступника й переданням йому частини повноважень і відповідальності. [8].

1.2. Підходи до побудови системи управління персоналом та якістю в сфері туризму.

При системному підході управління якістю здійснюється в "цілісній сукупності його підсистем та виявленні різноманітних зв'язків і властивостей між ними та зовнішнім середовищем". Системний підхід передбачає виокремлення суб'єкта та об'єкта, а також елементів входів, прикладом яких є цілі, політика в області якості та конкурентоспроможності продукції, а також зовнішні фактори, які мають вплив на систему. Зміни, які проходять в будь-якому елементі системи, індукують зміни в інших взаємопов'язаних елементах.

Система, як зазначає Мескон М., є "певною цілісністю, яка складається із взаємозалежних частин, кожна з яких вносить свій вклад в характеристику цілого". Система якості за формою – це система документації, в якій встановлені загальні принципи забезпечення якості, вимоги до діяльності та відповідальності кожного робітника у сфері якості; умови дотримання заданих параметрів процесів і характеристик кожного об'єкта; методики контролю, обробки та аналіз інформації про якість; програми навчання персоналу в сфері якості та інше. Для успішного функціонування організації на ринку туристичних послуг необхідно забезпечувати постійний розвиток, удосконалення систем управління якістю, швидкого і точного реагування на зміну попиту та уподобань споживачів, відповідність виробництва вимогам екологічності, безпечності, а також зміцнення взаємозв'язків зовні і в середині даного підприємства.

Загальний менеджмент якості наголошує на безперервному процесі удосконалення якості, який забезпечують всі служби й підрозділи туристичного підприємства. Управління якістю здійснюється на всьому життєвому циклі створення даних продукцій, відбувається запобігання, та усунення дефектів, орієнтація на споживача, висока мотивація праці та постійне навчання та удосконалення роботи працівників, дотримання безпечності та екологічності виробництва.

Як показує практика, при впровадженні системи управління якістю у підприємстві, в процесі модернізації технічного та технологічного оснащення туристичного підприємства, витрати виробника дуже зростають. Проте, коли вже досягнутий стабільно високий рівень якості виробництва та високий рівень якості продукції, витрати підприємства починають знижуватись за рахунок зменшення кількості браку в продукції, невідповідностей та витрат на їх усунення. Водночас реалізаційна ціна на високу, якісну продукцію зростає.

При переході України до ринкової економіки, впровадження систем управління якістю відповідно до міжнародних стандартів набувало все більшої актуальності, оскільки дана процедура підвищує конкурентоспроможність підприємств. Досягнення високого рівня ділової досконалості є запорукою успішності, конкурентоспроможності підприємств, що досягаються за рахунок майстерності управління, на основі врахування принципів концепції TQM (Total Quality Management) – загальний менеджмент якості.

У процесі функціонування туристичного підприємства використовуються всі його засоби, але особливість цього виду діяльності полягає у тому, що людський чинник відіграє в ньому основну роль. Працівників туристичного підприємства можна вважати ключовим ресурсом, тому що роль людського і матеріального факторів нерівнозначна.

Людський фактор - це активний творчий елемент процесу виробництва благ і надання туристичних послуг. Натомість матеріальному фактору належить інструментальна роль. У готельній, гастрономічній, посередницькій діяльності, а також центрах туристичної інформації, пасажирських перевезеннях, а отже, в туризмі загалом простежуємо велику частку участі у процесі надання туристичних послуг людського ресурсу. Працівники є ініціаторами виконання роботи відповідно до реалізації цілей підприємства та задоволення потреб і сподівань споживачів. Сфера цієї діяльності, як і матеріальні витрати, підлягає правилам економічної калькуляції. У процесі роботи людина відіграє суб'єктну і предметну роль. Це означає, що, здійснюючи управління людськими ресурсами на

підприємстві, потрібно намагатися використовувати подвійну роль людини в процесі праці та враховувати її функцію активізації'.

На сучасному етапі розвитку туризму спостерігаються процеси заміни людської праці автоматизованими знаряддями й різними машинами, які стають елементами обладнання робочих місць. Але їх наявність відносно обмежена і тому радикально не впливає на зменшення кількості працівників у туризмі. Навпаки, динамічний розвиток туризму й туристичного ринку стимулює зростання кількості працевлаштованих працівників у цьому секторі.[8]

Не можна також оминати проблему впливу зміни умов діяльності туристичних підприємств (посилення конкуренції у туристичному секторі та ролі якості у здобутті клієнтів) на переоцінку принципів його функціонування. Йдеться про нові підходи до правління людьми на підприємстві. Виявляється, що управління персоналом туристичного підприємства, яке вимагає слухняності, дисципліни і коректного виконання визначених обов'язків на конкретному робочому місці, не завжди пов'язано з ефективністю. Зросла роль якості пропонованих підприємством послуг вимагає від працівників поміркованості, інноваційності, ініціативи, вміння швидко приймати рішення, а також лояльності щодо фірми. Відтак варто наголосити, що заміна людської праці машинами чи іншою технікою можлива і доцільна лише тоді, коли вона не спричинить зниження якості пропонованих послуг. Цю межу не можна переходити у туристичному підприємстві, аби не порушити стандарти якості. Для підприємця (власника туристичного підприємства) це означає необхідність володіння концепцією управління людськими ресурсами, а передусім - підготовку підприємства з огляду забезпечення потрібними засобами праці.

Перебіг процесу праці у туристичному підприємстві є достатньо неоднорідний, однак має прямувати до створення пропозиції, яка охоплює визначений (вужчий або ширший) пакет матеріальних благ і послуг, що здатний задовольнити потреби туристів. Диференціація пропозиції та характер процесів праці у туристичному підприємстві засвідчують, що багато її елементів не

підлягає стандартизації, їх важко чітко запрограмувати через нематеріальність послуг, а також змінність потреб і сподівань туристів.

Очевидним є також те, що в процесі надання туристичних послуг можуть виникнути проблематичні обставини, які неможливо було передбачити. Правильне реагування працівників на нові обставини має вирішальний вплив на ступінь задоволення потреб туристів. Працівники, які безпосередньо беруть участь у процесі надання послуг, визначають великою мірою структуру цих послуг та їх рівень. Від їх знань, кваліфікації, умінь, досвіду та винахідливості залежать результати діяльності, яка виявляється у ступені задоволеності потреб туристів. Дуже часто в процесі реалізації туристичного заходу ці працівники покладаються на власні сили та вміння (наприклад, провідник, екскурсовод). Окрім знань і кваліфікації, вони мають володіти певними особистісними ознаками, такими як креативність, комунікабельність, особиста культура та культура обслуговування, здатність ризикувати, творчо підходити до вирішення проблем. Специфіка роботи в туризмі полягає у тому, що працівники туристичних підприємств є організаторами процесу праці й безпосередніми виробниками. Одночасно широкий спектр дій з надання туристичних послуг вимагає від них формування позитивних стосунків з багатьма працюючими колегами з готельної, гастрономічної, транспортної сфери, туристичними агенціями, центрами туристичної інформації тощо. Кожен із них має бути налаштованим на реалізацію сподівань клієнтів, якісне їх обслуговування, надання відповідної інформації, бути порадником і помічником, наприклад, учасникам екскурсії, гостям готельного об'єкта тощо.

Специфіка діяльності туристичних підприємств і перебігу робочих процесів полягає також у тому, що праця, котра пов'язана з обслуговуванням туристів (наприклад, гостей готельних об'єктів), має тривалий, багатозмінний, цілодобовий характер, незважаючи на вихідні й святкові дні, часто виконується довше за звичайний восьмигодинний робочий день. Окрім цього, під час туристичного сезону додатково збільшується навантаження на працівників, які займаються обслуговуванням туристичного руху. [9]

При створенні систем контролю необхідно дотримуватися принципу безперервності. Система контролю якості обслуговування повинне забезпечувати контроль на всіх її етапах технологічного циклу і за всіма параметрам. Крім того, дія контролю має забезпечувати напряму гнучкість і коригування всіх інших функцій по забезпеченню якості послуг. Отже, можна виділити два основних критерії системи якості: вона повинна забезпечувати високий рівень якості, його відповідність усім стандартам і потребам туриста, а також служити інструментом для створення спеціальних технологій з управління підприємством.

Комфорт як ключовий інструмент у створенні якісного туристичного продукту. Історія розвитку туризму показує, що основна роль, підприємств, які входять в індустрію туризму, не змінилася.

Гостя потрібно зустріти, нагодувати, розважити та пожити спати. Головним фактором, який формує поняття якості, є найбільш повне задоволення потреб гостей з різними запитами та своїм розумінням комфорту. Наприклад, американці вважають комфортним готель, де є в номері передбачене місце де можна приготувати коктейлі, і в будь-який час можна дістати лід, існує ефективна система безпеки. Європейці особливу увагу приділяють обладнанню санвузлів та різноманітності підприємства громадського харчування, а японці – приділяють основну увагу можливості своєчасно отримати інформацію, системі піктограм (спеціальні знаки, та малюнки), які дозволяють добре орієнтуватися в готелі, не маючи можливості спілкуватися мовою і даній країні, і наявності ресторану зі східною кухнею.

Виділяють два модельних шляхи для забезпечення якісного сервісу на високому рівні вимог комфортності.

Перший напрямок І це американська модель готельної інтернаціоналізації. В сучасній індустрії туризму подорожуючий за допомогою туроператора може обирати з чисельної кількості підприємств і отримувати якісне і різноманітне обслуговування там, де він віддає перевагу. На вибір часто

впливає можливість отримання обіцяного рівня сервісу без «будь-якої форс-мажорної ситуації».

Другий напрямок організування якісних послуг використовується в основному незалежними підприємствами сфери туризму. Основну частину його складає чітке дотримання параметрів комфортності, які вироблені практикою туристичного бізнесу і є універсальними як для готелю, так і для роботи закладів харчування або туристичної фірми. До комплексу складових входять наступні елементи поняття «комфорт»:

- інформаційний; економічний;
- естетичний;
- побутовий;
- психологічний.

Інформаційний комфорт. Організування інформаційної комфортності починається з того, наскільки повну інформацію про готель, підприємство харчування та інші туристичної сфери, може отримати гість до їх відвідування.

Отже, достовірність і повнота інформації на стані розробки туристичного продукту, його «обкатки» і подальшого збуту - важлива складова ефективного туроперейтинга.

До поняття інформаційного комфорту входять два таких параметри:

- інформованість персоналу, який готовий відповісти на будь-яке ваше запитання і не тільки про готель, ресторан тощо, але й про країну в якій ви знаходитесь.

-система піктограм, яка повинна допомагати туристу орієнтуватися в готелі, навіть не володіючи мовою.

Одну із головних ролей відіграють фотографії, буклети з внутрішнім дизайном приміщень, інформація про ціни, комплекс основних та додаткових послуг, що надаються, наявність сертифіката про безпеку послуг та ін. Важливо, щоб така інформація була подана у формі, яка б задовольняла потреби туриста.[8]

Клубна система придатна для підприємств туристичної сфери насамперед тим, що є інструментом привабливості; утримка клієнтів. Конкуренція зростає з кожним роком. Власникам необхідно вживати заходи для того щоб зберегти свої ринкові позиції. Сам факт того що придбання клієнтом клубної карти є підтвердженням серйозності його намірів відвідати заклад знову. Однак, наявність клубної карти у клієнта - ще не гарантія того, що він буде часто користуватися послугами в даному підприємстві, яке надає туристичні послуги. На додаток, спрощуються розрахунки з клієнтами. Вилучення готівкових коштів з обігу - великий плюс у будь-якому бізнесі. Це зменшує кількість крадіжок і махінацій, ризик нальотів на заклад, полегшує бухгалтерський облік.

Заради утримання клієнтури багато туристичних підприємств вдається до різних пілг та додаткових послуг, бонусів, подарунків. їх різноманітність особливо зростає в силу формування стратегічних ринкових альянсів транснаціональних готельних, авіаційних компаній, фірм з оренди автомобілів тощо. Клієнт виграє від цього не тільки матеріально, але й емоційно -- завжди приємно користуватися особливою увагою. Вчасно забезпечити задоволення клієнта в даному аспекті -- теж елемент туроперейтинга на високому якісному рівні.

Естетичний комфорт. Однією з причин, через які гість обирає той чи інший готель, ресторан, клуб тощо є естетично оформлений інтер'єр, який створює атмосферу затишку та домашнього тепла. Естетика -- наука про прекрасне, а поняття про красу у кожного своє. При оформленні приміщень з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства керуються наступними загальними положеннями:

- всі приміщення мають бути декоровані в одному стилі відповідати напрямку підприємства;
- гама кольорів в оздобленні приміщень не повинна бути дратуючою;
- матеріали, які використовуються для оформлення, повинні відповідати стандартам безпеки та гігієни і мати відповідні сертифікати;

· матеріали також повинні бути придатними для тривалого використання та стійкими до впливу високих температур та хімічних речовин. Саме на дотримання цих настановних умов звертає увагу туроператор, визначаючи естетичну привабливість обслуговування, яке забезпечує турпродукт, що буде пропонуватися на ринку.

Побутовий комфорт передбачає створення нормальних умов для перебування гостя (оптимальна температура, вологість повітря, зручність меблів тощо) і звичайно, формуючи турпродукт, туроператор повинен переконатися, що під час обслуговування туриста на маршруті виконавці послуг дотримуються вищезазначених вимог.

Психологічний комфорт. З одного боку, поняття психологічного комфорту охоплює всі раніше перераховані параметри комфорту, оскільки за відсутності хоча б однієї з вказаних складових настрій гостя буде зіпсованим. Однак, існують і специфічні вимоги, дотримання яких гарантує нормальний психологічний стан гостя.

Ці вимоги відносяться до галузі гуманітарних технологій і їх виконання -- повага і гостинність по відношенню до клієнтів -- цілком залежать від персоналу підприємств туристичної індустрії, які залучаються до обслуговування.

В контексті психологічного комфорту на оцінку заслуговують спеціальна політика освіти і програми виховання персоналу, елементи корпоративної культури, особисте сприйняття рівня гостинності, ввічливості персоналу, які кваліфікований менеджер з туроперейтинга повинен проаналізувати на стадії попереднього вибору виконавців обслуговування, проведення переговорів про укладання договорів про надання послуг, обробки відгуків клієнтів турфірми про подорож.

Практика сучасного туроперейтинга має враховувати, що сьогодні конкурентна боротьба на ринку турпослуг проявляється не стільки в конкуренції між окремими підприємствами, які беруть участь у створенні турпродукту як такого, скільки в конкуренції їх професіоналізму.

При цьому запорукою створення якісного турпродукту є широке застосування прийомів, напрацьованих маркетинговим досвідом у сфері туристичного обслуговування. Управління якістю сервісного забезпечення турпродукту.[9]

Сучасний туроперейтинг приділяє велику увагу таким аспектам функціонування підприємств індустрії туризму, як функціональна придатність, безпека, готовність до експлуатації, економічні параметри, екологічність послуг, що надаються.

Крім того, на туроператора покладається завдання забезпечити сукупність характеристик туристичного продукту, які відповідають очікуванням, потребам, і вимогам клієнтів щодо якості туристичного обслуговування.

РОЗДІЛ 2. Аналіз ефективності системи управління якістю Туристичної фірми «tui»

Туризм є однією з найбільш розвинутих та провідних галузей економіки. Через швидкий темп розвитку він визнаний економічним феноменом цього століття. Цьому сприяє поширення політичних, економічних, наукових та культурних зв'язків між державами і народами. Масовий розвиток туризму дозволяє мільйонам людей розширити свій кругозір, ознайомитися з визначними пам'ятками, культурою, традиціями різних країн.

У багатьох країнах туризм відіграє основну роль у формуванні валового внутрішнього продукту, активізації зовнішньоторговельного балансу, створення робочих місць і забезпечення зайнятості більшої половини населення, має великий вплив на такі ключові галузі економіки, як транспорт та зв'язок, будівництво і виробництво товарів народного споживання, тобто виступає своєрідним стабілізатором соціально-економічного розвитку.

Значення туристичного бізнесу постійно зростає. Це пов'язане із підвищенням його впливу на розвиток міжнародних зв'язків, поживлення економічного стану різних країн і окремих регіонів, можливістю поповнення валютних надходжень. За рахунок проведення послідовної економічної і культурної політики між різними народами світу туризм виступає стабілізатором налагодження та укріплення відносин між різними державами, дійовим фактором посилення престижу країни в світовому співтоваристві. Основне завдання турагента з організації туризму полягає у формуванні в потенційного клієнта бажання купити туристичну путівку. Для досягнення бажаного результату туристичному агенту буде мало виконувати роль пасивної фігури, яка тільки презентує товар, йому доведеться аргументовано переконувати свого клієнта у доцільності придбання турпутівки. З огляду на це він мусить акцентувати на якості пропонованої ним послуги, належному та вчасному виконанні своїх зобов'язань турагентства, а також на інших позитивних моментах, які пропонує його фірма аби належним чином

задовольнити потреби свого клієнта, агенти з організації туризму повинні мати достатньо достовірної інформації про туристичні маршрути, екскурсійні послуги, умови проживання та харчування, ціни на додаткові туристичні послуги(екскурсії, тощо)

Крім того, турагенту потрібний високий рівень розвитку комунікативних і організаторських здібностей, ініціативність, врівноваженість, винахідливість, енергійність, емоційна стійкість, виразна дикція, грамотна вимова, інтелект - вищий середнього. Оскільки робота тур агента базується на встановленні контактів між людьми, то нею, як правило, займаються люди дипломатичні, привітні та кмітливі, які уміють прихилити до себе інших.

Нині в Україні ліцензовано понад 2100 туристичних фірм.

Однією з них є мережа туристичних агенцій «TUI».

За часів незалежної України, туристичний бізнес зіткнувся з великою кількістю проблем. Однією з важливих проблем є низька конкурентоспроможність туристичних послуг, яка формується рівнем ціни та якістю послуг. За рахунок зміни нормативної бази, високого податкового тиску, відсутності могутніх міжнародних готельних мереж.

Головною проблемою для будь-якого туристичного підприємства є стабільність клієнтів, втрата споживачів негативно впливає на доходи підприємства та на його становище.

Основним фактором успіху туристичних підприємства в сучасному світі є політика підвищення якості туристичних послуг. Для вітчизняних туристичних підприємств формула «ціна - якість» виступає важливим фактором досягнення позитивного рівня прибутковості.

Найбільша в світі група компаній в сфері туризму з 40-річним досвідом, заснована в 2014 році в результаті поєднання двох холдингів: німецької TUI AG і британської TUI Travel PLC.

TUI Group надає послуги більше 30 млн клієнтам в рік та пропонує відпочинок в 180 країнах світу. TUI є однією з найуспішніших туристичних компаній у світі. У 2015/2016 фінансовому році, дохід компанії збільшився у 3

рази до 1,037 мільярда євро, в порівнянні з минулим роком, товарообіг склав 17,184 млрд євро. До групи TUI входять туроператори, мережі турагентств, понад 300 готелів, 14 круїзних лайнерів, 6 авіакомпаній з найбільшим чартерним флотом в Європі - понад 130 літаків і ін. Тільки в Європі TUI має понад 3 000 офісів продажів. У концерн входять відомі ланцюжка готелів RIU, Club Magic Life, Suntopia, Iberotel, Robinson Club, Sol Y Mar Club, Coral Sea, Jaz Resort і багато інших. TUI Group - неодноразовий лауреат престижної міжнародної премії World Travel Awards. Кількість працівників компанії – нараховує понад 76 000 чоловік в 130 країнах.

Штаб-квартира об'єднаної компанії TUI Group розташована в Німеччині, її акції котируються на Лондонській фондовій біржі і входять в розрахунок індексу FTSE 100. TUI співпрацює зі всесвітньовідомими готельними комплексами, в результаті цього компанія може гарантувати високий рівень сервісу: Aldemar Iberotel, Barcelo iC Hotels, Barut Jaz, Best Kempinski, Concorde Limak, Coral Sea Lopesan, Cornelia Louis, Fiesta Magic Life, Gloria Pegasos, Grecotels, Radisson, Grupotel Riu, H10 Rixos, Hillside Sheraton, Hilton Sol Melia, Iberostar Sol Y Mar.

TUI пропонує клієнтам різні типи відпочинку в залежності від їх переваг:

- пляжний
- пізнавальний
- гірськолижний
- сімейний відпочинок
- молодіжний відпочинок
- відпочинок A'la Carte

Вивчаючи переваги українських туристів, TUI вивчаючи переваги туристів кожного року розробляє нові концепції турів. [10]

2.1. Стан рівня класифікації туристичної фірми «TUI»

Туроператори:

Багатьох сильних туроператорів, що займають лідируючі позиції на своїх внутрішніх ринках, об'єднує холдинг TUI Group. У Німеччині це TUI Deutschland, 1-2-FLY, airtours і Wolters Reisen, в Великобританії Thomson і First Choice. Оператори TUI також є одними з провідних національних брендів в Австрії, Польщі, Швейцарії, Данії, Фінляндії, Норвегії, Швеції, Франції, Бельгії, Нідерландах, Китаї, Росії та Україні.

Авіакомпанії:

Група TUI включає в себе шість власних авіакомпаній, що експлуатують 145 середньо- і далекомагістральних літаків, в тому числі що мають найбільший флот останніх Boeing 787 Dreamliner. Авіакомпанії TUIfly, Thomson, TUIfly Nordic, JetairFly, Corsair і ArkeFly обслуговують понад 180 напрямків по всьому світу. До початку 2014 під прапором TUI виконувала польоти "Когалимавіа".

Готелі:

TUI AG належать понад 300 готелів на 210 000 місць в 24 країнах. Всі готельні бренди TUI славляться високими стандартами роботи, якістю обслуговування і турботою про навколишнє середовище. Група TUI включає в себе такі добре відомі мережі, як RIU Hotels, Robinson Club, Grecotel, Grupotel, Iberotel, Magic Life, Sol y Mar, PURAVIDA Resorts, Sensimar Hotels, Viverde, aqi Hotels, Dorfhotel, Gran Resort Hotels, Karisma Hotels, Atlantica Hotels і інші.

Морські круїзи:

Німеччина: Narag-Lloyd Cruises, TUI Cruises (з 2008)

Великобританія: Thomson Cruise

TUI Росія і СНД:

TUI Росія та СНД - спільне підприємство провідної міжнародної туристичної компанії TUI Travel Plc і російської інвестиційної компанії S-Group Capital Management, що входить в холдинг під керівництвом Олексія Мордашова, генерального директора і головного акціонера «Северсталь Груп». Компанія створена 15 квітня 2009 року на базі російських туроператорів VKO Group, Mostravel і українського «Вояж Київ». [5]

Компанія обслуговує в рік понад 700 тис. Туристів і включає понад 600 агентств (власних і франчайзингових). Компанія працює з масових туристичних напрямках, включаючи Туреччину, Єгипет, Іспанію, Чехію, Італію, Хорватію, Чорногорію, Кіпр, ОАЕ, Таїланд, Індію та ін. Туроператорські представництва TUI працюють в регіонах: Санкт-Петербург, Самара, Казань, Єкатеринбург, Ростов -на-Дону, Челябінськ, Краснодар, П'ятигорськ.

У листопаді 2013 року TUI Russia & CIS придбала активи українського туроператора Turtess Travel [6].

TUI Travel PLC [ред | правити код]

TUI Travel PLC - провідна світова туркомпанія. До групи входить понад 240 брендів, в числі яких - туроператори, круїзні компанії, авіаперевізники, готельні ланцюжки та ін.

Компанія була утворена в результаті злиття двох туристичних компаній TUI Tourism і First Choice Holidays в 2007 р. Понад 55% акцій TUI Travel PLC належать групі TUI AG, найбільшим акціонером якої є структури російського підприємця Олексія Мордашова.

Група обслуговує близько 30 млн туристів, працює в 180 країнах. Тільки в Європі TUI має більше 3000 туристичних агентств. Загальна кількість співробітників компанії перевищує 50 тисяч. TUI Travel PLC включає декілька авіакомпаній. Обороти компанії в 2013 році склав 15,1 млрд фунтів стерлінгів, операційний прибуток - 589 млн фунтів стерлінгів. [7]

Місією туристичної фірми TUI є "Ми створюємо відпочинок, який робить людей щасливішими".

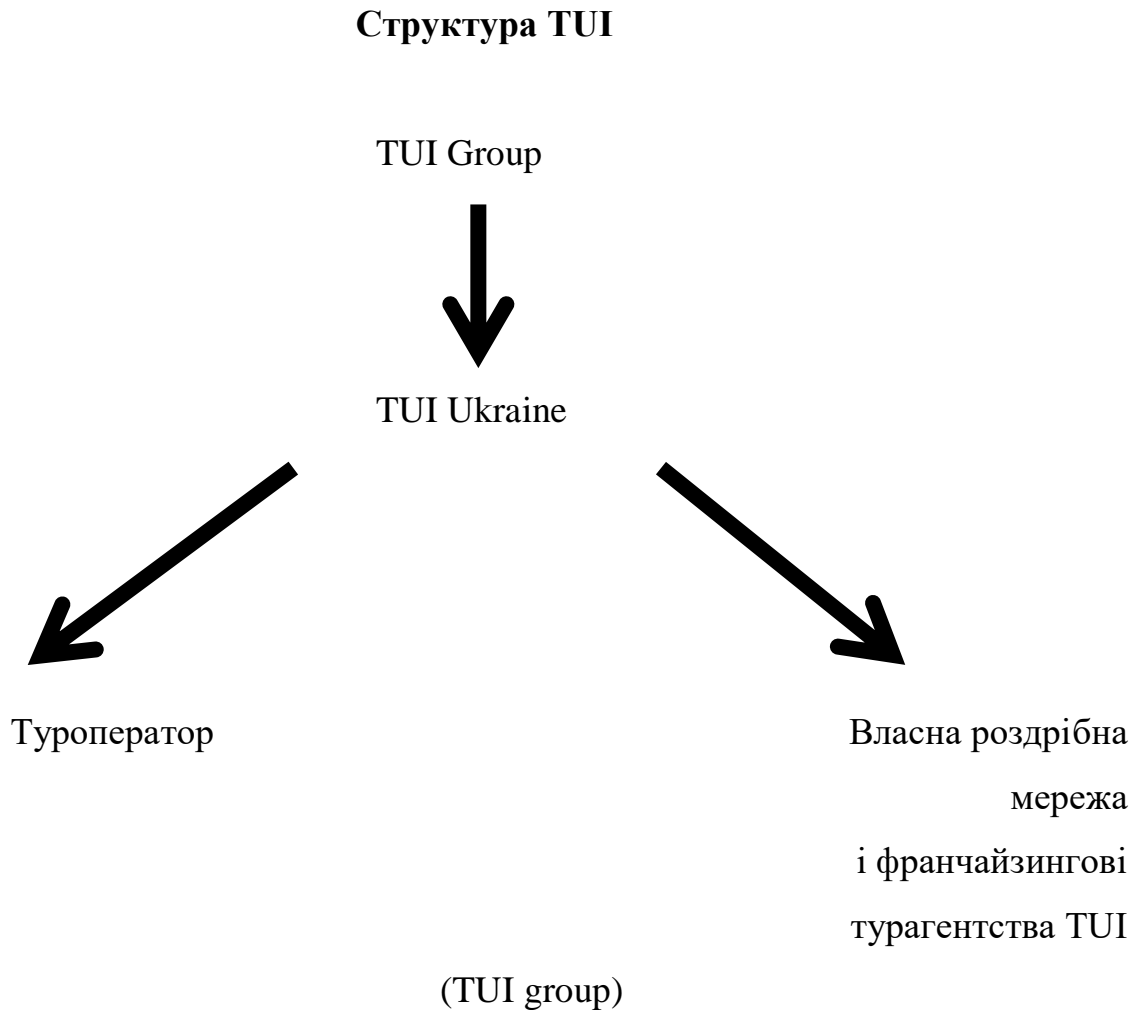
Бачення:

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

Цінності:

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

Структура TUI Group (див.рис 3)



Країни: Австрія, Андорра, Болгарія, Угорщина, Греція, Грузія, Домінікана, Єгипет, Ізраїль, Індія, Йорданія, Іспанія, Кіпр, Китай, Куба, ОАЕ, Португалія, Сербія, Словаччина, Таїланд, Україна, Фінляндія, Франція, Хорватія, Чорногорія, Чехія, Швейцарія, Шрі Ланка, Туреччина.

Гарантована надійність компанії

Фінансова стабільність:

Одна з головних туристичних компаній в Україні, що включає туроператора і мережу турагентств. Компанія є частиною найбільшого міжнародного туристичного холдингу TUI Group.

Компанія вкладає кошти в розвиток нових та передає експертизу і технології своїм підрозділам.

Стабільність TUI Ukraine гарантована фінансовою стабільністю її акціонерів і високим професійним рівнем її співробітників.

Тільки перевірені партнери

Співробітники TUI, відбираючи готелі, особисто перевіряють якість та ефективність сервісу та рівень безпеки що надається. Компанія TUI, співпрацює лише з надійними партнерами-авіакомпаніями, а також гарантує своїм клієнтам високий рівень безпеки та комфорту.

Ексклюзивні продукти:

TUI концентрує свою роботу на наданні клієнтам унікальних диференційованих послуг, яких немає у інших туроператорів. У їх числі - ексклюзивні готелі, які раніше були недоступнію. Концепції відпочинку, такі як TUI Fun & Sun, Club Magic Life, Suneo Club і ін., Сімейні клуби TUI Тукан, що працюють на багатьох курортах, а також ексклюзивна програма лояльності TUI Friends .

Європейські стандарти сервісу:

На всіх етапах роботи зі споживачем, TUI показує європейські стандарти обслуговування і високий рівень сервісу. TUI - перша туристична компанія в Україні, яка використовує програму «таємний покупець» для заохочення якісної роботи співробітників турагентств.

Найкраще співвідношення ціна / якість:

TUI Ukraine користується всіма можливостями міжнародного бренду у співпраці з готелями і авіаперевізниками, щоб пропонувати своїм клієнтам продукти високої якості і за комфортною ціною. [11]

2.2. Аналіз системи управління якістю обслуговування туристичної фірми «TUI»

Підприємство, як соціально-економічна та виробнича система, приводить у рух персонал, що є найважливішим фактором його розвитку в сучасному світі ринкових відносин. Отже, основним завданням будь-якого підприємства є побудувати ефективну систему управління цим надважливим ресурсом, на основі окремих напрямків досліджень теорії та практики менеджменту. Менеджмент в туристичному бізнесі передбачає знання психології клієнтів та працівників. Також важливо не забувати, що кожен споживач, чи навіть робітник, це особисті з власними потребами на запити, та для досягнення успіху організація повинна враховувати кожен думку. Люди є основним фактором будь-якої моделі управління, включаючи і ситуаційний підхід.

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

Сьогодні ми можемо з впевненістю сказати, що успіх у бізнесі майже повністю зумовлюється умінням менеджера працювати з колегами, його особистими якостями, здатністю ефективно керувати людьми.

Тут особливо важливі знання менеджера у організуванні колективної роботи, вміння спілкуватися з кожним співробітником на основі сучасних вимог і знайти в кожному конкретному випадку необхідний інструмент впливу з метою вирішення поставлених завдань.

Основною особливістю управління в туристському бізнесі стає заохочення працівників до розвитку їх здібностей для більш інтенсивної і продуктивної праці.

Менеджер повинен знайти підхід до кожного співробітника та орієнтувати їх на проблеми, що стоять перед компанією, поділяти їх за значимістю, на-

правляти зусилля , допомагати розкриттю здібностей людей , концентрувати їх на самому головному, формувати навколо себе групу однодумців, що є дуже важливим.

Основною метою менеджера є визначити можливість досягнення стратегічного успіху, творення та функціонування структур, які зазвичай іменуються командою. Це не лише група професіоналів, це команда яка йде рука об руку.[4, с.22]

Команда - це ретельно сформований, добре керований , самоорганізований колектив , швидко і ефективно реагує на будь-які зміни ринкової ситуації , що вирішує всі завдання як єдине ціле.

Ще одна з відмінностей управління персоналом туристичного підприємства – те, що персонал є частиною компанії, від якості навчання персоналу залежить прибуток всієї фірми.

Отримання в процесі професійної підготовки нових знань сприяє загальному інтелектуальному розвитку людини , розширює його ерудицію і коло спілкування , зміцнює впевненість у собі.

Отже здатність професійного розвитку у власній фірмі високо оцінюється працівниками і має великий вплив на прийняття ними рішення про роботу в тій чи іншій організації , а капіталовкладення в професійний розвиток сприяють створенню сприятливого клімату , підвищують мотивацію співробітників та їх відданість організації .[11]

Менеджери з міжнародного туризму проводяться роботи по плануванню і здійсненню туристичних подорожей на основі договорів з туроператорами і розробляють та організують свої закордонні туристичні поїздки.

Вони на початку кожного сезону на основі даних про попит та зміст ринку, що надаються відділом маркетингу, розробляють план набору груп по різних напрямках і ведуть роботу з формуванням груп, підбирають керівників, гідів, перекладачів, надають необхідну інформацію, списки груп при візовому оформленні і страхуванні осіб.

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

Секретар туристичної фірми отримуючи інформацію обробляє її, та передає керівнику, а також у відповідні підрозділи фірми, веде документацію, відповідає на всі дзвінки які поступають у фірму, надає первинну інформацію клієнтам.

Розділ 3. Шляхи підвищення якості обслуговування у туристичній фірмі «TUI»

Базою дослідження даної курсової роботи є туристична фірма ТОВ «TUI». Це підприємство створене на підставі Законів України «Про підприємство», «Про підприємства в Україні» і діє у відповідності з діючим законодавством України та Статутом.

Підприємство є юридичною особою за законодавством України, має своє відособлене майно, має самостійний баланс, рахунки в банках, печатку, штамп, фірмові бланки із своїм найменуванням, а також інші реквізити передбачені законодавством України. Діє на принципах господарського розрахунку, самоврядування, може від свого імені укладати різні договори, мати майнові, особисті немайнові права, нести обов'язки, відповідачем, третьою особою в судових органах, тощо.

Основним узагальнюючим показником фінансових результатів господарської діяльності підприємства є прибуток.

Підприємство реалізує свою продукцію, послуги, відходи виробництва за цінами і тарифами, які встановлюють самостійно або на основі договору, а у випадках передбачених діючим законодавством, за державними цінами і тарифами. Форми, системи і розміри зарплати, а також інші види прибутків працівників встановлюються підприємством самостійно. Мінімальний розмір оплати праці найманих робітників не може бути меншим мінімальної заробітної плати, яка встановлюється законодавчими актами України.

Держаний комітет України по туризму надав підприємству "TUI" „Ліцензію серія АГ № 580745, ідентифікаційний код платника податків «Ф 326676926559 на право провадження підприємницькою діяльністю за такими видами - організація прийому та обслуговування іноземних туристів на території України; організація прийому та обслуговування вітчизняних туристів по всій Україні; організація турпоїздок за межі України; екскурсійна діяльність; організація різних видів туризму. Туристичне агентство ТОВ «TUI» на туристичному ринку є одночасно туроператором і турагентством,

створюючи як власні тури, так і займатись реалізацією турів закордон інших компаній. Туристична фірма надає окремі види послуг туристам, які подоожують індивідуально і групам туристів, встановлюючи безпосередньо зв'язки з транспортними, страховими організаціями, готельним розміщенням, тощо.

Туристична фірма ТОВ «ТUI» розробила стратегію, яка допомагає компанії утримувати позиції на українському ринку. Компанія розглядала безліч варіантів. Підприємство визначило пріоритети декількох сегментів ринку. Це дає варіанти для розширення можливостей підприємства в умовах інтенсифікації діяльності, а також напрямок діяльності підприємства.

Діяльності туристичного підприємства є перш за все, кваліфікований персонал з надання послуг. Це стосується людей, які обслуговують споживачів (працівники туристичних фірм, екскурсоводи, гіді, працівники пунктів туристичної інформації), а також працівників управлінської ланки.

Етапами управління персоналом, яке використовує туристичне підприємство «ТUI» є:

- розпланування персоналу (розробка плану задоволення майбутніх потреб в людських ресурсах);
- набір трудового персоналу (створення резерву потенційних кандидатів з усіх посад);
- відбір (оцінка кандидатів на робочі місця і відбір кращих з резерву, створеного ходом набору);
- обговорювання заробітної плати та пільг (розробка схем організації і структури заробітної плати, системи пільг з метою привернення найму, збереження і відтворення працівників);
- профорієнтація та адаптація (інструктаж найнятих працівників, розвиток у працівника розуміння того, чого очікує від нього підприємство і яка праця отримує на підприємстві заслужену оцінку);
- навчання (розробка програм навчання трудових навичок, які знадобляться для ефективного виконання роботи);

- оцінка трудової діяльності (розробка методик оцінки трудової діяльності та донесення їх до працівника);
- звільнення (розробка методів переміщення працівників на посаду з великою чи меншою відповідальністю, розвиток їх професійного досвіду шляхом переміщення на інші посади чи ділянки роботи, а також процедур припинення договору найму);
- підготовка керівних кадрів, управління просуванням по службі (розробка програм, що спрямовані на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів).

Найголовніша цінність компанії TUI - це її співробітники і їх потенціал. TUI цінує професіоналізм, знання, навички та досвід, постійно розвивається і покращує якість надаваних послуг.

TUI- команда активних і цілеспрямованих однодумців, які відчують стабільність і надійність своєї компанії, мають можливість швидкого кар'єрного росту та розвитку.

Профільне навчання, міжнародні стажування, тренінги, семінари допомагають вдосконалюватися, отримувати високі результати і доходи.

TUI на постійній основі співпрацює зі страховою компанією ERV. Клієнти отримують всі видами туристичного страхування: медичною страховкою на час туру і від невиїзду. Завдяки довгостроковим відносинам двох компаній і налагодженій системі клієнти отримують гарантії, що всі можливі проблеми будуть ефективно і оперативно вирішені.

Гаслом TUI є “Ви заслуговуєте відпочинок, а ми - довіру всього світу”

На мою думку подорожі та туризм є найбільшими світовими індустріями, що сприяють скороченню безробіття і розвитку, завдяки чому є невід'ємними компонентами світової економіки. Стійка економічна, екологічна та соціальна активність є невід'ємною частиною корпоративної культури TUI.[12, 331 с.]

Підприємству «TUI» відповідно до його особливостями, можливостями і традиціями необхідна особлива розробка, впровадження та постійне вдосконалення системи стимулів, що повною мірою забезпечує інтереси і

співробітників, і фірми в цілому. Зосередження на мотивації збагачення змісту праці, що полягає в наданні людям більш змістовної, важливої, цікавої, соціально значимої роботи, що відповідає їх особистим інтересам і нахилам, з широкими перспективами посадового і професійного зростання, що дає можливість проявити свої творчі здібності. Необхідно створити умови, при яких кожна людина відчувала б професійну гордість за те, що краще за інших можуть впоратися з дорученою роботою, та є причетними до неї і відповідальними за її результати, тоді б люди відчували б цінність результатів, та конкретну їх важливість. Найперше потрібно зацікавити працівників до змін, що будуть здійснюватись - навчанням, наданням інформації, залученням до участі у проекті, покращенням умов праці та ін.

Характер сучасного туристичного бізнесу вимагає такого рівня управління персоналом, який забезпечував би максимальну реалізацію творчого потенціалу працівників у процесі трудової діяльності. Всього цього можна досягти шляхом розроблення і реалізації програми комплексної мотивації, яка дозволяє створити матеріальні, організаційні, моральні, лідерські стимули у взаємозв'язку та взаємозумовленості соціально-психологічних і соціально-економічних процесів, що гармонізують інтереси працівника та підприємства. Матеріальна мотивація може мати вигляд грошової винагороди, соціальних трансфертів тощо. Аспекти мотивації мають враховуватися при розробленні стратегії підприємства та впроваджуватися за наявності зворотного зв'язку щодо оцінки їх дієвості.[13, 360 с.]

3.1. Напрями удосконалення системи управління якості надання послуг в туристичній фірмі «TUI»

Система управління якістю (система якості) - це організаційна структура, що включає взаємодіє управлінський персонал, який реалізує функції управління якістю встановленими методами.

Системи управління якістю на підприємствах з'явилися в зв'язку з розвитком діяльності з управління якістю продукції. Посилення конкуренції та усвідомлення ролі якості як основи конкурентоспроможності змушували підприємства перейти від окремих розрізнених елементів управління якістю до їх об'єднання в єдину, комплексну систему управління - з урахуванням всіх факторів, що впливають на якість. [1] В результаті система якості отримала статус однієї з систем управління підприємством, поряд з системами управління персоналом, виробництвом, постачанням та іншими. Впровадження системи якості дозволяє організувати і проводити планову, регулярну роботу за якістю. При наявності необхідної матеріальної бази, сучасної технології та кваліфікованого, зацікавленого персоналу, це підвищує стабільність якості всієї продукції, що випускається, а не тільки окремих зразків для виставок і презентацій. Така система є додатковою гарантією якості для замовників, багато з яких практикують перевірку систем якості у потенційних постачальників, результати якої можуть впливати на укладання контрактів. Поширення подібних взаємин постачальників з замовниками в світовій торгівлі призвело до появи серії міжнародних стандартів ISO 9000 [2] на системи якості, а потім - до виникнення і розвитку сертифікації цих систем незалежними органами.

При підготовці до створення системи якості спочатку проводиться інформаційне нараду, на якому керівництву підприємства повідомляється роль і значення системи якості, інформація про стандарти ISO 9000, структура і функції системи і служби якості.

Після наради керівництвом відповідно до розділу 5 стандарту ISO 9001 приймається рішення (видається наказ) про створення системи якості, в якому призначається представник керівництва з якості, встановлюються терміни

розробки і впровадження системи, формується служба якості. У неї, як правило, включається відділ технічного контролю, метрологічна служба, служба стандартизації, а також - відділ управління якістю, що виконує функції організації, координації та методичного керівництва роботою з якості. На середніх і малих підприємствах виконання всіх або ряду завдань служби якості може бути доручено менеджеру за якістю.

Далі, відповідно до встановлених термінів створення системи якості службою якості спільно з підрозділами розробляється план-графік розробки і впровадження системи.

Розробка системи якості:

- При розробці системи якості треба відповісти на три основні питання:
- Що треба робити при управлінні якістю;
- Хто все це буде робити;
- Як, якими методами це робити, за якими документами.

Для того, щоб організувати управління якістю на рівні міжнародних стандартів ISO серії 9000, відповідь на перше питання викладено в стандарті ISO 9001, де дані види діяльності (елементи, функції), рекомендовані для включення в системи якості. Для цього, власне, і випускалися ці стандарти.

Відповіді на другий і третій питання визначають самі підприємства з урахуванням положень і рекомендацій, викладених в інших стандартах і документах ISO, в науці управління і в інших джерелах, наведених вище у вихідних положеннях і в численних посиланнях за текстом.

У зв'язку з цим, для створення реально працюючих систем якості склався логічно обґрунтований, апробований на підприємствах порядок їх розробки, відповідно до якого необхідно:

1. Визначити функції системи якості з урахуванням рекомендацій розділів 4, 5, 6, 8 стандарту ISO 9001. З розділу 7 взяти рекомендації, які підходять для підприємства, відповідають його специфіці та досвіду роботи.

Відповідно до двома рівнями управління якістю в масштабі компанії, зазначеними в стандарті ISO 9000: 2005, одна частина функцій системи якості відноситься до загального керівництва якістю (quality management), а інша - до оперативного управління якістю (quality control).

1. Відповідно до процесний підхід і Керівництвом ISO по його застосуванню представлений процес управління якістю.

2. Уявити перелік процесів життєвого циклу продукції, що випускається, де формується її якість під впливом системи якості.

3. Визначити виконавців функцій управління якістю і структуру системи якості. Для цього в структурі підприємства потрібно вказати функціональні зв'язку служби якості з підрозділами підприємства, так як ті чи інші функції системи якості виконують практично всі підрозділи підприємства.

4. Провести аналіз наявності та стану документації системи якості. Для цього відділу управління якістю, спільно зі службою стандартизації та відповідними підрозділами, необхідно розглянути документацію, що діє на підприємстві. Це дозволить виділити наявні документи щодо виконання функцій системи якості, виявити відсутні документи, які потрібно буде розробити, і ті, які потрібно доопрацювати, об'єднати або скасувати відповідно до вимог стандарту ISO 9001.

5. Розробити нові та відкоригувати діючі документи системи якості відповідно до пункту 4. 2 стандарту ISO 9001 та Керівними вказівками ISO для документації системи менеджменту якості [9].

Тут основна складність полягає в тому, щоб застосувати до умов підприємства і ясно викласти не завжди зрозумілі рекомендації стандарту ISO 9001.

Нормативними документами щодо виконання функцій системи якості можуть бути стандарти організацій, інструкції, керівництва та інші форми документів. У будь-якому випадку, для створення працюючої, а не «паперової»

системи якості потрібно максимально використовувати діючу на підприємстві документацію, а не придумувати нові документи, які будуть заважати роботі.

6. Розробити Політику в області якості, яка формується відповідно до п. 5.3 стандарту ІСО 9001. При цьому важливо мати на увазі її роль, місце і співвідношення не тільки із загальною політикою, але і з місією і стратегією підприємства, щоб не включати в політику якості положення, що стосуються місії і стратегії підприємства.

Політика якості оформляється у вигляді короткого заяви керівника підприємства про те, до чого прагне підприємство в області якості, а також про те, що для реалізації намічених цілей у підприємства є всі можливості. До працівників підприємства політика доводиться у вигляді самостійного односторінкового документа, який вивішується на робочих місцях і в кабінетах керівників. Крім того, політика включається в «Керівництво за якістю», яке розсилається по підрозділах. Основними факторами, що впливають на формування політики в області якості, є: ситуація на ринках збуту, стан справ всередині підприємства (технологічні можливості і персонал), обрана стратегія і загальна політика підприємства, наявність інвестицій в розвиток підприємства, науково-технічний прогрес і досягнення конкурентів. Політика якості - важливий документ. Вона повинна вірно визначати напрямки робіт і цілі в області якості і переконувати замовників в тому, що на підприємстві є реальні кошти для їх досягнення, що дозволить стабільно постачати продукцію необхідної якості. Така політика буде не тільки вірним орієнтиром в роботі підприємства, але і буде допомагати отримувати замовлення і просувати свою продукцію на ринках збуту.

7. Розробити «Керівництво за якістю» відповідно до пункту 4.2 стандарту ІСО 9001. «Керівництво» служить описом системи якості і одночасно - керівництвом щодо її застосування. Воно служить як для внутрішнього використання, так і для подання замовникам при укладанні контрактів, а також - незалежним аудиторам при перевірках системи якості з метою її сертифікації.

Методичні вказівки по розробці «Керівництва» наведені в стандарті ІСО 9001 і в згаданому документі ІСО / ТО 10013: 2001. Основний обсяг «Керівництва» складають задокументовані методики по методам виконання функцій системи якості, або посилання на них. Крім цього, в керівництво зазвичай включається Політика в області якості. У «Керівництві» корисно привести структурну і функціональну схему системи якості - процес управління якістю. Це дасть можливість працівникам підприємства, замовникам і аудиторам скласти повне уявлення про структуру та функціонування системи якості.

Виконання перерахованих робіт означає, що основний обсяг робіт з розробки системи якості виконаний. Само собою зрозуміло, що чітка робота системи якості буде залежати не тільки від того, як вона розроблена, але і від того, як вона впроваджена в роботу підприємства і як функціонує, тобто як виконуються на практиці функції системи всіма її учасниками - від вищого керівництва до рядового виконавця.

Управління туристичним підприємством починається з визначення місця підприємства на туристичному ринку. На цій підставі приймаються рішення зі створення продукту (послуги), методів її просування, структури управління персоналом.

Цикл стратегічного управління якістю обслуговування туристичного підприємства складається з п'яти основних етапів:

визначення бізнесу та місії туристичного підприємства;

-розробка коротко - і довгострокових цілей;

-розробка стратегії;

-реалізація стратегії;

-оцінка ефективності стратегії і коригування попередніх етапів.

Процес стратегічної якості управління обслуговування на туристичному ринку організацією починається з визначення бізнесу та місії підприємства. Далі здійснюється постановка стратегічних цілей 4-ох рівнів підприємства. Етап розробки стратегії складається з кількох підетапів. Перший підетап - це аналіз конкуренції, другий - аналіз внутрішнього середовища даного

підприємства, третій - формування портфелю стратегій. Етап реалізації стратегій включає 2 підетапи: I - адаптація структури підприємства щодо вимог стратегічного плану, II - адаптація культури до вимог стратегічного плану. Оскільки процес стратегічного управління є безперервним, то і цикл його - замкнутий. На останньому етапі здійснюється порівняння досягнутих результатів із запланованими та, при необхідності, коригування попередніх етапів.

Визначення сфери діяльності туристичного підприємства передбачає:

- визначення потреби, яку треба задовольнити;
- ідентифікацію споживачів;
- визначення способу задоволення потреби ідентифікованих споживачів.

Велика багаторічна практика показала необхідність використання туристичною організацією особистих контактів з клієнтурою. Велика кількість організацій періодично надсилають листи своїм клієнтам, в яких нагадують про себе й інформують про всі існуючі поїздки, часто вкладаючи у конверти видові фото, наклейки та інші дрібні сувеніри.[7]

Для особливої уваги до клієнта, керівник організації може особисто підписати такого листа - це один з способів реклами своїх послуг.

Є декілька варіантів реалізації турів:

- оптовий продаж (продаж повного групового туру або декількох турів; договір укладається у даному випадку або з юридичною особою, яка купує тур для своїх працівників, або з довіреним представником збірної групи туристів);
- індивідуальний продаж (з кожним клієнтом окремо укладається індивідуальний договір);
- продаж турів через каталоги (як правило, так продаються інклюзив-тури, які складаються з жорсткого набору заздалегідь запланованих послуг, що не змінюються при продажу).

Система туристичного підприємства, як і більшість систем, - сукупність керованої (об'єкта управління) і керуючої підсистем (суб'єкта управління, який

має відповідні механізми управління). Під управлінням туристичною організацією потрібно розуміти сукупність процесів, що забезпечують підтримання системи у заданому стані і (або) переведення її у новий (більш бажаний, планований) стан шляхом організації та реалізації цілеспрямованих керуючих дій.[12]

Після переведення системи в новий стан управління знову повинно забезпечити підтримку системи у цьому стані. Переведення у новий стан здійснюється кожного разу, як тільки перед системою виникають нові цілі (розробка нових турів, перехід на нові форми обслуговування, вихід на нові туристичні ринки тощо). Оскільки цілі туристичного підприємства динамічні, управління його розвитком і функціонуванням має практично неперервний характер. Через те, що кожне переведення системи в новий стан вимагає своєчасного переведення у новий стан і її системи управління, удосконалення системи управління повинно здійснюватись систематично, для того щоб вона постійно відповідала стану об'єкта управління і його цілям.

В системі управляючого впливу здійснюється на основі прийняття управлінського рішення. Тому управління можна представити як процес підготовки, прийняття і реалізації рішень, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Технологічний процес управління повинен здійснюватись на основі принципів системного підходу, оскільки він являє собою сукупність багатьох взаємопов'язаних процесів.[11]

У виробничих системах, основу яких складають соціальні колективи, від роботи яких залежать як стан системи, так і її діяльність, управління, по суті, спрямоване на організацію діяльності персоналу туристичної організації для досягнення поставлених цілей.

Коли керуюча підсистема належить виробничій системі (виробництво туристичного продукту), управління її діяльністю і розвитком здійснюється у замкнутому контурі за допомогою зворотного зв'язку виходу системи (результатів діяльності) з входом (чинниками діяльності, у тому числі факторами виробництва). Наявність зворотного зв'язку забезпечує вплив на

виробничі фактори за рахунок власних ресурсів, завдяки чому і досягається самоорганізація виробничої системи.[7]

Важливими умовами управління у замкнутому контурі є: наявність каналу інформації про стан процесу і виходів (інформаційне забезпечення управління); можливість порівняння результатів виходу з програмою або нормативами (нормативне і технічне забезпечення управління); наявність джерел формування керуючого впливу. Основною проблемою для кожного туристичного підприємства є втрата клієнтів, яка негативно впливає не тільки на доходи підприємства, але і на його імідж. Ключовим фактором успіху туристичних підприємств в сучасних умовах виступає політика підвищення якості турпослуг. Для вітчизняних туристичних підприємств формула «ціна - якість» виступає вагомим аргументом досягнення оптимального рівня прибутковості. Продуктом кінцевої діяльності будь-якого підприємства і сфері гостинності є виробництво туристичних послуг. Послуги, які надаються, повинні відповідати вимогам, що передбачають додаткові зручності для споживачів та привабливість і престижність. Стандартом в обслуговуванні є певний комплекс обов'язкових до виконання правил, які гарантують встановлений рівень якості. Належний рівень якості послуг вимагає правильного вимірювання оцінки однієї чи декількох характеристик послуги та порівняння отриманих результатів із встановленими вимогами.

Процес надання послуг необхідно контролювати на державному і місцевому рівнях, а також на рівні підприємства. Дотримання технічних умов на послугу, вимог до її надання, роботу персоналу шляхом різних широко поширених сьогодні методів (візуального, аналітичного, медичного, інструментального, соціологічного контролю. Якість послуг, як специфічний критерій якості роботи підприємства загалом, вимагає від керівництва зосередження уваги на підвищенні кваліфікації персоналу. Сьогодні політика максимізації прибутку не призведе до залучення нових клієнтів, витрати коштів на вдосконалення роботи персоналу сформуєть формацію нових працівників, яка ґрунтується на застосуванні індивідуального підходу до кожного клієнта у

туристичному підприємстві. Якість послуг відчутно підвищиться за рахунок задоволення всіх потреб споживача. Під якістю в туристичному бізнесі розуміють властивості та характерні особливості послуги, які викликають почуття задоволення у споживача, або як відсутність недоліків, які посилюють стан задоволення у клієнта. Особливості та специфічні властивості туристичної послуги збільшують її вартість та витрати. Очікування клієнта формуються іміджем турфірми, суспільною думкою, зусиллями персоналу по управлінню якістю послуг, які надаються, їх просуванням на ринок та цінами.

Якість обслуговування розглядається як важлива сфера діяльності підприємства. Фахівці вважають, що управління якістю представляє собою механізм, який контролюється організацією та направлений на встановлення відповідності якості державним і міжнародним стандартам. Слід враховувати, що якість послуги -- це не тільки її зміст, але і форма надання. Отже, якість -- це перш за все відчуття задоволеності клієнта від обслуговування, а якісна послуга -- це послуга, що відповідає потребам гостя (споживача). Рівень якості, у свою чергу, залежить від ступеня збігу уявлень клієнта про реальне і бажане обслуговування на підприємствах гостинності. Управління якістю як механізмом чи процесом в туристичному бізнесі має на увазі: точне формулювання значення поняття якості стосовно кожного конкретного підприємства; розуміння управлінським персоналом відмінності між поняттями якості і цінності; сприйняття якості як процесу, що має на увазі безперервність зусиль по задоволенню потреб клієнтів; розуміння зв'язків між якістю і корпоративною культурою. Основними завданнями в сфері туристичного бізнесу стають створення конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності, пошук нових шляхів розвитку, оновлення власної політики з урахуванням динамічного ринку готельних послуг, що розвивається.

На думку вітчизняних науковців, ефективне функціонування туристичних підприємств є індикатором позитивних змін в економіці та передумовою інтеграції України у світове співтовариство. Пріоритетним напрямом розвитку сфери туристичних послуг є технологій обслуговування на основі

впровадження міжнародних стандартів. Туристична фірма ТОВ «Янтра» здійснює господарчі зв'язки з іншими підприємствами шляхом заключення договорів на транспортне обслуговування, послуг зі страхування, надання екскурсійних послуг, забезпечення харчування та 1 проживання туристів.

Туристична фірма ТОВ «TUI» має широке коло послуг, що пропонується споживачам, також є різноманітними туристичні маршрути, що розроблені фірмою.

На цій фірмі пропонуються як дорогі подорожі за кордон на найкращі курорти, так і недорогі туристичні подорожі за кордоном чи просто екскурсії в межах України. Також надаються послуги з екскурсій які доступні за цінами для широкого кола населення.

3.2. Проект підвищення якості конкурентоспроможності туристичної фірми «TUI»

Конкурентоспроможність турфірми сьогодні - це відносна характеристика, яка виражає відмінності розвитку даної фірми від розвитку конкурентних фірм за ступенем задоволення своїми товарами потреби людей і по ефективності виробничої діяльності. Конкурентоспроможність включає в себе три основні складові.

- Якість виконуваних турфірмою послуг.
- Політику збуту і якісного сервісу з надання туристичних послуг (переваги споживача).
- Уподобання споживача (вихід фірми на цільовий ринок споживача, визначення своєї ніші на ринку (сегмента))
- Для того, щоб більш повно висвітлити сутність конкурентоспроможності підприємства, необхідно дати якомога повне уявлення про конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможність - це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку.

"Європейський форум з проблем управління" визначив, що конкурентоспроможність - це реальна і потенційна можливість фірм в існуючих для них умовах проектувати, виготовляти і збувати товари, які за ціновими і неціновими характеристиками більш привабливі для споживача, ніж товари їх конкурентів. Недолік цього визначення, в тому, що воно стосується тільки товару і враховує виключно цінові та нецінові характеристики. Конкурентоспроможність об'єкта визначається стосовно конкретного ринку, або до конкретної групи споживачів, формованої по відповідних ознаках стратегічної сегментації ринку. Якщо не вказано ринок, на якому конкурентоспроможний об'єкт, це означає, що даний об'єкт в конкретний час є кращим світовим зразком. В умовах ринкових відносин конкурентоспроможність характеризує ступінь розвитку суспільства. Чим вище

конкурентоспроможність країни, тим вище життєвий рівень у цій країні. Конкурентоспроможність підприємства - це відносна характеристика, яка виражає відмінності розвитку даної фірми від розвитку конкурентних фірм за ступенем задоволення своїми товарами або послугами потреби людей і по ефективності виробничої діяльності. Конкурентоспроможність підприємства характеризує можливості і динаміку його пристосування до умов ринкової конкуренції. [11]

Конкурентоспроможність підприємства залежить від ряду таких факторів, як:

- конкурентоспроможність товарів підприємства на зовнішньому і внутрішньому ринках;
- вид виробленого товару;
- місткість ринку (кількість щорічних продажів);
- легкість доступу на ринок;
- однорідність ринку;
- конкурентні позиції підприємств, що вже працюють на даному ринку;
- конкурентоспроможність галузі;
- можливість технічних нововведень в галузі;
- конкурентоспроможність регіону і країни.

Сформулюємо загальні принципи, які дають конкурентні переваги виробникам:

Націленість всіх і кожного працівника на дію, на продовження розпочатої справи. Близькість підприємства до клієнта. Створення автономії і творчої атмосфери на підприємстві. Зростання продуктивності завдяки використанню здібностей людей і їх бажанням працювати. Демонстрація важливості загальних для підприємства цінностей. Уміння твердо стояти на своєму. Простота організації, мінімум рівнів управління і службового персоналу. Уміння бути одночасно м'яким і жорстким. Тримати під жорстким контролем найбільш важливі проблеми і передавати підлеглим менш важливі. Як показує світова практика ринкових відносин, взаємозалежне вирішення цих проблем і

використання даних принципів гарантує підвищення конкурентоспроможності підприємства. [9]

Конкурентоспроможність продукції і конкурентоспроможність підприємства-виробника продукції співвідносяться між собою як частина і ціле. Можливість компанії конкурувати на певному товарному ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності товару і сукупності економічних методів діяльності підприємства, які мають вплив на результати конкурентної боротьби.

Оскільки конкуренція підприємств на ринку приймає вигляд конкуренції самої продукції, зростає значення властивостей, що повідомляються продукції підприємства, що виготовило і продає її на світовому ринку. Для того, щоб більш повно висвітлити сутність конкурентоспроможності продукції, необхідно дати якомога повне уявлення про продукцію (товар). Як відомо, товар - головний об'єкт на ринку. Він має вартість і споживчу вартість (або цінність), володіє певною якістю, технічним рівнем і надійністю, що задається споживачами корисністю, показниками ефективності у виробництві і споживанні, іншими вельми важливими характеристиками. Саме в товарі знаходять висвітлення всі особливості і протиріччя ринкових відносин в економіці. Товар - точний індикатор економічної сили й активності виробника. Дієвість чинників, визначальних позиції виробника, перевіряються в процесі конкурентного суперництва товарів в умовах розвинутого ринкового механізму, що дозволяє виявити відмінності даного товару від товару - конкурента як за ступенем відповідності конкретній суспільній потребі, так і за витратами на її задоволення. Для цього товар повинен мати визначену конкурентоспроможність.

У літературі визначається, що конкурентоспроможність товару - це такий рівень його економічно-технічних, експлуатаційних параметрів, який дозволяє витримати суперництво (конкуренцію) з іншими аналогічними товарами на ринку. Крім того, конкурентоспроможність, порівняльна характеристика товару, що містить комплексну оцінку всієї сукупності виробничих, комерційних, організаційних і економічних показників щодо

виявлених вимог ринку або властивостей іншого товару. Вона визначається сукупністю споживчих властивостей даного товару - конкурента по ступені відповідності суспільним потребам з урахуванням витрат на їх задоволення, умов постачання й експлуатації в процесі виробничого і (або) особистого споживання. [4]

Розглянемо окремо всі складові показники конкурентоспроможності товару.

Так, технічні показники товару визначаються оцінкою відповідності його технічного рівня, якості і надійності сучасним вимогам, які висувуються споживачами на ринку. Ці вимоги найбільш повно відображають їх громадські й потреби при досягнутому (прогнозованому) рівні соціально-економічного розвитку і науково-технічного прогресу як у нас в країні, так і за кордоном.

Основні вимоги споживачів до технічних показників знаходять висвітлення в національному та міжнародному стандартах. Під стандартизацією розуміють розробку і встановлення технічних показників (норм) для прийнятої до випуску продукції, способів її маркування, упаковки, транспортування і зберігання. Документ, яким визначається (нормується), стандартизований продукт, називається стандартом. Він є не тільки технічним, але і державним документом. Стандарти містять у собі повну характеристику товару і містять технічні умови на його виготовлення, правила приймання, сортування, пакування, маркування, транспортування і зберігання. При оцінці якості товару, перш за все, визначається його відповідність стандартам.

Відповідність стандартам це регламентований споживчий параметр, порушення якого зводить конкурентоспроможність товару до нуля. У кожній країні існує своя система стандартизації товарів, що відповідає рівню розвитку національної економіки, науки, техніки і технології. Разом з тим у міру поглиблення інтеграції національної економіки у світову економіку і розширення зовнішньоекономічного співробітництва товаровиробників усе більшого значення набуває розвиток міжнародної стандартизації товарів і

досягнення відповідності національних стандартів міжнародним вимогам якості товарів.

Міжнародні стандарти усувають обмеженість, різноманітність, суперечливість національних форм і правил різних країн. З цією метою функціонує спеціально створена Міжнародна Організація Стандартизації.

Міжнародний координаційний центр по стандартизації - постійно діюча Нарада урядових посадових осіб при Європейській Економічній Комісії ООН. Нарада розробляє рекомендації урядам країн-членів щодо стандартизації товарів, найбільш важливих для міжнародної торгівлі.

Якість товару - це ступінь досягнення встановленого технічного рівня при виробництві кожної одиниці товарної продукції. Воно визначається або органолептичним методом (за допомогою органів почуттів), або лабораторними дослідженнями з використанням приладів апаратів, реактивів і інших технічних засобів. Технічна конкурентоспроможність товарів - показник дуже гнучкий і динамічний. Він перманентно міняється відповідно до темпів науково-технічного прогресу, що відбувається як усередині країни, так і у провідних світових виробників тієї чи іншої продукції.

Функціонування системи якості:

Функціонування системи якості - це виконання керівництвом підприємства і підрозділів та функцій в системі якості. У цьому полягає змістовна сторона діяльності системи, тобто те, для чого вона призначена. Але оскільки в реалізації функцій системи якості в тій чи іншій мірі беруть участь практично всі підрозділи підприємства, виникає необхідність планування, координації та методичного забезпечення робіт підрозділів в системі якості. Крім цього потрібно проводити внутрішні перевірки і вдосконалювати систему, організувати діяльність гуртків якості, представляти систему якості на переговорах із замовниками, а також - проводити сертифікацію продукції та системи якості. Інакше кажучи, потрібно вирішувати цілий ряд задач по «обслуговування» самої системи якості. У зв'язку з цим слід побоюватися надмірного захоплення цією діяльністю з боку служби якості на шкоду

виконанню змістовних функцій. Туристична фірма ТОВ «TUI» на ринку туристичних послуг є конкурентоспроможним завдяки широкому колу видів туризму а діяльності в цілому. На базі підприємства розроблено безліч конкурентоспроможних маршрутів, які за своїм змістом, якістю та гнучкими цінами здатні конкурувати з іншими туристичними фірмами. В своєму становленні туристичний бізнес за часів незалежності України зіткнувся з низкою проблем. Однією з них є надто низька конкурентоспроможність туристичних послуг, які формується рівнем цін та якістю послуг сервісу. За рахунок зміни нормативної бази, високого податкового тиску, відсутності могутніх міжнародних готельних мереж.

Частка на ринку, яку займає туристичне підприємство корелює з конкурентоспроможністю підприємства, яку воно мало в свій попередній період. Також показником результативності підприємства, що відображає його конкурентоспроможність, є відносна динаміка змін його частки на туристичному ринку. Метод балів дозволяє визначити основних конкурентів і місце у конкурентній боротьбі даного підприємства, оцінюється за критерієм максимум балів, а також оцінює ступінь його наближення до найбільш конкурентоспроможного підприємства. Такий метод дозволяє розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності туристичних підприємств на споживчому ринку та виявити їх конкурентні переваги.

Частка на ринку, яку займає туристичне підприємство корелює з конкурентоспроможністю підприємства, яку воно мало в попередній період. Також показником результативності підприємства, що відображає його конкурентоспроможність, є відносна динаміка зміни його частки на ринку.

Метод балів дозволяє визначити основних конкурентів і місце в конкурентній боротьбі підприємства, оцінюється за критерієм максимуму балів, а також оцінити ступінь його наближення до найбільш конкурентоспроможного підприємству. Цей метод дозволяє розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності туристських підприємств на споживчому ринку та виявити їх конкурентні переваги.

У ході аналізу туристичної фірми «TUI» виявлено ряд зовнішніх загроз, які негативно впливають на економічний стан підприємства. Великий вплив на фірму мала економічна криза, яка призвела до несприятливих змін у курсі валют, що викликало різке збільшення собівартості послуг. Зниження темпів зростання ринку стало результатом зменшення попиту на туристичні послуги. Протекціоністські заходи інших країн також ускладнюють роботу фірми. І на мою думку найважливішою проблемою стала складність отримати старих та привернути уваги нових клієнтів через постійний ріст кількості конкурентів.

Одним із факторів боротьби з конкуренцією, які пропонуються, є розмаїття послуг і напрямків, які пропонує туристична фірма. Вибір послуг може також усунути проблему сезонності прибутку.

Туристична фірма «TUI» - одна з лідируючих фірм в містах України, менеджери фірми - висококваліфіковані працівники, які мають великий досвід роботи. Якщо керівництво вчасно вживе заходів щодо усунення слабких сторін фірми і щодо виникших загроз з боку зовнішнього середовища, використовуючи при цьому всі свої ресурси і можливості, туристична фірма «TUI» продовжить своє ефективне функціонування і залишиться конкурентоспроможною.[9]

За рахунок якісно поставленої роботи менеджменту, довголітнього досвіду роботи туристичної фірми «TUI» на ринку туристичних послуг стає можливою стійка конкурентоспроможність перед іншими фірмами, які займаються туристичною діяльністю.

Щоб удосконалити туристичне підприємство TUI потрібно постійно працювати над впровадженням нових засобів, які допоможуть зекономити на витратах, працювати над покращенням якості обслуговування, постійно розвивавати зручну комунікаційну систему між відділами та з клієнтами фірми.[10]

Устаткування та приладдя підлягти модернізації. Все це не обходить увагу керівництва фірми і планується усунути недоліки у майбутньому. На мою думку, щоб вибрати правильну стратегію розвитку фірми потрібно знати які

зовнішні фактори впливають на фірму і в якому ступені. Найголовнішим з факторів для фірми є наявність попиту на її послуги. Без попиту підприємство просто не зможе існувати, тому керівництво туристичної фірми «TUI» повинно найбільшу увагу приділяти розвитку маркетингової системи, проводити постійні акції, щоб зацікавити більше клієнтів.[11]

Безсумнівно, компанія може в значній мірі планувати власне майбутнє шляхом установлення своєї мети, розробки планів і шляхів їхнього здійснення. Це передбачає взаємозв'язок довгострокових цілей із щорічним бюджетом і програмами, а також з особливими критеріями якості роботи шляхом використання усіх ресурсів організації для досягнення довгострокових цілей. Інакше компанію просто буде нести за течією старих тенденцій. Переконавання, що чітке планування прибутку не може бути здійснено, базується на широко розповсюдженому серед топ-менеджменту небажанні враховувати можливості нових сильних інструментів, що стали доступні завдяки сучасній інформаційній технології. Взаємодія комп'ютера й операційно-технічних методів досліджень, що роблять можливим їх більш краще використання, може сприяти досягненню величезних результатів у плануванні прибутку.

Так, туристична фірма ТОВ «TUI» розробила стратегію, що допоможе компанії утримувати позицію на українському туристичному ринку. Туристична компанія розглядала багато варіантів. Підприємство визначило пріоритети серед кількох сегментів ринку. Це повинно було визначити варіанти для розширення можливостей підприємства в умовах інтенсифікації роботи, а також напрямку діяльності туристичного агенства.

Оскільки конкурентоспроможність - це ключ до ринкового успіху товару і його виробника, а рішення проблеми конкурентоспроможності - найскладніша задача, в діяльності туристичних агенцій, що потребує узгодженої, цілеспрямованої роботи усіх її підрозділів, особливим напрямком діяльності підприємств туристичного господарства є розробка стратегічних підходів до вирішення цієї проблеми.

Формування уконкурентних переваг неможливо без знання особливостей туристичного ринку, на якому вона працює. Туристичний ринок – це такий ринок послуг, в якому послуги виступають основним предметом обміну і складають 80 процентів всього обсягу продажів на розвинених туристичних ринках.

Туристська послуга - сукупність цілеспрямованої діяльності у сфері обслуговування, яка орієнтована на забезпечення і задоволення потреб туристів або екскурсантів, що відповідають цілям туризму, характеру та спрямованості турпослуги, туристського продукту і не суперечать загальнолюдським принципам моралі та доброго порядку. Туристським послугам властиві чотири характеристики, які відрізняють послугу від товару: 1) невідчутність, 2) споживання та нерозривність виробництва; 3) мінливість; 4) нездатність до зберігання. Однак туристичним послугам поряд із специфічними характеристиками послуг властиві також і відмінні риси:

- виділення досить чітко виражених туристичних зон (наприклад, «сонце - море» - Кіпр, Єгипет, Туреччина; «відпочинок - лікування» - Карлові Бари, Єсентуки, Трускавець; «спорт» - Домбай, Чехія, Югославія, Швейцарія і т.д.) ;
- створення туристичного пакету зусиллями багатьох організацій, кожна із яких має свої власні методи роботи, специфічні потреби і різні комерційні цілі. Щоб досягти великого успіху на ринку можливо лише в тому випадку, якщо всі учасники туристичного обслуговування будуть дотримуватися загальних цілей;
- подолання покупцем відстані, що відокремлює його від туристської послуги та місця її споживання;
- значний вплив на якість туристської послуги надають зовнішні фактори, що мають форс-мажорний характер, тобто не залежать від волі і дій покупця і продавця: погода, природні умови, політика, міжнародні події. [10].

При виявленні особливості туристського ринку особливе місце повинно відводитися не тільки категорії «туристична пропозиція» і розгляду поняття «туристична послуга», але і поняттю «туристичний попит», в концепції якого

важливе місце відводиться споживачу, чії потреби та бажання туристські організації припускають задовольняти.

Складності та в мінливості функціонування організацій індустрії туризму полягають у тому, що оцінка якості туристичних послуг споживачем досить суб'єктивна і залежить від різного виду чинників: загальноекономічних; культурного та суспільно-психологічного характеру; соціально-демографічних; особистісно-поведінкових. Значний та дуже важливий вплив на попит в сфері туристичних послуг надають такі зміни в суспільній психології споживання, як інформованість, рівень освіченості; висока вимогливість до комфорту і якості послуг; індивідуальність; екологізація мислення споживача; мобільність; фізична та розумова активність на відпочинку; прагнення отримувати від життя калейдоскоп вражень. Сукупність усіх цих факторів і визначає виникнення і характер поведінкових особливостей споживачів туристських послуг, які можуть бути виражатись такими показниками, як:

- частотність туризму (кількість турпоїздок, що здійснюються в досліджуваній період, на одну душу населення);
- переваги у виборі дестинації, локації;
- найкраща форма організації туру, категорія готелю;
- подання туристу про ціну готельної послуги, туру;
- подання про торгову марку турорганізації;
- комунікативна поведінка туристів;
- роль зовнішніх подразників у процесі прийняття рішення у виборі готелю і споживачі туру.

У процесі дослідження конкурентоспроможності як економічної проблеми слід врахувати такі фактори:

- Необхідна, перш за все, кількісна оцінка економічних об'єктів, що є носіями властивості цьої конкурентоспроможності, без чого підтримання рівня конкурентоспроможності, його підвищення носить суб'єктивний характер;
- Конкурентоспроможність визначається з використанням результатів зіставлень як підприємств, так і їх послуг і товарів;

- Зіставлення економічних об'єктів у процесі порівняльного аналізу конкурентоспроможності має задовольняти вимоги повноти і коректності.

У сьогоденних умовах створення і просування туристичного продукту, вимагається:

1. вдосконалити якість послуг з метою максимального задоволення потреб покупця.
2. ефективних технологій продажу для туриста.
3. професійної праці робітників.

Вибір туристської організації найбільш ефективних засобів щодо залучення споживача до туристичного продукту неможливий без достовірного опрацювання самого процесу прийняття рішення про покупку туристичного продукту споживачем. Рішення туриста про покупку турпродукту передбачає оцінку і вибір одного туристичного продукту з альтернативного ряду і вибір відповідного набору різних послуг, пропонованих організаціями індустрії туризму [10].

Процес покупки конкретного туристичного продукту починається задовго до здійснення купівлі-продажу. Прийняте рішення споживачем схильне до впливу ряду чинників, воно вирішує проблеми різного масштабу і складності, але має стійку структуру, що включає наступні стадії.

1. Усвідомлення потреби в подорожі, формування мети поїздки.
2. Інформаційний пошук.
3. Оцінка альтернатив. Турист оцінює варіанти, розглядаючи туристичну пропозицію як набір властивостей. Кожен покупець має свої, відмінні від інших, пріоритетні характеристики, на підставі особистих потреб і мети.

Висока мотивація персоналу - це важлива умова успіху організації. Жодна компанія не може процвітати без настрою працівників на роботу з високою віддачею, без високого рівня приналежності персоналу, без зацікавленості членів організації в кінцевих результатах і без їхнього прагнення внести свій внесок у досягнення поставлених цілей. Саме тому такий високий інтерес керівників і дослідників, що займаються управлінням, до вивчення

причин, які змушують людей працювати з повною віддачею сил і в інтересах організації. І, хоча не можна стверджувати, що результати роботи і поведінка працівників визначаються тільки лише їх мотивацією, все ж таки, значення мотивації дуже велике.

У підсумку можна констатувати, що «людський фактор» відіграє вирішальну роль в будь-якому виробничому процесі. Технологіям процесу управління персоналом надають важливе значення з метою завоювання підприємством високих конкурентних позицій на ринку.

4. Споживання і купівля.

На прийняття остаточного конкретного рішення про покупку можуть вплинути два чинники, це ставлення інших людей до обраного конкретного напрямку подорожі, ставлення до репутації туристичної організації, що реалізує туристичний продукт. [11]

ВИСНОВКИ

Управління людськими ресурсами є одним з найважливіших напрямків діяльності організації і вважається основним критерієм її економічного успіху, навіть попереду вдосконалення технічного процесу. Можна мати відмінну технологію, але при некваліфікованому персоналі робота буде втрачена. Таким чином, ключовою складовою бізнесу є управління кадрами та технологія управління персоналом. «Якість» - це властивості і характерні особливості товару, які викликають задоволення споживача, і як відсутність недоліків, що підсилює почуття задоволення у клієнта. «Якість» може розглядатися як технічне і функціональне. У розумінні терміну «якість» розглядають і соціальний аспект, тобто сприйняття «якості» споживача.

В індустрії гостинності туристичні послуги мають такі характерні риси: невідчутність, невіддільність від джерела і об'єкта туристських туристичні послуги, непостійність і несохраняемость. Ключовими характеристиками продукту, що забезпечують його «якість» є також гарантії видаються туристам. Специфічною рисою туристичних послуг є те, що турист платить за туристську послугу завчасно, в зв'язку з цим йому потрібні гарантії.

Туристська послуга - результат діяльності туристичного підприємства по задоволенню відповідних потреб туристів. Робота турфірми може полягати як в організації всієї подорожі так і в організації окремих туристських послуг.

До найважливіших характеристик туристської послуги, що забезпечує її здатність задовольняти певні потреби, відносяться: надійність, люб'язність, довірливість, доступність, комунікативність і уважне ставлення.

В управлінні «якістю» велику роль відіграє персонал. Досвід практичної діяльності в індустрії туризму показує, що персонал, який працює там, націлений на вирішення таких завдань, як: забезпечення нормального економічного розвитку фірми, управління налагодженої економічною структурою, забезпечення роботою сервісних служб в контактній з туристами

зоні, забезпечення і підтримку необхідного «якості» наданих туристичних послуг та безпеки перебування туристів.

Для цього необхідно, щоб персонал був підібраний професійно, мав здатність до роботи в такій специфічній сфері, як індустрія туризму. У деяких компаніях згодом свій успішний рівень роботи підтримує за допомогою програм для персоналу, що охоплюють тренінг, певні стандарти виконання, розвиток кар'єри, винагороди.

Важливим елементом в управлінні «якістю» є планування і розробка програм проходження маршруту. Програма «якості» обслуговування включає спільні зусилля маркетингу і організації роботи, і щоб підвищити «якість» обслуговування, фірма повинна слідувати певним основним принципам: лідерство, впровадження маркетингового підходу в усі підрозділи організації, розуміння потреб споживачів, розуміння бізнесу, застосування в роботі основних організаційних принципів, фактор свободи, використання відповідних технологій, хороше управління кадрами, встановлення стандартів, оцінка виконання роботи і введення системи стимулів, зворотний зв'язок зі службовцями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамчук В.В. Економіка праці: навчальних посібників / В.В. Адамчук, Ю.П. Кокин, Р.А. Яковлев. - М.: Финстатинформ, 2015. – 345-346 с.
2. Анискин Ю.П. Загальний менеджмент: Підручник із загальної теорії менеджменту. – М.: РМАТ, 2014 р. – 296-297 с.
3. Аширов Д.А. Управління персоналом: навчальних посібників / Д.А. Аширов. – М.: МЭСИ, 2016. – 338 с.
4. Базаров Т.Ю. Управління персоналом: підручник / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремін. – М.: МЭСИ, 2014. – 18 с.
5. Виханський О.С., Наумов А.І. Менеджмент: Підручник. – М.: Вищу школу, 2014. – 402-403 с.
6. Волгин В.В. Управління персоналом малого підприємства (попередження проблем): практичний посібник / В.В. Волгин. – М.: Маркетинг, 2015. – 176 с.
7. ДСТУ 9000-2007 “Системи Управління Якістю. Основні положення та словник”. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: document.ua/sistemi-upravlinnja-jakistyu.-osnovni-polozhennja-ta-slovnik-nor14237.html
8. ДСТУ 9001-2009 “Системи Управління Якістю. Вимоги”. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: www.ukrcsm.kiev.ua/index.php/uk/2009-02-12-13-16-36/63-2009-02-12-08-27-01/122-2009-02-19-13-37-47
9. ISO 9001:2008 Quality management systems - Requirements. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=46486
10. ISO 9004:2009 Managing for the sustained success of an organization. A quality management approach. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: www.iso.org/iso/ru/catalogue_detail?csnumber=41014
11. <http://www.tui.ua>
12. Запесоцкий О.С. Стратегічний маркетинг у туризмі: Навчальний посібник. - СПб.: СПбГУП, 2013. – 331 с.

13. Карчевская О.Н. Організація міжнародного туризму: Практичне посібник / О.Н. Карчевская. - Гомель: ГГТУ, 2015. –360 с.