

**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

**Миронець Вікторія Едуардівна**

**Підвищення якості послуг в індустрії туризму / Improving the Quality of Services in the  
Tourism Industry**

спеціальність: 6.140103 - Туризм

освітньо-професійна програма – Управління туристичним бізнесом

Випускна кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи Т-42/1  
Миронець В.Е.

---

підпис

Науковий керівник:

канд. економ. наук, доцент

Охота В.І.

---

підпис

Випускну кваліфікаційну роботу

допущено до захисту:

« \_ » \_\_\_\_\_ 20 \_ р.

підпис

Завідувач кафедри

---

**Ю.П.Гуменюк**

Підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2019

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
<b>РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ В ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ .....</b>	<b>6</b>
1.1. Характеристика системи управління якістю послуг .....	6
1.2. Ключові показники якості послуг .....	13
1.3. Особливості управління якістю послуг в індустрії туризму .....	23
Висновки до розділу 1 .....	28
<b>РОЗДІЛ II АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ В ТУРИСТИЧНІЙ ІНДУСТРІЇ .....</b>	<b>30</b>
2.1. Характеристика туристичного комплексу (на прикладі Приватного акціонерного товариства «Туристично-готельний комплекс «Дністер»)	30
2.2. Аналіз управління наданням послуг в туристичному комплексі .....	39
2.3. Оцінка рівня якості туристичних послуг .....	45
Висновки до розділу 2 .....	50
<b>РОЗДІЛ III ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ В ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ .....</b>	<b>52</b>
3.1. Основні проблеми управління якістю в індустрії туризму .....	52
3.2. Закордонний досвід оптимізації рівня якості послуг в туристичній сфері .....	55
3.3. Покращення управління наданням послуг в туристичному комплексі із застосуванням інноваційних підходів .....	59
Висновки до розділу 3 .....	62
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>64</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....</b>	<b>68</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>74</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Успішність, утримання ринкових позицій, конкурентоспроможність підприємств туристичної індустрії забезпечуються дотриманням високих вимог якості послуг в цій сфері як на рівні конкретних операторів ринку, так і на національному рівні регулювання та контролю стандартів обслуговування туристів. Високий рівень якості туристичних послуг країни створює додаткові параметри міжнародної конкурентоспроможності. Відповідно, забезпечення високої якості послуг в індустрії туризму є важливим завданням на макрорівні (національному), галузевому рівні, мікрорівні (туристичних підприємств). Зважаючи на вищезазначене, дослідження питання підвищення якості послуг в індустрії туризму є важливим та актуальним.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання управління та підвищення якості послуг в сфері туризму досліджувалось в працях українських та зарубіжних вчених, аналітиків, серед яких: Г. Бедрадіна, А. Близнюк, В. Гросул, Т. Іванова, Н. Данько, Г. Довгаль, М. Денисенко, Н. Терещенко, А. Дубоделова, І. Мельник, Т. Химич, О. Оливко, В. Охота, В. Брич, М. Стригунова, М. Читалкіна, В. Топольник, А. Бутова, І. Кощавка, А. Полякова, Є. Юрченко, Дж. Кронін, С. Тейлор, М. Петерс. Хоча за даною проблематикою існує вагомий науковий напрацювання, практичні рекомендації, є потреба розвитку наукової думки щодо оцінки сучасних тенденцій та особливостей, перспектив розвитку.

**Метою бакалаврської роботи** є встановлення особливостей управління та напрямків підвищення якості послуг в індустрії туризму. З огляду на визначені положення мети дослідження було виділено наступні **завдання**, які забезпечать її реалізацію:

- розкриття характеристики системи управління якістю послуг;
- визначення ключових показників якості послуг;

- висвітлення особливостей управління якістю послуг в індустрії туризму;
- характеристика туристичного комплексу (на прикладі Приватного акціонерного товариства «Туристично-готельний комплекс «Дністер»);
- аналіз управління наданням послуг в туристичному комплексі;
- оцінка рівня якості туристичних послуг;
- виділення основних проблем управління якістю в індустрії туризму;
- наведення закордонного досвіду оптимізації рівня якості послуг в туристичній сфері;
- розробка шляхів покращення управління наданням послуг в туристичному комплексі із застосуванням інноваційних підходів.

**Об'єктом дослідження** процесу управління якістю в туризмі.

**Предметом дослідження** сукупність теоретичних методичних та прикладних засад підвищення якості послуг в туристичній галузі.

**Методи дослідження.** Роботу написано із використанням: методів теоретичного пізнання (метод індукції, абстрагування, системного підходу, синтезу), використаних для здійснення теоретичного огляду особливостей управління якістю послугами на туристичних підприємствах; емпіричного методу пізнання (порівняльний, статистичного аналізу, моделювання), який було застосовано для проведення аналізу стану розвитку управління якістю надання туристичних послуг та визначення шляхів покращення.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у визначенні особливостей управління наданням послуг в індустрії туризму, розробці універсального підходу до формулювання сутності поняття «система управління якістю послуг».

**Практичне значення одержаних результатів** включає визначення практичних аспектів управління наданням послуг в індустрії туризму на сучасному етапі розвитку, оптимізаційні шляхи підвищення рівня якості послуг в досліджуваній сфері.

**Структура і обсяг роботи.** Бакалаврська робота загальним обсягом 76 сторінок складається зі вступу, трьох розділів, висновків, та містить список використаних джерел із 51 найменування. Робота включає 6 рисунків, розміщених на 6 сторінках та 6 таблиць на 6 сторінках, 3 додатки.

Одержані результати щодо предмету даного дослідження були апробовані на Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток індустрії гостинності та міжнародного бізнесу: сучасний стан і перспективи» м.Тернопіль 16-17 травня 2019 р.

# РОЗДІЛ I

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ В ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ

### 1.1. Характеристика системи управління якістю послуг

Управління якістю виступає однією з основних функцій обслуговування споживачів підприємствами сфери послуг. Досягнення високого рівня якості послуг забезпечує високі конкурентні позиції суб'єкту підприємництва на ринку, в тому числі в туристичній індустрії. Сучасний турист орієнтований на вибір послуги серед пропозицій, які зростають в умовах процесів відкритості, глобалізації ринкового середовища. Збільшення туристичних маршрутів, поява нових туристичних комплексів обумовлює виникнення нових конкурентів на ринку, створення нових ринкових загроз для існуючих учасників ринку. Відповідно, постійна діяльність із підвищення якості послуг створює більш високі можливості та конкурентні переваги.

Головною ціллю управління якістю є постійне вдосконалення процесів та систем, яке виступає основою покращення якості послуг. Реалізація зазначеної цілі відбувається на всіх етапах життєвого циклу послуги, а саме, від зародження ідеї створення послуги, безпосередньо створення послуги, її надання та до вилучення її з переліку послуг.

Важливим аспектом концептуалізації досліджуваної проблеми є визначення категоріального апарату, який її визначає. А саме, слід встановити сутність поняття системи управління якістю послуг.

Існують узагальнюючі підходи до трактування зазначеного поняття.

Зокрема, за твердженням І. Вернигора, системою управління якістю є комплексом менеджменту, націленим на здійснення контролю діяльності суб'єкта (підприємства, організації) стосовно рівня якості [6]. Отже, автор в своєму визначенні вказаного поняття здійснює акцент на те, що система управління якістю передбачає контроль за її дотриманням. Таке трактування, на наш погляд, є дещо локальним та не враховує цільового орієнтиру щодо забезпечення якості послуг – утримання конкурентних позицій та їх підвищення на ринку.

Відповідно до підходу А. Панчук, І. Панчук [32], система управління якістю послуг є організаційною структурою, яка характеризується системним розподіленням рівня відповідальності, визначенням процесів, процедур і ресурсів, потрібних для здійснення керування якістю послуг. Вказане трактування орієнтоване на забезпечення необхідності організаційного забезпечення системи управління якістю послуг, при цьому, як і у попередньо визначенні не встановлено цілі управління такою системою.

Існує законодавче трактування сутності досліджуваного поняття (ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT) «Системи управління якістю») [14]. Згідно із законодавчим підходом, визначеним змістом державного стандарту, система управління якістю (в тому числі послуг):

- складається з дій, із використанням яких підприємство може провести ідентифікацію власних цілей та визначити склад, перелік ресурсів, процесів, необхідних для отримання бажаних результатів. Зазначене визначення, на нашу думку, звертає увагу на важливість та необхідність врахування ресурсної складової та цільових орієнтирів створення системи управління якістю на підприємстві;

- є основою керування ресурсами та процесами, які взаємодіють, і необхідні для створення цінностей, отримання результатів, визначених зацікавленими сторонами (керівництвом, акціонерами тощо). Вказане

законодавче трактування передбачає процесну, ресурсну, практичну складові управління якістю;

- виступає підґрунтям для прийняття оптимізаційних рішень з боку найвищого керівництва щодо використання ресурсів з урахуванням довгострокових, короткострокових наслідків таких покращень на підприємстві. Зазначене формулювання сутності досліджуваного поняття обумовлює потребу врахування ресурсної та практичної складової управління якістю послуг;

- є організаційно-технічною основою забезпечення засобів ідентифікації дій стосовно здійснення реагування на виникнення прогнозованих та непередбачуваних наслідків в процесах надання послуг. В даному визначенні акцентується увага на організаційно-технічній та практичній складовій управління якістю послуг на підприємстві;

- є елементом створення додаткової цінності завдяки задоволенню очікувань та потреб з боку споживачів послуг, інших сторін, зацікавлених у послугах. Вказане трактування сформульоване з огляду на потребу забезпечення практичної цінності при управлінні якістю послуг на підприємствах.

Слід відзначити, що законодавчий підхід, незважаючи на достатньо широкий спектр визначень сутності та характеристики цього поняття, є, на нашу думку, достатньо комплексним, системним та таким, що враховує ефект від управління якістю, цільові орієнтири підприємства щодо цієї процедури, процесів, організаційні, процесні, ресурсні аспекти. Відповідно, вказаний підхід є достатньо вдалим в розрізі необхідності охоплення ключових змістовних засад сутності досліджуваного поняття.

Досить комплексний підхід до формулювання сутності поняття системи управління якістю послуг представлено М. Денисенко, Н. Терещенко [12]. За твердженням авторів, система управління якістю (в тому числі послуг) є складовим елементом функції управління підприємством, яка



регламентує і є основою забезпечення політики з якості. Ця система складається із заходів оперативного планування, здійснення розподілу ресурсів, інших систематичних дій у сфері якості, зокрема, процедури планування управління якістю, здійснення робіт та оцінки результатів. Треба відмітити, що надане трактування сутності досліджуваного поняття створене, переважно, з урахуванням процесних та організаційних складових, при цьому не вказується на цільовий орієнтир управління якістю на підприємстві. Вивчення положень наукової праці М. Денисенко, Н. Терещенко [12] показало, що автори представили і інший підхід до трактування сутності вказаного поняття. Зокрема, на їх думку, система управління якістю (в тому числі послуг) складається з методів і видів діяльності, що використовуються в процесі оперативного управління, націлених на керування процедурами і усуненням факторів не достатньо успішного розвитку на певних етапах управління якістю. Представлене трактування, як і попереднє, визначене автором, в найбільшій мірі передбачає використання процесних та організаційних складових.

Заслуговує на відзначення підхід до трактування, сформульований І. Лузан, І. Луценко [22]. На думку авторів, система управління якістю послуг є:

- елементом контролю загальної управлінської діяльності, технології надання послуг, яка націлена на підвищення рівня якості таких послуг. Вказане трактування враховує як процесну, технологічну, так і цільову складову управління системою якістю послуг на підприємстві;

- є керуванням, моніторингом, вимірюванням та аналізом визначеними численними взаємопов'язаними роботами (процесами). Зазначене визначене сформульоване в рамках процесної складової управління системою якістю послуг на підприємстві.

Вивчення ключових положень наукової праці І. Лузан, І. Луценко [22] дозволило визначити важливу особливість, притаманну українським

підприємствам, які впроваджують системи управління якістю послуг. А саме, автори справедливо відмічають, що багато підприємств орієнтовані лише на формальне декларування такої системи, і їх основною ціллю є, насамперед, отримання сертифікату якості власних послуг. Тобто, вони створюють лише формальні, декларативні системи управління якістю послуг. Але є і такі підприємства, які орієнтовані на створення високого рівня якості менеджменту за всіма процесами, і, відповідно формують досконалі системи управління якістю послуг, які безперервно удосконалюють в залежності від впливу зовнішніх та внутрішніх факторів.

Можна виокремити трактування сутності зазначеного поняття, наведене Т. Сімковою, А. Кириченко [42], яке визначене в рамках врахування процесної, організаційної, практичної складових та елементу цільових орієнтирів. А саме, автори відмічають, що система управління якістю послуг є комплексом ключових підсистем, які безперервно взаємодіють, є взаємопов'язаними, і здійснюють вплив на загальний рівень ефективності менеджменту та націлені на забезпечення зростання рівня якості послуг підприємства.

Схожий комплексний та системний підхід до трактування сутності вказаного поняття представлений А. Глебовою, Б. Карчевським [7]. Зокрема, як стверджують дослідники, система управління якістю послуг є комплексом елементів, що взаємодіють, є залежними один від одного, і які дозволяють визначити політику та цільові орієнтири, і реалізувати їх досягнення, здійснювати контроль всіх управлінських та організаційних процесів щодо забезпечення якості послуг. Також потрібно відмітити, що вказані автори визначили ґрунтовну систематизацію основних цілей впровадження систем управління якістю послуг підприємств та організацій, яка включає:

- 1) потребу одержання сертифікату якості послуг підприємства. Досягнення цієї цілі для одних підприємств є необхідною вимогою, визначеною на законодавчому рівні. Є певні види діяльності, до яких не

висуваються вимоги щодо обов'язкової сертифікації якості послуг, але вони для підвищення іміджу націлені на отримання таких відзнак;

2) ціль опанування підприємством нових, в тому числі міжнародних ринків збуту з відповідним більш високим ціновим сегментом. Для досягнення цієї цілі підприємства впроваджують не тільки формальні системи управління якістю, і їх визнання на світових ринках підтверджується не тільки сертифікатами якості послуг. Якісний менеджмент якості послуг на підприємстві здійснює комплексну розробку, впровадження таких систем управління, які сприяють досягненню цілі опанування нових конкурентних ринків;

3) ціль підвищення ринкових позицій в змінюваних умовах зовнішнього та внутрішнього середовища. Для реалізації цієї цілі підприємства, як і у випадку реалізації цілі опанування нових ринків створюють адекватну систему управління якістю послуг, з відповідним орієнтиром на прогностичні впливи з боку внутрішнього та зовнішнього середовища;

4) ціль забезпечення лояльного ставлення потенційних клієнтів, споживачів, партнерів. Досягнення цієї цілі передбачає створення системи управління процесами, відносинами, яка передбачає використання заходів підтримання лояльності (знижки, бонуси, клубні умови взаємовідносин тощо), які б були вигідними та прийнятними для взаємовідносин. В складі цієї системи вагомим місцем належить контролю якості вказаних процесів на підприємстві;

5) ціль орієнтування всіх процесів підприємства на забезпечення підвищення рівня безпечності та якості створюваних послуг. Такий цільовий орієнтир передбачає внутрішньофірмову контрольну функцію управління якістю послуг.

Перелік визначених А. Глебовою, Б. Карчевським [7] цільових орієнтирів впровадження систем управління якістю послуг підприємств та

організацій є, на нашу думку, достатньо системним, ґрунтовним та відповідає загальним уявленням про такі цілі на сучасному етапі розвитку.

В трактуванні сутності досліджуваного поняття слід відзначити підхід Г. Обруч [27], в якому автор розглядає систему управління якістю через призму необхідності визначення її як елементу загального менеджменту підприємства, акцентує увагу на потребі врахування практичної складової та цільових орієнтирів розвитку. А саме, на думку автора, система управління якістю є важливим елементом загального менеджменту підприємства, і вона націлена на забезпечення одержання визначених результатів згідно із цільовими орієнтирами щодо якості (створення високого рівня конкурентоспроможності) і на задоволення споживацьких вимог та очікувань з боку клієнтського сегменту.

В розрізі комплексного та системного визначення сутності поняття управління якістю послуг слід відмітити підхід С. Бондаренко, А. Касич [5]. Зокрема, дослідники вказують, що система управління якістю на підприємстві є:

- підходом до управління, який представлений комплексом ресурсів, методів управління, технічними засобами, об'єднаними в рамках науково обґрунтованої системи, орієнтованої на безперервну оптимізацію функціонування та покращення результатів розвитку;

- є комплексом, який складається з підрозділів, видів діяльності, і націлений на ефективне використання всіх ресурсів (технічних, матеріальних ресурсів, кадрового потенціалу) для забезпечення змінюваних потреб клієнтів, персоналу, суспільства тощо;

- підходом до управління, орієнтованим на забезпечення якості послуг (продуктів), який оснований на взаємодії всіх структурних підрозділів, співробітників на всіх рівнях, і передбачає створення довгострокового ефекту від задоволення ринкових потреб клієнтів, вигід персоналу тощо.

Вивчення змісту положень трактування Л. Анісімової [1] свідчить, що авторка розглядає систему управління якістю послуг через призму комплексності. На її думку, система управління якістю послуг є комплексом процесів, орієнтованих на забезпечення відповідності технічним, економічним, ринковим вимогам та стандартам, очікуванням з боку клієнтів.

На підставі вивчення основних наукових підходів до визначення сутності досліджуваного поняття нами було сформульовано власне трактування, яке розроблене з позицій комплексності, системності. А саме, система управління якістю послуг є складовим елементом менеджменту підприємства, який створюється для досягнення економічних, соціальних, ринкових цілей підприємства, і функціонує як комплекс управління організаційними, процесними складовими з відповідним безперервним моніторингом забезпечення вимог до якості. Представлене трактування сутності вказаного поняття враховує як процесні, організаційні, практичні складові, так і цільові орієнтири функціонування підприємства на сучасному етапі розвитку ринку.

## **1.2. Ключові показники якості послуг**

Якість послуг в індустрії туризму повинна оцінюватись такою системою показників, які б були зрозумілі для всіх сторін, зацікавлених в інформації про неї, а саме, для споживачів, партнерів, конкурентів, власників туристичних компаній (комплексів), інвесторів тощо. Не всі вітчизняні туристичні комплекси вирізняються достатнім обсягом інформації щодо якості власних послуг, це, в свою чергу, негативно впливає на обсяги збуту туристичних послуг (продуктів), ринкову частку, стає бар'єром у питанні підвищення конкурентних позицій, опанування нових сегментів ринку. Окрім цього, у разі відсутності достовірно та вичерпної інформації щодо якості

власних послуг деякі туристичні комплекси можуть допустити помилок в управлінській, економічній, організаційній діяльності. І у разі тривалого ігнорування або упущення проблем розвитку можливі ситуації появи банкрутства, втрати позицій на ринку, початку судових справ щодо питань безпеки для туристів тощо. Зважаючи на це, актуальним є визначення методологічних засад щодо переліку та складу основних показників, за допомогою яких можна отримати достовірну, об'єктивну та комплексну інформацію щодо якості послуг. Для цього необхідно провести систематизацію та оцінку основних наукових підходів до вказаного питання.

По-перше, можемо визначити методичний підхід білоруського дослідника Є. Юрченко [48], відповідно до положень якого передбачається, що аналіз якості туристичних послуг повинен здійснюватись за низкою наступних оціночних показників, зокрема:

1) показник надійності, тобто:

- показники безпеки життя та здоров'я туристів та екскурсантів;
- показник збереження майна туристів;
- показник охорони навколишнього середовища;

2) показник доступності інформації (або показник інформаційного забезпечення):

- показник повноти інформації;
- показник наявності наочних матеріалів;
- показник інформації щодо умов проживання, харчування, трансферу,

програми туру;

3) показник достовірності інформації щодо правил перебування в туристичній подорожі, туристичному комплексі;

4) показники інформації щодо обслуговуючого персоналу: показник досвіду роботи персоналу, рівень його компетентності, володіння іноземними мовами, швидкість реакції, комунікабельність, чесність, організованість, ввічливість;

5) показники рівня транспортних перевезень: показник безпеки пасажирів; показник комфортності транспортних перевезень; показник доступності транспортних перевезень;

б) показники рівня матеріального забезпечення: показник комфортності приміщення; показник зручності меблів; показник технічного забезпечення оперативної діяльності. Перелік даних показників, на нашу думку, можна було б розширити за рахунок введення показника інформаційно-комунікаційного забезпечення туристів, зокрема, це стосується: існування зон WI-FI, якості Інтернету; можливості використання гаджетів (Інтернет-кафе в туристичному комплексі) тощо.

Вказаний підхід створений на засадах узагальнюючого, комплексного підходу до систематизації основних показників якості. Важливо відмітити, що автор [48] пропонує встановити внутрішньофірмові, внутрішньогалузеві нормативні параметри щодо кожного з визначених показників. При цьому, нормативні характеристики та значення рекомендується визначати із застосуванням поєднання даних соціологічних опитувань та даних, визначених експертним методом.

По-друге, слід підкреслити внесок В. Охоти, В. Брича [30] щодо питання систематизації наукових підходів стосовно визначення показників оцінки якості послуг туристичної індустрії. А саме, авторами виокремлено наступні підходи щодо визначення показників оцінки якості послуг. Зокрема:

- підхід, який передбачає оцінку за показниками, які характеризують наскільки відповідають оціночні параметри якості послуг суб'єктів туристичної індустрії [11; 24; 44; 45]:

1) вимогам встановлених стандартів (стандарти на міждержавному, міжнародному, національному рівнях);

2) потребам, очікуванню клієнтів основного та перспективного клієнтського сегменту;

- підхід, який передбачає оцінку якості туристичних послуг за процесними складовими [2]. Оцінюється якість всіх процесів створення туристичної послуги та її надання;

- підхід, що обумовлює оцінку якості туристичних послуг згідно положень зарубіжної практики концепцій менеджменту якості [15];

- підхід, що визначає можливість оцінки якості туристичних послуг на комплексному рівні [46]. При цьому, комплекс оцінки включає охоплення таких елементів, як:

1) рівень якості оздоблень приміщень, номерного фонду туристичного комплексу;

2) рівень якості забезпечення за матеріальною, технічними складовими;

3) рівень якості окремо за технічним рівнем, станом кондиціонерів туристичного комплексу;

4) показник стану такого параметру як номерний фонд туристичного комплексу.

Можемо констатувати, що підхід В. Охоти, В. Брича [30] показує основні напрямки, за якими в сучасних умовах здійснюється оцінка якості послуг індустрії туризму. В представленій систематизації висвітлено підходи, які притаманні, переважно, для адаптації та використання в умовах великих та потужних туристичних комплексів.

По-третє, заслуговує на підтримку науковий підхід до визначення складу, порядку розрахунку та аналізу інтегрального показника якості послуг індустрії туризму, представлений В. Гросул, Т. Іванової [9]. Відповідно до авторського підходу, складовими інтегрального показника якості послуг можуть стати такі параметри, зокрема:

- параметр якості послуг (продукції);

- параметр рівня надання послуг в туристичному комплексі;

- параметр цінової політики в туристичному комплексі;

- параметр загального рівня гостинності в туристичному комплексі;



- параметр естетичного оздоблення приміщень, номерного фонду в туристичному комплексі;
- параметр матеріально-технічного забезпечення в туристичному комплексі.

Необхідно відмітити, що перелік вказаних оціночних параметрів оцінки якості туристичних послуг, на нашу думку, може бути використаний як для розрахунку та аналізу інтегрального показника якості, так і для порівняння кожного з параметрів за нормативним та фактичним значенням. Складу вказаних параметрів може вважатися достатньо комплексним та вичерпним для зазначених аналітичних цілей, і ці параметри можуть виступати у якості самостійних показників оцінки.

По-четверте, слід відмітити інший підхід до оцінки якості туристичних послуг, сформульований В. Гросул, Т. Іванової [9]. Зокрема, автори пропонують в рамках розрахунку інтегрального показника якості туристичних послуг оцінювати стан:

- конкурентоспроможності туристичних послуг (продукції), всього туристичного комплексу;
- стабільності доходу від реалізації туристичних послуг (продукції) у часовому вимірі, за вартісною та відносною оцінками;
- соціального статусу (іміджу) досліджуваного туристичного комплексу. Зокрема, за даним напрямком може оцінюватись рівень соціального захисту та характеристики соціальних програм щодо персоналу туристичного комплексу, рівень вагомості соціальних заходів підприємства для місцевих, обласних, національних потреб суспільства, певних його верств тощо;
- корпоративного статусу (іміджу). В розрізі цього показника оцінюється стан корпоративної культури туристичного комплексу у порівнянні з еталонними параметричними показниками розвитку аналогічних підприємств країни, зарубіжних компаній тощо;

- привабливості підприємства. Можна припустити, що цей показник слід оцінювати з точки зору параметрів попиту, очікувань існуючих та перспективних клієнтів. При цьому, в складі елементів оцінки можуть виступати: показник комфортності, територіального розташування, рівня обслуговування, рівня підготовки персоналу, матеріально-технічного забезпечення, інноваційності інформаційно-комунікаційних засобів, складу та характеристик послуг тощо;

- лояльності клієнтів (існуючих та перспективних). Цей показник може оцінюватись при соціологічному опитуванні цих категорій клієнтів, при чому вказаний процес може бути здійснюватись в електронному вигляді з урахуванням розвитку сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Проведення виявлення споживацьких переваг із застосуванням засобів соціальних мереж, електронної пошти, сайту туристичного комплексу, на нашу думку, більш прийнятне на нинішньому етапі існування суспільної комунікації, оскільки вагома частка громадян надає велику перевагу електронному спілкуванню, якщо це їм не потрібно для роботи, навчання. Тобто, людина скоріше може заповнити електронну анкету, якщо їй пообіцяють певний невеликий бонус, аніж стане їй заповняти в паперовому вигляді. Це пов'язане з витратами часу, відсутністю бажання писати вручну тощо. Але використання паперової форми опитування також слід залишати, оскільки існує певна категорія громадян, які орієнтовані тільки на неї.

По-четверте, потрібно визначити підхід до виокремлення показників оцінки якості туристичних послуг, наведений Г. П'ятницькою, Н. П'ятницькою, Л. Лукашовою [36]. А саме, авторки в рамках циклограми (так званої павутини якості), орієнтованої на зіставлення фактичних та еталонних показників якості туристичних послуг пропонують досліджувати такі показники, які піддаються кількісному вимірюванню (кількісні показники). Проведення оцінки за кількісними показниками, на нашу думку, є доступним, не потребує високої операціоналізації, може здійснюватись за

статистичними даними, представленими у відкритому інформаційному доступі.

По-п'яте, потрібно охарактеризувати підхід, який передбачає оцінку якості туристичних послуг за технічними та функціональними показниками, наведений А. Близнюк [4]. В рамках власного підходу автор пропонує методикку оцінки якості туристичних послуг, яка включає такі етапи дослідження, а саме:

1) етап збирання вихідної інформації за допомогою здійснення збору анкетних даних клієнтів (існуючих та перспективних) досліджуваного туристичного комплексу;

2) етап оброблення даних анкетування, який представлений узагальненням результатів оцінювання, співставленням отриманих даних у розрізі:

- еталонних та фактичних даних;
- даних очікування від клієнтів (існуючих та перспективних) та фактичних даних стану туристичних послуг досліджуваного туристичного комплексу;

3) етап розрахунку, аналізу та прогнозу змін інтегрального показника рівня якості туристичних послуг на підприємстві. Відповідно до положень авторської методики до складу інтегрального рівня якості туристичних послуг на підприємстві включають параметричні (кількісні) дані технічного забезпечення та функціонального розвитку. Окремо слід відмітити, що розрахунок вказаного показника (інтегрального рівня якості туристичних послуг на підприємстві) слід проводити із урахуванням відповідних вагових показників до кожного обраного параметричного елементу. Вагу щодо цих елементів встановлюють із застосуванням досвіду аналітичної оцінки в схожих умовах розвитку туристичного комплексу, із залученням експертів в даній сфері.

Можна підкреслити, що пропозиція А. Близнюк [4] оцінювати рівень якості туристичних послуг за рівнем технічного забезпечення та функціонального розвитку в рамках параметричних (кількісних) даних є цінним методологічним інструментарієм. Зокрема, на користь кількісної оцінки свідчить те, що вона усуває можливість похибок за рахунок суб'єктивізму при оцінці якісних параметрів розвитку туристичного комплексу.

По-шосте, необхідно відмітити інший підхід А. Близнюк [4], який пропонує за аналогічною методикою (інтегральна оцінка рівня якості туристичних послуг за основними елементами) оцінювати наступні показники, зокрема:

- показник матеріального забезпечення туристичного комплексу. Здійснюється порівняльний аналіз фактичних даних матеріального забезпечення із еталонними, встановленими на підставі вивчення цього показника у туристичних комплексах із схожим рівнем розвитку;

- показник надійності туристичного комплексу. Він оцінюється також за кількісними параметрами розвитку, зокрема, аналізується:

- 1) стан оновлювання основних засобів, які використовуються для обслуговування туристів, визначається рівень їх зношеності, стан безпеки для життя та здоров'я туристів та персоналу;

- 2) рівень підготовки персоналу, який залучається для обслуговування туристів (стан здоров'я; відповідна кваліфікація, особливо, якщо передбачена робота з дітьми, людьми, що мають особливі потреби; існування або відсутність скарг – історія тощо);

- 3) наявність відповідних сертифікатів, які підтверджують надійність, безпеку технічних засобів, обладнання, самого туристичного комплексу. Оцінка відповідної стандартизованої сертифікації не тільки засвідчує фактичну надійність туристичного комплексу, його обладнання та технічного

забезпечення, але і є додатковим фактором підвищення іміджу досліджуваного підприємства;

- показник високого рівня комунікації та підтримки клієнтів з боку обслуговуючого персоналу. Цей показник оцінюється за характеристиками:

1) позитивного психологічного клімату в туристичному комплексі по відношенню до клієнтів (інформація про це оцінюється за даними відгуків в соціальних мережах, на різних сайтах, при прямому соціальному опитуванню клієнтів);

2) високого рівня комунікації з боку обслуговуючого персоналу по відношенню до клієнтів. Цей параметр оцінюється як і попередній, відповідно, дані про стан цього показника оцінюється за результатами відгуків в соціальних мережах, на різних сайтах, при прямому соціальному опитуванню клієнтів.

По-сьоме, достатньо комплексним та системним вважаємо підхід О.Оливко [28] до визначення складу основних показників якості комплексу туристичних послуг підприємства індустрії. Зокрема, вивчення положень наукової праці авторки показало, що серед таких показників слід виокремлювати:

1) показник, який визначає рівень розвитку функціонально-споживчих характеристик і складається з параметрів:

- функціональної та технічної цінності туристичних послуг;  
- структури та складі туристичних послуг підприємства досліджуваної індустрії;

- рівня відповідності закладів туристичного комплексу заявленому ступеню комфортності (кількість зірок у готелях, готельних комплексах), вимогам санітарно-технічних норм, встановлених державними стандартами;

- рівня реалізації мети туристичної подорожі у сприйнятті туристів (позитивне враження від екскурсій, використання спортивного, іншого обладнання та устаткування, загальне сприйняття туру тощо);

- рівня якості туристичного обслуговування;
  - рівень швидкості, безпеки, зручності транспортних послуг, які надає туристичний комплекс;
  - рівень оптимальності екскурсійних програм;
- 2) показник, який визначає рівень розвитку естетичних характеристик туристичних послуг і складається з параметрів:
- рівня гармонійності та раціональності туристичних послуг;
  - рівня виразності та цілісності туристичних послуг;
  - рівня досконалості формування та надання туристичних послуг;
- 3) показник, який визначає рівень розвитку характеристик комфортності туристичних послуг і складається з психологічних, фізіологічних, гігієнічних, антропологічних параметрів;
- 4) показник, який визначає рівень розвитку характеристик надійності туристичних послуг і складається з параметрів: надійності результатів надання туристичних послуг; стійкості результатів надання туристичних послуг у відповідності до дії зовнішніх факторів; високий рівень захищеності туристів від впливу зовнішніх загроз;
- 5) показник, який визначає рівень ексклюзивних та унікальних характеристик туристичних послуг, що оцінюється порівнянням використання рівня оригінальних, інноваційних підходів обслуговування;
- 6) показник, який визначає рівень розвитку характеристик безпеки туристичних послуг.

На нашу думку, підхід О.Оливко [28] характеризується своєю комплексністю, універсальністю, адаптивністю до використання в умовах туристичних комплексів різних масштабів, напрямків обслуговування тощо.

Було проведено розгляд основних наукових підходів до визначення складу та характеристики ключових показників якості туристичних послуг в сучасних умовах функціонування підприємств досліджуваної індустрії. Встановлено, що більшість пропозицій щодо виокремлення таких показників

характеризується системністю, комплексністю, враховує стан нинішнього розвитку вітчизняних туристичних комплексів.

### **1.3. Особливості управління якістю послуг в індустрії туризму**

Управління якістю туристичних послуг має певні галузеві особливості в сфері створення, надання, контролю відповідності еталонним та нормативним вимогам за організаційною, ресурсною, кадровою, функціонально-технічною складовою. Знання вказаних характеристик дає змогу достовірно та чітко ідентифікувати стан управління та виявляти проблемні аспекти розвитку.

Дослідження вказаних особливостей управління якістю послуг в індустрії туризму нами буде проведено на підставі критичного аналізу наукових джерел [31; 33], статистичного матеріалу тощо [16].

Зокрема, оцінка розвитку туристичних комплексів показало, що якість туристичних послуг напряму залежить від методів управління, які, в свою чергу, визначаються встановленими цілями та задачами розвитку. Потрібно відзначити, що політика в сфері якості повинна бути націлена на досягнення наступних цілей, зокрема:

- урахування потреб вимог споживачів туристичних послуг підприємства;
- забезпечення дотримання професійних стандартів в сфері надання туристичних послуг;
- безперервне підвищення якості туристичних послуг;
- ефективність надання туристичних послуг (мається на увазі як економічна, так і ринкова, соціальна тощо).

Також вивчення наукових джерел [31; 33] свідчить, що якість туристичного обслуговування залежить від рівня роботи персоналу та організації всього процесу на всіх ключових структурних ланках створення та надання туристичної послуги.

Важливою особливістю розвитку менеджменту якості туристичних послуг є склад та характеристика факторів впливу на створення, надання та оцінку рівня відповідності обслуговування еталонним, нормативним значенням. Питання впливу факторів на формування якості туристичних послуг вивчали різні науковці [4; 28]. Вивчення положень їх праць дозволило нам визначити основний перелік цих факторів впливу, який включає, зокрема, наступні:

1. Культурно-історичні фактори, які обумовлюють загальну концепцію та фундамент туристичних послуг, їх унікальність, національні особливості, привабливість. А саме, великою популярністю користуються тури, присвячені подорожам найбільш відомими центрами світової культури (Рим, Краків, Париж, Лондон, Нью-Йорк, Сан-Паулу, Стамбул, Барселона, Джакарта, Афіни, Прага, Відень, Лісабон, Луксор, Цюріх, Єрусалим, Флоренція), пам'ятки історії тощо. Також в даному контексті слід звертати увагу на те, що культурно-історичні особливості обслуговуючого персоналу, керівництва є важливою складовою цього фактору. Оскільки від їх підходу до організації створення та надання туристичної послуги залежить якість.

2. Психологічні та комунікаційні фактори. Позитивний психологічний клімат колективу туристичного комплексу, вміння організовувати високий рівень комунікації як всередині підприємства, так і з клієнтами, партнерами обумовлює якісні характеристики туристичних послуг. І, навпаки, недостатня увага до цих факторів сприяє погіршенню взаєморозуміння, ігнорування потреб клієнтів, і, відповідного зниження рівня якості туристичних послуг, рівня конкурентоспроможності підприємства індустрії туризму на сучасному етапі розвитку. Інший бік психологічних факторів – це особливості



психологічного стану клієнтів туристичного комплексу під час подорожі і їх особисте сприйняття якості послуг. Психологічні характеристики клієнтів можуть бути різними, їх потрібно враховувати впродовж створення, надання та контролю якості послуг. Клієнти можуть бути як об'єктивними, так і суб'єктивними в своєму сприйнятті туристичного обслуговування, розумінні відповідності фактичних послуг їх очікуванням. Для того, щоб ті або інші категорії клієнтів не залишались незадоволеними необхідна ґрунтовна аргументація якості та високого рівня туристичних послуг. Відповідно, до занадто вибагливих, не завжди об'єктивно та критично мислячих клієнтів необхідно уживати заходи створення позитивного психологічного клімату, підтримки та переконання у прагненні забезпечити потреби та умови, на які очікують від подорожі та відвідування.

3. Фактор специфічних потреб клієнтів. В даному випадку слід відзначити, що туристичний комплекс з високим рівнем конкурентних позицій, відмінним іміджем опікується забезпеченням основних специфічних потреб осіб з особливими потребами. Ця характеристика свідчить про соціальну ефективність функціонування туристичних підприємства. Вказана ознака є додатковим фактором залучення клієнтів. Слід відмітити, що на сучасному етапі розвитку врахування цього фактору може стати аргументом для вибору послуг туристичного комплексу також з боку родичів осіб з особливими потребами. Це пов'язано з тим, що родина зможе комфортно провести відпочинок у туристичному комплексі, при цьому будуть враховані потреби всіх її членів.

4. Фактор культури праці та поведінки обслуговуючого персоналу. Вказаний фактор є ознакою високих конкурентних позицій туристичного комплексу, є одним з показників якості туристичних послуг. Цей фактор може оцінюватись за різними складовими, зокрема, рівнем підготовки, корпоративної етики, поваги до клієнта, орієнтиром на виконання запитів та забезпечення очікувань клієнта (в рамках регламенту).

5. Фактор іміджу туристичного комплексу. Вказаний фактор відіграє дуже важливу роль у виборі туристичного комплексу, туру. Позитивний імідж туристичного комплексу формується тривалий період, для вибагливої категорії клієнтів завжди цікава історія розвитку. При цьому, негативні характеристики, відгуки, гучні скандали (наприклад, історії з прослуховуванням, встановленням засобів прихованого відеоспостереження) суттєво погіршують імідж таких підприємства, обумовлюють вибір туристичних послуг інших конкурентів.

Дослідження основних теоретичних, практичних аспектів управління туристичними послугами дозволило відзначити, що управління якістю повинно здійснюватись на засадах ґрунтовної, системної політики. Вказана політика, як свідчить вивчення досвіду роботи туристичних комплексів, повинна передбачати, зокрема:

1) визначення нормативно-правової бази туристичного бізнесу, якою слід керуватися при розробці, наданні та контролі якості послуг. Створення такої бази необхідне для встановлення нормативних, еталонних параметричних показників. В процесі оцінки ці показники (параметри, що ідентифікують значення вимог національних, міжнародних стандартів, визначених нормативно-правовими актами різних рівнів) можуть бути порівняні з фактичними показниками функціонування туристичного комплексу;

2) розробка політики туристичного комплексу в сфері управління якістю. Вказана політика створюється на стратегічному, оперативному рівнях. В рамках цієї системи створюються центри відповідальності управління якістю на всіх рівнях. А саме, встановлюються: стратегічні засади управління якістю; оперативні засади управління якістю; регламентуються процеси надання туристичних послуг; встановлюються умови контролю якості туристичних послуг на різних етапах їх формування та надання;

3) формування системи якості туристичного комплексу. В рамках цього етапу політики управління якістю туристичних послуг визначаються основні оціночні показники якості підприємства індустрії, виокремлюють їх граничні критерії. Також в розрізі цього етапу встановлюються:

- повноваження, відповідальність. Повноваження та відповідальність повинні бути чітко визначені, слід забезпечити взаємодію всього персоналу туристичного комплексу, яка впливає на якість послуг;

- та засоби контролю якості туристичних послуг та персонал туристичного комплексу. Туристичний комплекс повинен створити систему внутрішньої перевірки якості надання туристичних послуг, призначити спеціально навчених співробітників і забезпечити їх необхідними засобами контролю (перевірки);

4) аналіз та удосконалення системи якості туристичного комплексу. В контексті вказаного етапу здійснюється проведення оцінки якості туристичних послуг, загальної системи якості туристичного комплексу у відповідності до встановлених оціночних показників та параметрів. Кожен туристичний комплекс може використовувати як власну методику оцінки якості, так і певні стандартні підходи до оцінки. На підставі результатів оцінки виділяються проблеми та недоліки управління системою якості туристичного комплексу, якістю туристичних послуг тощо. Для вирішення цих проблем розробляються шляхи та напрямки удосконалення за вказаним напрямком. Окремо слід вказати на необхідність опитування клієнтів щодо якості туристичних послуг. Аналіз інформації, яка може бути отримана від клієнтів, необхідний для того, щоб забезпечити:

- вірне встановлення вимог до туристичних послуг та умов обслуговування і порядку їх відображення в документації обліку на підприємстві. Зокрема, від вірного визначення таких вимог залежить якість туристичних послуг, їх споживацькі характеристики, позиціонування на ринку;

- вирішення питань, пов'язаних з розходженням вимог, встановлених відповідно до внутрішньої фірмової політики управління якістю, від очікувань клієнта. Своєчасне виявлення таких розходжень, їх вірна оцінка, визначення причин появи може дати змогу прийняти управлінські рішення щодо модифікації складу, структури, цінових характеристик туристичних послуг. Відповідно, може бути забезпечено підвищення рівня якості як самих туристичних послуг, так і якості туристичного обслуговування на досліджуваному підприємстві взагалі;

- впевненість керівництва та обслуговуючого персоналу у здатності виконати вимоги клієнтів (існуючих та перспективних). Цей аспект є дуже важливим, оскільки від того, наскільки фактичний рівень надання туристичних послуг відповідає заявленому (задекларованому) в туристичному проспекті, договорі залежить рівень їх якості, можливість того, що клієнти скористаються ними в майбутньому, порекомендують це зробити друзям, родичам, знайомим тощо.

Було висвітлено основні особливості управління якістю послуг в індустрії туризму. Зокрема, проаналізовано склад та характеристики факторів, які впливають на рівень якості туристичних послуг, туристичного обслуговування на підприємствах даної сфери. Виявлено основні засади створення політики управління якістю на підприємствах індустрії туризму в сучасних умовах розвитку, сформульовано ключові цілі такої політики.

## **Висновки до розділу 1**

В ході дослідження теоретичних засад управління якістю послуг в індустрії туризму було сформульовано такі висновки:

1. Вивчення основних наукових підходів до визначення сутності поняття «система управління якістю послуг» дозволило сформулювати

власне трактування, яке розроблене з позицій комплексності, системності. А саме, система управління якістю послуг є складовим елементом менеджменту підприємства, який створюється для досягнення економічних, соціальних, ринкових цілей підприємства, і функціонує як комплекс управління організаційними, процесними складовими з відповідним безперервним моніторингом забезпечення вимог до якості. Дане трактування сутності вказаного поняття враховує як процесні, організаційні, практичні складові, так і цільові орієнтири функціонування підприємства на сучасному етапі розвитку ринку.

2. Здійснено оцінку основних наукових підходів до визначення складу та характеристики ключових показників якості туристичних послуг в сучасних умовах функціонування підприємств досліджуваної індустрії. Встановлено, що більшість пропозицій щодо виокремлення таких показників характеризується системністю, комплексністю, враховує стан нинішнього розвитку вітчизняних туристичних комплексів.

3. Розкрито основні особливості управління якістю послуг в індустрії туризму. А саме, проаналізовано склад та характеристики факторів, які впливають на рівень якості туристичних послуг, туристичного обслуговування на підприємствах даної сфери. Виявлено основні засади створення політики управління якістю на підприємствах індустрії туризму в сучасних умовах розвитку, сформульовано ключові цілі такої політики.

## РОЗДІЛ II

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ В ТУРИСТИЧНІЙ ІНДУСТРІЇ

#### **2.1. Характеристика туристичного комплексу (на прикладі Приватного акціонерного товариства «Туристично-готельний комплекс «Дністер»)**

Дослідження системи управління якістю послуг в туристичній індустрії України буде здійснюватись на прикладі функціонування Приватного акціонерного товариства «Туристично-готельний комплекс «Дністер».

Розглянемо основні характеристики розвитку досліджуваного Приватного акціонерного товариства «Туристично-готельний комплекс «Дністер» (скорочена назва - ПАТ ТГК "Дністер"). Місцезнаходження ПАТ ТГК "Дністер" - 79007 м.Львів, вул. Матейка, 6.

Основні види послуг, які надаються ПАТ ТГК "Дністер" за станом на 31.12.2017 р., це: готельні (основні та додаткові) та ресторанні послуги. Перелік готельних та ресторанних послуг ПАТ ТГК "Дністер" буде наведено в рамках оцінки чистого доходу від їх реалізації за 2015-2017 рр. (табл. 2.1). У якості вихідної інформації використано матеріали фінансової звітності ПАТ ТГК "Дністер" за 2015-2017 рр., наведеної в дод. А, Б, В.

За результатами табл. 2.1 можна констатувати наступне:

- загальний обсяг чистого доходу від реалізації готельних та ресторанних послуг ПАТ ТГК "Дністер" впродовж 2015-2017 рр. демонстрував зростання. В 2017 р. цей показник дорівнював 59634 тис. грн.,

що свідчить про позитивні тенденції розвитку, зростання попиту на послуги вказаного підприємства;

Таблиця 2.1

Структура показника «Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)» за видами готельних та ресторанних послуг ПАТ ТГК

## "Дністер"

№ п/п	Показник (складова)	Значення, тис. грн.			Структурна частка в загальній структурі (стаття / загальний обсяг * 100), %		
		2015 р.	2016 р.	2017 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
1.1	Готельні послуги, в т.ч.:	34993	44274	52780	87,3	87,9	88,5
1.1.1	основні готельні послуги (послуги розміщення в готелі 4-х зіркової категорії)	28125	37516	46150	70,1	74,5	77,4
1.1.2	додаткові готельні послуги (супутні послуги), в т.ч.	6868	6758	6630	17,1	13,4	11,1
а	послуги бізнес-центру, конференц-залу, ксерокопіювання, дитячого клубу	2150	2952	3112	5,4	5,9	5,2
б	послуги догляду за одягом та взуттям, перукарня, салон краси, послуги додаткового розміщення тварин в номері, послуги камер зберігання багажів, послуги прокату автомобілів	1980	2020	2117	4,9	4,0	3,5
в	послуги трансферу за запитом	2738	1786	1401	6,8	3,5	2,3
1.2	Ресторанні послуги, в т.ч.:	5110	6082	6854	12,7	12,1	11,5
1.2.1	послуги бару	1025	1956	2034	2,6	3,9	3,4
1.2.2	послуги ресторану	4085	4126	4820	10,2	8,2	8,1
1	Чистий дохід від реалізації туристичних послуг, тис. грн.	40103	50356	59634	100,00	100,00	100,00



Джерело: складено на основі внутрішньофірмових документів, фінансової звітності [35; 37; 38; 39]

- обсяг чистого доходу від реалізації готельних послуг також зростав і складав найбільшу частку в загальному обсязі чистого доходу від реалізації готельних та ресторанних послуг ПАТ ТГК "Дністер" за 2015-2017 рр. А саме частка цього показника в загальному складі чистого доходу від реалізації послуг в 2015 р. складала 87,3%, в 2016 р. – 87,9%, в 2017 р. – 88,5%. Таке зростання у великій мірі пов'язане з підвищенням рівня комфортності, обумовленого капітальним ремонтом всього комплексу, оновленням меблів, обладнання тощо;

- обсяг чистого доходу від реалізації основних готельних послуг (послуг розміщення) зростав в 2015-2017 рр. Цей показник мав найбільшу питому вагу в загальному обсязі чистого доходу від реалізації готельних послуг;

- обсяг чистого доходу від реалізації додаткових готельних послуг (супутніх) за 2015-2017 рр. демонстрував певне скорочення як у вартісному вимірі (з 6868 тис. грн. в 2015 р. до 6630 тис. грн. в 2017 р.), так і у відносному вимірі (з 17,1% в загальному обсязі чистого доходу від реалізації послуг комплексу в 2015 р. до 11,1% в загальному обсязі чистого доходу від реалізації послуг комплексу в 2017 р.). В ПАТ ТГК "Дністер" основна увага була приділена підвищенню рівня комфортності засобів проживання (ремонт, придбання нових меблів тощо), при цьому оптимізації складу та характеристикам інших послуг не приділялась належна увага;

- обсяг чистого доходу від реалізації ресторанних послуг збільшувався за досліджуваний період, що пов'язане із зростанням відвідувачів комплексу. Значну частку в загальному обсязі від реалізації складав обсяг від реалізації ресторанних послуг, хоча це зростання позначилося лише на вартісному вимірі (обсягу реалізації за 2015-2017 рр. зріс з 4085 тис. грн. до 4820 тис. грн.). У відносному вимірі частка обсягу реалізації послуг ресторану за цей

період скоротилась від 10,2% до 8,1%. Попит на послуги бару зростали і мали значну вагу в загальному обсязі реалізації послуг ПАТ ТГК "Дністер" за 2015-2017 рр. (зросли за 2015-2017 рр. від 2,6% до 3,4%).

Досліджуване підприємство ПАТ ТГК "Дністер" протягом 2015-2017 рр. демонструвало змінні фінансово-економічні показники від надання туристичних послуг. На рис. 2.1 представлено динаміку основних фінансово-економічних показників господарського розвитку ПАТ ТГК "Дністер" за 2015-2017 рр.

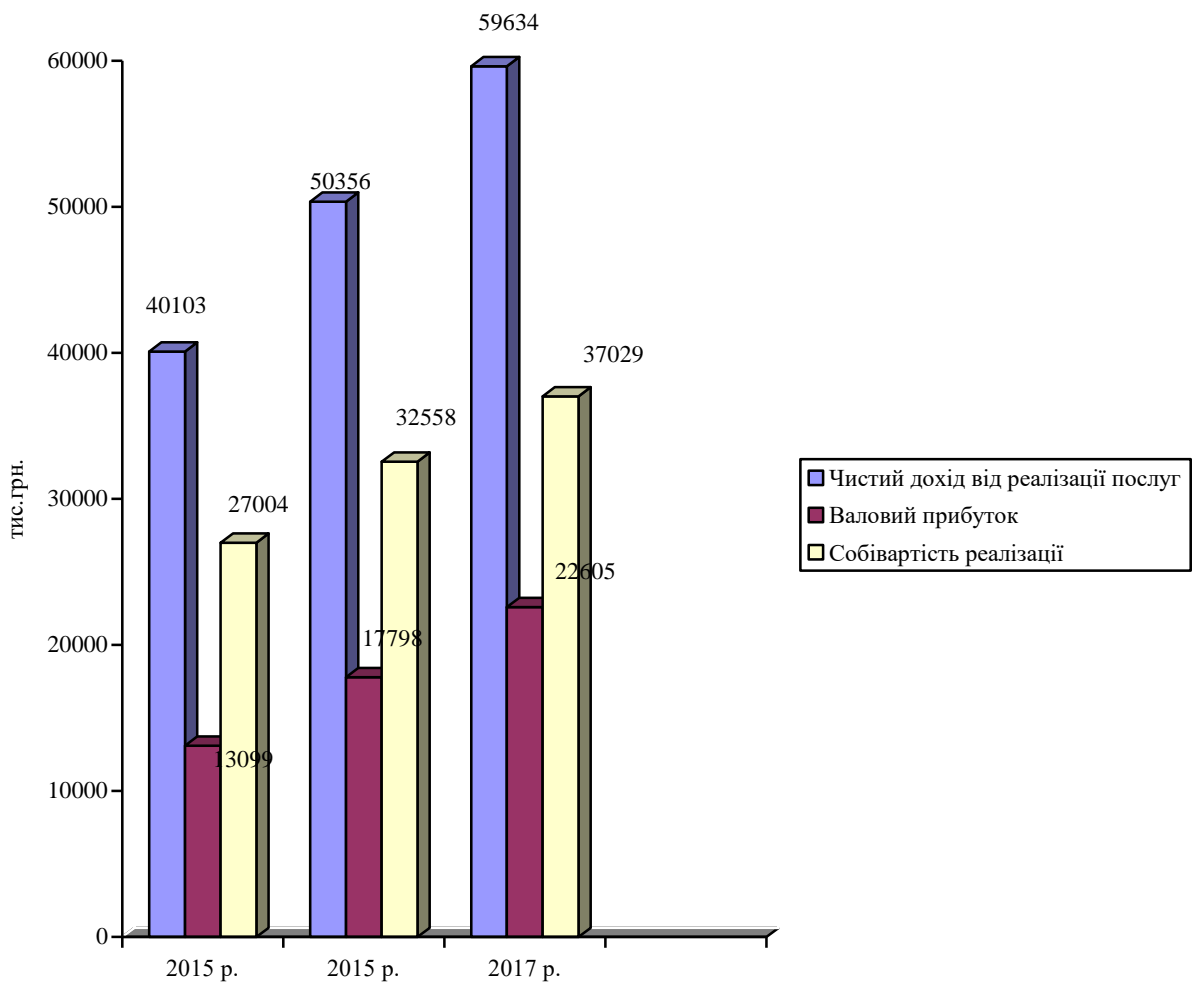


Рис. 2.1. Динаміка основних фінансово-економічних показників господарського розвитку ПАТ ТГК "Дністер" за 2015-2017 рр.

Джерело: складено на основі внутрішньофірмових документів, фінансової звітності [35; 37; 38; 39]

За даними результатів рис. 2.1 можемо відзначити, що:

- обсяг чистого доходу від реалізації туристичних послуг (проаналізовано вище) зростав протягом 2015-2017 рр., що викликано, переважно, зростанням попиту на основні готельні послуги (послуги розміщення);

- обсяг собівартості реалізації туристичних послуг зростав за досліджуваний період. Завдяки політиці оптимізації витрат собівартості на підприємстві було забезпечено їх зростання меншими темпами порівняно із темпами зростання чистого доходу від реалізації туристичних послуг. Така політика почала впроваджуватися у 2016 р.;

- обсяг валового прибутку зростав впродовж 2015-2017 рр. з огляду на успішне фінансово-економічне управління, оптимізацію політики управління витратами господарської діяльності тощо. В 2017 р. цей показник дорівнював 22605 тис. грн.

ПАТ ТГК "Дністер" функціонує в сфері надання туристичних послуг Львівської обл., зокрема, послуг тимчасового розміщення та організації харчування. В табл. 2.2 представлено загальний обсяг реалізації послуг тимчасового розміщення та організації харчування в Львівській обл. за 2015-2017 рр.

За даними табл. 2.2 можна констатувати, що обсяг реалізації послуг тимчасового розміщення та організації харчування в Львівській обл. за 2015-2017 рр. вирізнявся зростанням, в 2017 р. цей показник складав 2112800 тис. грн., що складає 0,8% від загального обсягу реалізації продукції (товарів, послуг) за всіма видами економічної діяльності (рис. 2.2). Слід відмітити, що це не дуже вагоме значення. Відповідно, слід відмітити, що розвиток туристичних послуг не набув в досліджуваному регіоні на сучасному етапі значного розвитку.

Таблиця 2.2

Загальний обсяг реалізації послуг тимчасового розміщення та організації харчування в Львівській обл. за 2015-2017 рр.

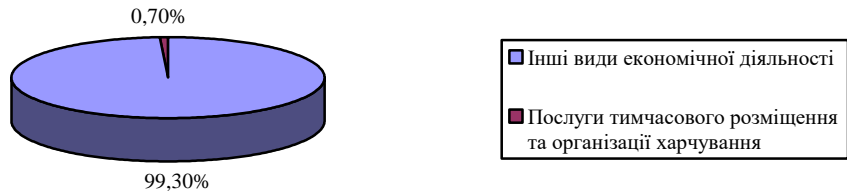
Показник	Кількість суб'єктів підприємництва, один.			Кількість громадян, зайнятих в економічній діяльності регіону, осіб			Обсяг реалізації товарів (послуг, робіт), млн. грн.		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Разом, в т.ч.:	18628	15586	17933	331630	282249	296392	183102.3	204777.8	262305.2
Діяльність з тимчасового розміщення та організації харчування	794	635	721	8861	8889	9803	1366.2	1711.3	2112.8
Сфера сільського, рибного та лісового господарства	1332	1148	1394	13473	12541	12952	9166.4	8305.4	12201.9
Сфера промисловості	2730	2297	2611	121645	122016	128052	72703.1	91605.9	112522.4
Сфера будівництва	1768	1406	1693	16839	16233	16628	6935.1	8948.9	11501.7
Сфера роздрібною та оптовою торгівлі, ремонт мотоциклів та автотранспортних засобів	5138	4153	4720	47969	50118	57923	59986.1	67892.4	97106.1
Сфера складського господарства, транспорту, поштової та кур'єрської діяльності	760	661	732	68112	18719	18485	16632.3	7799.9	9201.9
Сфера телекомунікацій та інформації	732	623	752	6862	6063	5482	3759.2	4932.6	5539.9
Сфера страхової та фінансової діяльності	153	123	141	1014	896	926	359.3	284.5	423.4
Сфера операцій з нерухомістю	2083	1977	2200	10429	11569	10939	7689.0	7641.9	4600.2
Сфера наукової, професійної, технічної діяльності	1418	1134	1322	9526	9447	9678	1296.5	1509.2	2235.5
Сфера діяльності в галузі допоміжного та адміністративного обслуговування	895	743	897	14492	14602	14252	2018.0	2758.7	2988.8
Сфера освіти	123	115	127	1890	1937	1994	109.1	128.4	185.6
Соціальна сфера (надання соціальної допомоги, освіта)	313	259	297	7452	6245	6664	817.0	966.8	1285.2
Сфера спорту, мистецтва, відпочинку та розваг	95	75	85	1638	1610	1546	135.5	156.6	246.4

Сфера надання інших категорій послуг	294	237	241	1428	1364	1068	129.5	135.3	153.4
--------------------------------------	-----	-----	-----	------	------	------	-------	-------	-------

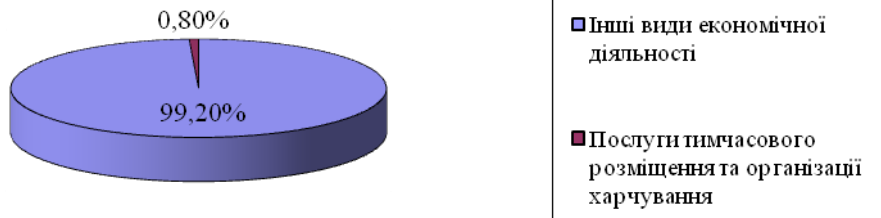
Джерело: складено на основі [29]

Потрібно відмітити, що незважаючи на невелику частку даного виду діяльності в загальному обсязі всіх видів економічної діяльності, обсяги від реалізації послуг тимчасового розміщення та організації харчування демонстрували стабільні темпи росту.

2015 р.



2016 р.



2017 р.

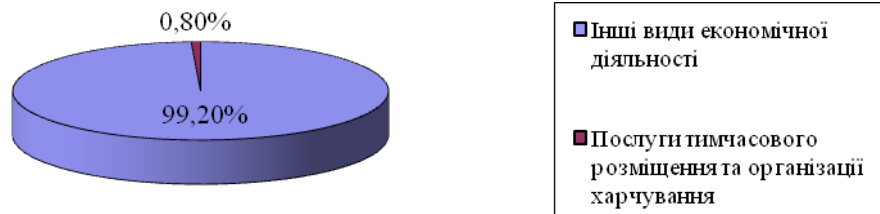
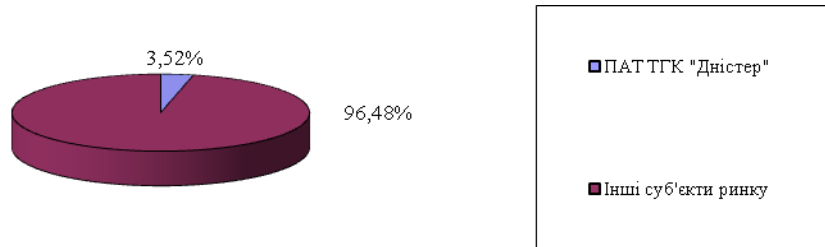


Рис. 2.2. Структура обсягу реалізації продукції (робіт, послуг) за всіма видами економічної діяльності в Львівській обл. за 2015-2017 рр.

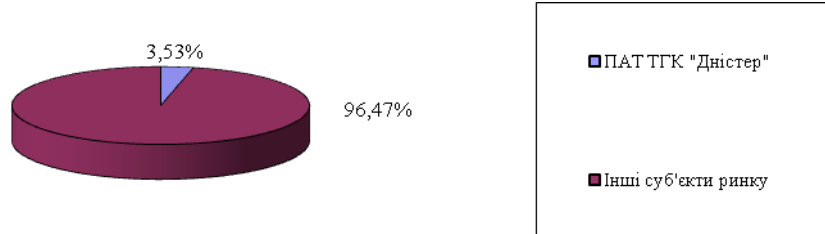
Джерело: складено на основі [29]

Протягом 2015-2017 рр. ринкова частка ПАТ ТГК "Дністер" в загальному обсязі ринку послуг тимчасового розміщення та організації харчування Львівської обл. не зазнала суттєвих змін (рис. 2.3).

2015 р.



2016 р.



2017 р.

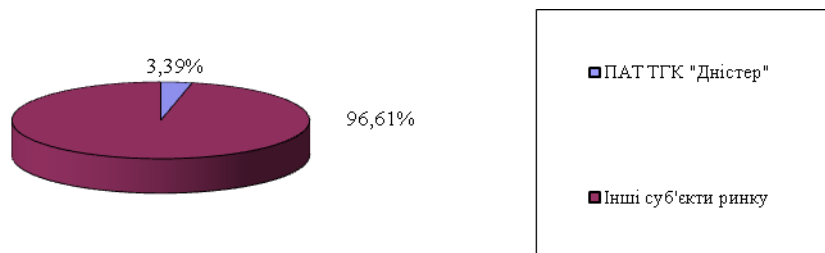


Рис. 2.3. Ринкова частка ПАТ ТГК "Дністер" в загальному обсязі ринку послуг тимчасового розміщення та організації харчування Львівської обл. за 2015-2017 рр.

Джерело: складено на основі [29; 35; 37; 38; 39]

Зокрема, за даними рис. 2.3, ринкова частка ПАТ ТГК "Дністер" в загальному обсязі ринку послуг тимчасового розміщення та організації харчування Львівської обл. за 2015-2017 рр. скоротилась на 0,13% і в 2017 р. склала 3,39%. Тенденції до скорочення ринкової частки пов'язані з тим, що вказаний туристичний комплекс найбільшу увагу приділяв оптимізації послуг основних гостинності, а політика просування, реклами інших послуг не була такою ефективною.

Серед конкурентів ПАТ ТГК "Дністер", які пропонують готельні послуги (4-х зіркової категорії) та ресторани послуги, в Львівській обл. за станом на 31.12.2017 рр. можна виділити 28 суб'єктів ринку. Підприємства цієї категорії займають 45% в загальному складі підприємств, зайнятих в сфері послуг тимчасового розміщення та організації харчування Львівської обл., 15% складають туристичні комплекси, що пропонують готельні послуги (5-х зіркової категорії) та ресторани послуги, 40% - належить підприємствам інших категорій. Якщо розглядати конкурентів, які функціонують безпосередньо у Львові, це 16 підприємств, зокрема:

- готельний комплекс «Панорама Львів»;
- Готель Sunny;
- Бутик-готель Kavalier;
- спа-готель LH;
- Готель "Таурус";
- Готель Conference Hotel Suputnyk;
- Готель Atlas Deluxe;
- Готель "Асторія";
- Готель «Еней»;

- Готель Швейцарський;
- Готель «Шопен»;
- Готель-ресторан FERENC;
- Готель Reikartz Medievale Lviv;
- Апартаменти "У центрі Львова";
- Готель «Деліс»;
- Готель «Райське яблуко».

Досліджуваний нами туристичний комплекс ПАТ ТГК "Дністер" порівняно з конкурентами, що мають схожі параметри розвитку, пропонує більший асортимент послуг, рівень комфортності завдяки оновленню меблів та обладнання більш високий.

Було розглянуто основні техніко-економічні показники розвитку досліджуваного туристичного комплексу ПАТ ТГК "Дністер", розташованого в м. Львові. Встановлено, що вказаний суб'єкт ринку успішно розвивається, основні економічні показники демонструють зростання. Основні оптимізаційні заходи на підприємстві, що відбулися в 2016 р. (оновлення меблів, обладнання) були пов'язані із наданням основних готельних послуг (послуг розміщення), щодо інших послуг таких удосконалень не відбувалось. Визначено, що за станом на 31.12.2017 р. ПАТ ТГК "Дністер" займає 3,39% ринку послуг тимчасового розміщення та організації харчування Львівської обл. Це достатньо вагоме значення для підприємства регіону. Також виявлено, що в розрізі асортиментного складу готельних та ресторанних послуг досліджуваний туристичний комплекс порівняно з конкурентами займає більш привабливі позиції на ринку.

## **2.2. Аналіз управління наданням послуг в туристичному комплексі**



Система управління наданням послуг в досліджуваному туристичному комплексі ПАТ ТГК "Дністер" сформована на засадах стратегічного та оперативного підходу.

Стратегічне управління наданням послуг на підприємстві здійснюється в рамках загальної стратегії управління ПАТ ТГК "Дністер" і є її ключовою складовою. На рис. 2.4 наведено схему стратегічного управління наданням послуг в туристичному комплексі ПАТ ТГК "Дністер" за станом на 31.12.2017 р.

Встановлення стратегічних цілей управління наданням послуг	→	Забезпечення попиту на туристичні послуги з боку споживачів
	→	Підвищення економічних показників розвитку
	→	Зростання ринкових позицій та утримання існуючих
Визначення стратегічних напрямків розвитку на 3 роки (2018-2020 рр.)	→	Збільшення попиту на туристичні послуги підприємства (зростання обсягів реалізації на 15, 20, 25% в 2018, 2019, 2020 рр. відповідно) (обґрунтовано в стратегічному плані)
	→	Зростання валового прибутку на 15, 20, 25% в 2018, 2019, 2020 рр. відповідно) (обґрунтовано в стратегічному плані)
	→	Збільшення частки на ринку послуг тимчасового розміщення та організації харчування Львівської обл. на 3, 4, 5% в 2018, 2019, 2020 рр. відповідно) (обґрунтовано в стратегічному плані)
Визначення завдань для досягнення стратегічних напрямків:		
Збільшення попиту на туристичні послуги підприємства (зростання обсягів реалізації на 15, 20, 25% в 2018, 2019, 2020 рр. відповідно) (обґрунтовано в стратегічному плані)	→	Впровадження нової цінової політики: формула оптимальної ціни за послугу. Досягається безперервним моніторингом ринкових коливань на ціни аналогічних послуг, що пропонуються конкурентами (щотижневий, щомісячний, щоквартальний, щорічний), трансформацією цін в залежності від двох змінних: ринкові коливання та власні економічні, технічні можливості. Позиціонування та реклама впровадження оптимальних цін на послуги
Зростання валового прибутку на 15, 20, 25% в 2018, 2019, 2020 рр. відповідно) (обґрунтовано в стратегічному плані)	→	Оптимізація управління витратами за рахунок: впровадження енергозберігаючих технологій управління туристичним комплексом заплановано скоротити витрати 15, 20, 25% в 2018, 2019, 2020 рр. відповідно) і збільшити валовий прибуток
Збільшення частки на ринку послуг тимчасового розміщення та організації харчування Львівської обл. на 3, 4, 5% в 2018, 2019, 2020 рр. відповідно) (обґрунтовано в стратегічному плані)	→	За рахунок оптимізації цінового фактора заплановано зростання обсягів реалізації та збільшення відвідувачів. Відповідно до стратегічних планів прогнозується збільшення частки на ринку послуг тимчасового розміщення та організації харчування Львівської обл. на 3, 4, 5% в 2018, 2019, 2020 рр.
Стратегія організаційного управління процесами надання послуг та персоналом	→	Відповідно до організаційної структури (рис. 2.5) та системи стратегічного управління процесами (рис. 2.6)
Контроль реалізації стратегії, виявлення проблем та удосконалення	→	Оцінка відповідності досягнення встановлених результатів до фактичного їх виконання. Визначення проблем стратегічного управління. Розробка оптимізаційних напрямів та їх впровадження на безперервній основі

Забезпечення реалізації всіх стратегічних планів	→	За визначеними оперативними
--	---	-----------------------------

Рис. 2.4. Схема стратегічного управління наданням послуг в туристичному комплексі ПАТ ТГК "Дністер" за станом на 31.12.2017 р.

Джерело: розроблено автором за даними [35; 37; 38; 39]

Вивчення даних рис. 2.4 показує, що в туристичному комплексі ПАТ ТГК "Дністер" за станом на 31.12.2017 р. використовувалась комплексна система стратегічного управління наданням послуг. До її основних положень віднесено:

- встановлення стратегічних цілей управління наданням послуг;
- визначення стратегічних напрямків розвитку на 3 роки (2018-2020 рр.);
- визначення завдань для досягнення стратегічних напрямків.
- стратегію організаційного управління процесами надання послуг та персоналом;
- контроль реалізації стратегії, виявлення проблем та удосконалення;
- забезпечення реалізації всіх стратегічних планів.

На особливу увагу заслуговує питання визначення організаційної структури управління ПАТ ТГК "Дністер", сформованої за станом на 31.12.2017 р. (рис. 2.5).

Вивчення організаційної структури управління ПАТ ТГК "Дністер", сформованої за станом на 31.12.2017 р. (рис. 2.5) дозволяє констатувати, що на даному підприємстві впроваджено вертикальну систему управління. При цьому, використовується ринково-демократичний стиль управління. Він полягає в такому:

- персонал будь-якої ланки може звернутися до керівництва будь-якого підрозділу із пропозиціями і зауваженнями щодо організації роботи. За результатами такої ініціативи щомісяця визначають кращого працівника в кожному структурному підрозділі. При цьому, не виключається участь ініціативного працівника в оптимізаційній діяльності;

- існує система стимулювань та штрафів. Вона відома всім працівникам, застосовується як в матеріальній, так і в нематеріальній формах.

Правління		
↓		
Голова Правління		
↓		Фінансово-економічний підрозділ (керує - Фінансовий директор). Персонал: економісти
Директор	→	Бухгалтерія (керує – Головний бухгалтер). Персонал: бухгалтери
↓		Маркетинговий підрозділ (керує Директор з маркетингу та реклами). Персонал: менеджери, маркетологи
		Служба безпеки (керує Директор з безпеки). Персонал: менеджери з безпеки
		Господарський підрозділ (керує Директора господарського підрозділу). Персонал: інженерно-технічні працівники
Директор готелю	Директор ресторанного підрозділу (ресторан, бар)	
↓	↓	
Адміністратор	Шеф-повар	
↓	↓	
Персонал готелю	Адміністратор ресторану	Адміністратор бару
	↓	↓
	Персонал ресторану	Персонал бару

Рис. 2.5. Організаційна структура управління ПАТ ТГК "Дністер", сформованої за станом на 31.12.2017 р.

Джерело: розроблено автором за даними [35; 37; 38; 39]

Окремо слід розглянути систему стратегічного та оперативного управління процесами ПАТ ТГК "Дністер", яка функціонувала за станом на 31.12.2017 р. (рис. 2.6).

Стратегічне управління процесами надання послуг розміщення	→	Управління всіма структурними підрозділами, задіяними в створенні, наданні, контролі та удосконаленні послуг даної категорії	→	Оперативне управління за центрами відповідальності. Кожен виконавець є центром відповідальності. Кожен працівник в електронному вигляді отримує завдання на робочу зміну, звітує в електронному вигляді (у разі потреби – усно, додатково) по результатам виконання кожного завдання. Весь персонал має високий рівень знань за фахом, володіє новітніми інформаційно-комунікаційними засобами. Безперебійно функціонує процес передачі всіх звітів в загальну систему підприємства
Стратегічне управління процесами надання додаткових готельних послуг	→	Управління всіма структурними підрозділами, задіяними в створенні, наданні, контролі та удосконаленні послуг даної категорії	→	Оперативне управління за центрами відповідальності. Кожен виконавець є центром відповідальності. Кожен працівник в електронному вигляді отримує завдання на робочу зміну, звітує в електронному вигляді (у разі потреби – усно, додатково) по результатам виконання кожного завдання. Весь персонал має високий рівень знань за фахом, володіє новітніми інформаційно-комунікаційними засобами. Безперебійно функціонує процес передачі всіх звітів в загальну систему підприємства
Стратегічне управління процесами надання ресторанних послуг	→	Управління всіма структурними підрозділами, задіяними в створенні, наданні, контролі та удосконаленні послуг даної категорії	→	Оперативне управління за центрами відповідальності. Кожен виконавець є центром відповідальності. Кожен працівник в електронному вигляді отримує завдання на робочу зміну, звітує в електронному вигляді (у разі потреби – усно, додатково) по результатам виконання кожного завдання. Весь персонал має високий рівень знань за фахом, володіє новітніми інформаційно-комунікаційними засобами. Безперебійно функціонує процес передачі всіх звітів в загальну систему підприємства

Рис. 2.6. Система стратегічного та оперативного управління процесами ПАТ ТГК "Дністер", яка функціонувала за станом на 31.12.2017 р.

Джерело: розроблено автором за даними [35; 37; 38; 39]

Вивчення основних засад системи стратегічного та оперативного управління процесами ПАТ ТГК "Дністер", яка функціонувала за станом на 31.12.2017 р., показало наступне:

- на підприємстві використовується: стратегічне управління процесами надання послуг розміщення; стратегічне управління процесами надання додаткових готельних послуг; стратегічне управління процесами надання ресторанних послуг;

- при управлінні вказаними процесами здійснюється керівництво всіма структурними підрозділами, задіяними в створенні, наданні, контролі та удосконаленні послуг вказаних категорій;

- оперативне управління вказаними процесами має високий рівень інформатизації, всі завдання, звітування щодо їх виконання подаються в електронному вигляді. Це забезпечує безперебійне функціонування системи загального управління туристичним комплексом. В будь-який час можна провести моніторинг надання туристичних послуг, здійснити оцінку виконання завдань всіма структурними підрозділами, задіяними в надання таких послуг. При чому, завдяки можливостям інформаційно-комунікаційних засобів такий аналіз та контроль можна здійснювати в будь-якому місці, не обов'язкове перебування на території туристичного комплексу.

Було здійснено аналіз управління наданням послуг в туристичному комплексі ПАТ ТГК "Дністер". Встановлено, що на підприємстві впроваджено ефективне стратегічне управління процесами надання послуг, яке є складовою загального стратегічного управління. Слід відмітити високий рівень стратегічного планування, контролю, управління та удосконалення процесів складових. Оперативне управління здійснюється у

відповідності до стратегічних та оперативних планів. Важливою відмінністю системи управління є високий рівень автоматизації та інформаційно-комунікаційного забезпечення організації всіх процесів. Це дає змогу успішно контролювати, виявляти проблемні аспекти розвитку, здійснювати усунення недоліків тощо.

### **2.3. Оцінка рівня якості туристичних послуг**

В туристичному комплексі ПАТ ТГК "Дністер" використовується система якості, орієнтована на вивчення відповідності фактичного дотримання виконання процесів надання послуг нормативним вимогам. Це здійснюється через співставлення отриманих в електронному вигляді даних з виконання (система електронного виконання завдань) та нормативних параметрів. Проведення такої оцінки відбувається в рамках оперативного та стратегічного контролю і здійснюється Фінансово-економічним підрозділом.

Система управління та оцінки якості в туристичному комплексі ПАТ ТГК "Дністер" регламентується нормативно-правовою базою з якості, що існує в Україні. Дотримання підприємством всіх стандартизованих норм підтверджується наявністю відповідних чинних сертифікатів та ліцензій.

Оцінка рівня якості туристичних послуг ПАТ ТГК "Дністер" буде проведена із використанням нормативного (встановлення еталонного значення показників якості), експертного (експертний аналіз якісних та кількісних показників), порівняльного (порівняння значень показників якості у контрольного туристичного комплексу та еталонного (нормативного) туристичного комплексу) та інтегрального (створення інтегрального показника якості, який включає суму оцінюваних параметрів якості надання послуг), кількісно-якісних (в процесі аналізу використовуються як якісні, так і кількісні параметри) методів дослідження. В табл. 2.3 представлено

методику оцінки рівня якості послуг туристичного комплексу, сформульовану на підставі систематизації підходів до методології аналізу.

Таблиця 2.3

## Методика оцінки рівня якості послуг туристичного комплексу

№ п/п	Показник	Порядок розрахунку та оцінки
1	2	3
1	Вибір еталонного суб'єкту порівняння	Вибір туристичного комплексу з високими параметрами якості (найбільш оптимальний кандидат на ринку за фінансово-економічними, ринковими показниками)
2	Визначення якості організації управління персоналом (М)	Оцінка організаційної структури та управління за показниками: вектору стратегічного розвитку; стилю управління та ієрархією; складом та кваліфікацією персоналу; розвитком корпоративної культури; гнучкістю та адаптивністю до змін. Вага кожного показника складає від 0 до 1. Значення показників: від 0 до 1. Розраховується інтегральний показник (М) за елементами. Якщо значення $M \geq 1 \rightarrow$ відмічається високий рівень якості організації управління персоналом, якщо $M < 1 \rightarrow$ відмічається гальмівний вплив якості організації управління персоналом на загальний стан якості послуг туристичного комплексу. Здійснюється експертна оцінка щодо контрольного та еталонного туристичних комплексів, проводиться порівняння
3	Визначення якості управління основними процесами надання послуг (Р)	Оцінка якості управління основними процесами надання послуг за показниками: дотримання встановлених корпоративних правил; технологічними умовами. Значення показників: від 0 до 1. Розраховується інтегральний показник (Р) за елементами. Якщо значення $P \geq 1 \rightarrow$ відмічається високий рівень якості управління основними процесами надання послуг, якщо $M < 1 \rightarrow$ відмічається гальмівний вплив якості управління основними процесами надання послуг на загальний стан якості послуг туристичного комплексу. Здійснюється експертна оцінка щодо контрольного та еталонного туристичних комплексів, проводиться порівняння
4	Визначення якості туристичних послуг (С)	Оцінка якості туристичних послуг здійснюється за показниками: відповідності ціни та якості очікуванням клієнтів; відповідності ціни та якості за експертною оцінкою. Значення показників: від 0 до 1. Розраховується інтегральний показник (С) за елементами. Якщо значення $C \geq 1 \rightarrow$ відмічається високий рівень якості туристичних послуг, якщо $C < 1 \rightarrow$ відмічається низький рівень якості туристичних послуг. Здійснюється експертна оцінка щодо контрольного та еталонного туристичних комплексів, проводиться порівняння
5	Визначення загального рівня якості надання послуг в туристичному комплексі (А)	Розрахунок інтегрального показника загального рівня якості надання послуг в туристичному комплексі за параметрами: якості організації управління персоналом (М), якості управління основними процесами надання послуг (Р), якості туристичних послуг (С). Якщо значення $A \geq 1 \rightarrow$ відмічається високий загальний рівень надання послуг, якщо $A < 1 \rightarrow$ відмічається низький загальний рівень надання послуг. Здійснюється експертна оцінка щодо контрольного та еталонного туристичних комплексів, проводиться порівняння

Джерело: розроблено автором за матеріалами [3; 10; 13; 17; 18; 19; 20; 21; 25; 26; 34; 40; 41; 43; 47]

Перейдемо до аналізу за вказаною методикою.

В табл. 2.4 представлено оцінку рівня якості послуг готельного комплексу «Панорама Львів» (еталонний туристичний комплекс в регіоні) за станом на 31.12.2017 р.

Таблиця 2.4

Оцінка рівня якості послуг Готельного комплексу «Панорама Львів» (еталонний туристичний комплекс в регіоні) за станом на 31.12.2017 р.

№ п/п	Показник	Значення
1	2	3
1	Визначення якості організації управління персоналом (М)	1,2. Значення вище 1, що пов'язано з існуванням високого рівня організації управління персоналом
2	Визначення якості управління основними процесами надання послуг (Р)	1,4. Значення вище 1, відповідно відмічається високий рівень якості управління основними процесами надання послуг
3	Визначення якості туристичних послуг (С)	1,1. Значення вище 1, відповідно відмічається високий рівень якості туристичних послуг
4	Визначення загального рівня якості надання послуг в туристичному комплексі (А)	$A = (1,2 + 1,4 + 1,1) / 3 = 1,23$ . Значення вище 1, отже спостерігається високий загальний рівень надання послуг

Джерело: розраховано автором за [8]

За результатами табл. 2.4 можемо констатувати, що еталонний зразок (Готельний комплекс «Панорама Львів») характеризується високим рівнем якості надання послуг (значення вище нормативного і складає 1,23). Це пов'язане:

- в розрізі управління персоналом – із використанням збалансованої системи стимулювання та винагород, високою корпоративною культурою;
- в рамках управління основними процесами надання послуг – із використанням системи заміни будь-якого члена колективу іншим



(підготовка до виконання універсальних функцій в рамках структурного підрозділу), високий рівень делегування повноважень;

- в рамках управління якістю туристичних послуг – із відповідністю цінових та асортиментних параметрів.

В табл. 2.5 наведено оцінку рівня якості послуг туристичного комплексу ПАТ ТГК "Дністер" (контрольний туристичний комплекс – досліджуване підприємство) за станом на 31.12.2017 р.

Таблиця 2.5

Оцінка рівня якості послуг туристичного комплексу ПАТ ТГК "Дністер" (контрольний туристичний комплекс – досліджуване підприємство) за станом на 31.12.2017 р.

№ п/п	Показник	Значення
1	2	3
1	Визначення якості організації управління персоналом (М)	1,1. Значення вище 1, що пов'язано з існуванням високого рівня організації управління персоналом
2	Визначення якості управління основними процесами надання послуг (Р)	1,5. Значення вище 1, відповідно відмічається високий рівень якості управління основними процесами надання послуг
3	Визначення якості туристичних послуг (С)	1. Значення вище 1, відповідно відмічається високий рівень якості туристичних послуг
4	Визначення загального рівня якості надання послуг в туристичному комплексі (А)	$A = (1,1 + 1,5 + 1) / 3 = 1,2$ . Значення вище 1, отже спостерігається високий загальний рівень надання послуг

Джерело: розраховано автором за [35; 37; 38; 39]

За даними табл. 2.5 слід відзначити, що туристичний комплекс ПАТ ТГК "Дністер" (контрольний туристичний комплекс – досліджуване підприємство) має високий рівень якості надання послуг (значення вище нормативного і складає 1,2). Це пов'язане:

- в контексті управління персоналом – із використанням системи стимулювання та штрафів, яка показує свою ефективність та прийнятність для забезпечення управління;

- в розрізі управління основними процесами надання послуг – із використанням системи безперервного електронного документування ходу виконання процесів, з відповідною можливістю коригування та вирішення проблемних аспектів;

- в напрямку управління якістю туристичних послуг – із відповідністю цінових та асортиментних параметрів послуг.

Аналіз показав, що загальний рівень якості надання послуг в туристичному комплексі ПАТ ТГК "Дністер" вище нормативного значення 1, але менше значення, продемонстрованого еталонним конкурентом (готельним комплексом «Панорама Львів»). Це пов'язане з тим, що у досліджуваного туристичного комплексу не такий високий рівень відповідності цінового та асортиментного параметрів (якість туристичних послуг). Особливо це стосується напрямку додаткових готельних послуг та ресторанних послуг.

Було здійснено оцінку рівня якості послуг в туристичному комплексі ПАТ ТГК "Дністер". Для цілей аналізу було розроблено авторську методику оцінки рівня якості послуг туристичного комплексу, яка сформульована із використанням нормативного (встановлення еталонного значення показників якості), експертного (експертний аналіз якісних та кількісних показників), порівняльного (порівняння значень показників якості у контрольного туристичного комплексу та еталонного (нормативного) туристичного комплексу) та інтегрального (створення інтегрального показника якості, який включає суму оцінюваних параметрів якості надання послуг), кількісно-якісних (в процесі аналізу використовуються як якісні, так і кількісні параметри) методів дослідження. Основними етапами проведення методики є: вибір еталонного суб'єкту порівняння; визначення якості організації

управління персоналом; визначення якості управління основними процесами надання послуг; визначення якості туристичних послуг; визначення загального рівня якості надання послуг в туристичному комплексі. На підставі результатів аналізу було виявлено високий рівень якості послуг досліджуваного туристичного комплексу. Хоча встановлено, що за напрямком відповідності цінового та асортиментного параметрів (якість туристичних послуг) підприємством має не такі високі значення, хоча і в нормативних межах, як конкуренти ринку. Це стосується сегменту ресторанних та додаткових готельних послуг.

## **Висновки до розділу 2**

За результатами вивчення системи управління якістю в туристичній індустрії було сформульовано такі висновки:

1. Досліджено основні техніко-економічні показники розвитку досліджуваного туристичного комплексу ПАТ ТГК "Дністер", розташованого в м. Львові. Встановлено, що вказаний суб'єкт ринку успішно розвивається, основні економічні показники демонструють зростання. Основні оптимізаційні заходи на підприємстві, що відбулися в 2016 р. (оновлення меблів, обладнання) були пов'язані із наданням основних готельних послуг (послуг розміщення), щодо інших послуг таких удосконалень не відбувалось. Визначено, що за станом на 31.12.2017 р. ПАТ ТГК "Дністер" займає 3,39% ринку послуг тимчасового розміщення та організації харчування Львівської обл. Такий рівень ринкових позицій може вважатись достатньо високим для аналогічних підприємств даної території. Встановлено, що в розрізі асортиментного складу готельних та ресторанних послуг ПАТ ТГК "Дністер" порівняно з конкурентами займає більш привабливі ринкові позиції.

2. Проаналізовано управління наданням послуг в туристичному комплексі ПАТ ТГК "Дністер". Доведено, що на підприємстві впроваджено ефективне стратегічне управління процесами надання послуг, яке є складовою загального стратегічного управління. Слід відмітити високий рівень стратегічного планування, контролю, управління та удосконалення процесів складових. Оперативне управління здійснюється у відповідності до стратегічних та оперативних планів. Важливою відмінністю системи управління є високий рівень автоматизації та інформаційно-комунікаційного забезпечення організації всіх процесів. Вказане дозволяє ефективно контролювати, виявляти проблемні аспекти розвитку, здійснювати усунення негативних моментів функціонування.

3. Проведено оцінку рівня якості послуг в туристичному комплексі ПАТ ТГК "Дністер". Представлено авторську методику оцінки рівня якості послуг туристичного комплексу, яка сформульована із використанням нормативного (встановлення еталонного значення показників якості), експертного (експертний аналіз якісних та кількісних показників), порівняльного (порівняння значень показників якості у контрольного туристичного комплексу та еталонного (нормативного) туристичного комплексу) та інтегрального (створення інтегрального показника якості, який включає суму оцінюваних параметрів якості надання послуг), кількісно-якісних (в процесі аналізу використовуються як якісні, так і кількісні параметри) методів дослідження. Основними етапами проведення методики є: вибір еталонного суб'єкту порівняння; визначення якості організації управління персоналом; визначення якості управління основними процесами надання послуг; визначення якості туристичних послуг; визначення загального рівня якості надання послуг в туристичному комплексі. На підставі результатів аналізу було виявлено високий рівень якості досліджуваного туристичного комплексу. Хоча встановлено, що за напрямком відповідності цінового та асортиментного параметрів (якість

туристичних послуг) підприємством має не такі високі значення, хоча і в нормативних межах, як конкуренти ринку. Це стосується сфери додаткових готельних та ресторанних послуг туристичного комплексу.

## РОЗДІЛ III

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ В ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ

#### 3.1. Основні проблеми управління якістю в індустрії туризму

Підприємства туристичної сфери мають певні проблеми управління якістю, пов'язані із дією внутрішніх та зовнішніх чинників розвитку. Систематизація положень наукових праць [2; 4; 9; 11; 12; 15; 46], дослідження результатів функціонування туристичного комплексу дозволило визначити найбільш актуальні з таких проблем.

По-перше, це невідповідність ціни та якісних ознак туристичної послуги за асортиментом, рівнем. Відповідно, виникає ознака дорогого сервісу туристичних послуг. Такі явища часто зустрічаються у туристичних комплексах, які мають високий рівень надання основних готельних послуг (послуг розміщення), але не вирізняються високою якістю інших додаткових готельних послуг. Така проблема була виявлена в системі управління якістю послуг досліджуваного підприємства туристичного комплексу ПАТ ТГК "Дністер". З огляду на диспропорції в якості певних категорій послуг підприємство не розвивається в напрямку підвищення ринкових позицій, не залучає нові клієнтські сегменти. Також це негативно впливає на загальний рівень розвитку індустрії туризму в регіоні, на національному рівні тощо.

По-друге, в наукових працях, за даними аналітичних матеріалів відзначають, що важливим недоліком управління якістю в туристичних комплексах є слабкі гарантії для туристів щодо збереження їх майна.

Незважаючи на наявність відеоспостереження, ця проблема є однією з найбільш актуальних і знижує туристичну привабливість послуг.

По-третє, слід відзначити проблему безпеки, низького рівня технологічного обладнання, сантехніки, електричного устаткування, з якою стикаються туристи в туристичних комплексах, готелях, ресторанах України. Вказана проблема пов'язана з тим, що вказана небезпека виникає ще на рівні будівництва цих закладів, прийняттям в експлуатацію з порушенням вимог пожежної, технічної безпеки. Введення в експлуатацію з порушенням норм іноді відбувається з огляду на корупцію. Також можуть виникати ситуації, коли не відбувається належного забезпечення експлуатації, ремонту будівель зазначених закладів. Це вже трапляється в ході функціонування туристичних комплексів, готелів, ресторанів тощо. Найбільш частими проблемами за вказаним напрямком можна назвати: поломки ліфтів, сантехніки, замикання електричного струму, падіння люстр. Через недоброякісних підрядників, будівельників, які не дотримуються технологічних норм будівництва, використовують неякісні матеріали туристичні, туристичні комплекси, готелі, ресторани стають об'єктами небезпеки для туристів. При цьому, знижується рівень якості туристичних послуг, скорочується їх привабливість тощо.

По-четверте, проблема високої витратомісткості господарювання обумовлює використання суб'єктами туристичної діяльності товарів, продуктів-замінників, які негативно впливають на загальний стан якості послуг. При цьому, якщо туристичне підприємство орієнтоване на зростання прибутку і таким чином зменшує витрати, а ціни на послуги залишає на рівні ринкових, виникає незадоволення очікуваннями з боку туристів. Туристичне підприємство втрачає репутацію, клієнтів. Відповідно, питання оптимізації витрат, на нашу думку, є складною проблемою, до вирішення якої потрібно залучати не тільки фахівців в фінансово-економічній, маркетинговій сфері,

але потрібна участь експертів з питань готельних, ресторанних процесів та технологій.

По-п'яте, на стан якості туристичних послуг вагоме значення здійснює економія витрат на персонал, надто суворі, незбалансовані системи штрафів, які обумовлюють плинність кадрів. В багатьох туристичних комплексах України вказана проблема є дуже актуальною. Заробітні плати більшості працівників є невисокою, іноді середньою по країні. Але високі штрафи за порушення корпоративних правил, інші порушення суттєво впливають на загальний дохід персоналу підприємств туристичної індустрії в країні. Навіть наявність пакету соціального забезпечення, безкоштовне харчування не дає змогу компенсувати втрат від штрафних санкцій. Такий підхід до управління в деяких українських туристичних комплексах, які є дочірніми підприємствами, філіями закордонних компаній, не адаптується до вітчизняних реалій соціально-економічного становища населення. І, відповідно, персонал таких туристичних підприємств часто звільняється. Додаткові складнощі, пов'язані з цим, обумовлені потребою навчання, підготовки нових кадрів до відповідних умов роботи, ознайомлення з корпоративними вимогами. Це все є додатковими фінансовими витратами, витратами часу. Такі проблеми безумовно негативно впливають на якість надання туристичних послуг, новачки не завжди вірно виконують обов'язки, трапляються помилки, несвоєчасне виконання завдань тощо. Отже, не достатньо вірний підхід до стимулювання, преміювання та винагород працівників в сфері туристичної індустрії стає проблемою управління якістю створення та надання послуг. Якщо плинність кадрів на туристичних підприємствах є постійним явищем, може виникнути проблема зростання витрат на навчання, підготовку персоналу. Відповідно, за даним напрямком потрібна робота із встановлення оптимального підходу до управління персоналом, в тому числі до системи винагород та штрафів.



По-шосте, проблеми співпраці з підприємствами-партнерами можуть знизити рівень якості туристичних послуг. Це, зокрема: порушення якості матеріалів, продукції, які поставляють інші супутні підприємства; погіршення роботи транспортних компаній, з якими співпрацює туристичний комплекс, готель, ресторан; погіршення якості роботи інших підприємств сфери обслуговування тощо. Всі ці аспекти можуть знижувати рівень якості послуг туристичних підприємств, і якщо вони пропонують туристам послуги або продукцію цих супутніх підприємств, і вони мають невідповідну якість, знижується імідж, втрачаються ринкові позиції основного підприємства.

В процесі дослідження виділено основні проблеми управління якістю в індустрії туризму. Встановлено, що серед них найбільш суттєвими на сучасному етапі розвитку виступають такі: проблема невідповідності ціни та якісних ознак туристичної послуги за асортиментом, рівнем; проблема слабких гарантій для туристів щодо збереження їх майна; проблема небезпеки, низького рівня технологічного обладнання, сантехніки, електричного устаткування, з якою стикаються туристи в туристичних комплексах, готелях, ресторанах України; проблема недосконалої політики оптимізації витрат із використанням неякісних товарів, продуктів-замінників, які негативно впливають на загальний стан якості послуг; проблема економії витрат на персонал, надто суворі, незбалансовані системи штрафів, які обумовлюють плинність кадрів; проблеми співпраці з підприємствами-партнерами.

### **3.2. Закордонний досвід оптимізації рівня якості послуг в туристичній сфері**

Покращення ринкових позицій, конкурентоспроможності послуг та підприємств туристичної індустрії України пов'язане з удосконалення рівня

якості послуг в даній сфері. Для забезпечення цієї цілі необхідне використання ефективних, ґрунтовних шляхів оптимізації. Закордонний досвід за цим напрямком може сприяти формулюванню певного переліку шляхів та завдань перспективного розвитку функціонування в даному розрізі. Розглянемо основні напрямки закордонного досвіду, які можуть бути використані для покращення стану якості надання туристичних послуг на вітчизняних підприємствах.

На підставі оцінки рекомендацій, представлених в наукових працях [49; 50; 51], які систематизують закордонний досвід нами було розроблено основні шляхи покращення, які можна використати відповідно до українських умов розвитку, зокрема:

По-перше, актуальним напрямком підвищення рівня якості послуг в туристичній індустрії є впровадження енергозберігаючих інноваційних технологій.

Як свідчать положення наукових праць зарубіжних авторів [49; 50; 51], використання енергозберігаючих технологій в сфері туризму передбачає досягнення цілей скорочення витрат на енергоносії, зменшення витрат енергії та скорочення часу на енергозабезпечення, процеси, пов'язані із використанням енергії тощо. Найбільш успішні готельні комплекси світу, що функціонують в сфері енергозбереження, використовують:

- сонячні панелі на дахах для нагрівання води (на одну будівлю з чотирьох поверхів використовують до чотирьох таких панелей, що дозволяє повністю відмовитись від зовнішніх джерел постачання енергії для цих цілей). Частка статті витрат на нагрівання води в загальному обсязі виробничої собівартості, зазвичай, складає 2-3% витрат. Відповідно, провідні туристичні підприємства скорочують витрати собівартості використовуючи такі заходи оптимізації;

- вітряні генератори для виробництва електроенергії (Скандинавські країни, зокрема, Данія);

- віконне скло, вироблене з вторинної сировини;
- меблі, які повністю зроблені з перероблених матеріалів тощо;
- виробництво тепла та електроенергії з побутових відходів, вторинних матеріалів на власних міні енергетичних станціях туристичних комплексів, готелів;
- систему збирання дощової води, яка забезпечує потреби у воді для туалетів, поливу рослин, пирососів з функцією миття, посудомийних машин тощо. Дощова вода збирається в баки на даху та під землею, із застосуванням передачі води використовується за потреби;
- дахи з тонким шаром ґрунту та зеленими насадженнями, що забезпечує високу тепло- та звукоізоляцію в будівлі туристичного комплексу, готелю, ресторану тощо;
- відпрацьована на кухні ресторану олія застосовується на деяких туристичних підприємствах у якості біопалива у разі наявності переробних пристроїв;
- вказівники на вході, на газонах виробляють з натурального базальту замість використання пластику або металу;
- оздоблення туристичних комплексів, ресторанів, готелів, барів здійснюється без застосування токсичних матеріалів, про що наголошується в рекламних проспектах. Акцент на екологічності;
- харчові відходи переробляються на добрива для догляду за ґрунтом для рослин;
- використання електромобілів для власних господарських цілей, транспортування туристів тощо. Також важливим аспектом є існування можливості оренди велосипедів, наявність стоянки для велосипедів біля / або на території туристичного комплексу.

Всі аспекти використання енергозбереження, екологічності оздоблення та облаштування приміщень, будівель туристичних підприємств обов'язково позиціонуються при просуванні, реалізації туристичних послуг. Це впливає

на підвищення туристичної привабливості, підвищує якість послуг, що пропонуються, виступає одним з аргументів конкурентних переваг. Окремо слід відмітити, що вказані заходи приваблюють категорію туристів, орієнтованих на збереження природи, впровадження енергоефективності у життєдіяльності тощо.

По-друге, в розвинених готельних та туристичних комплексах світу широко впроваджують систему контролю якості послуг «таємний клієнт». Такі заходи впроваджують, переважно, на туристичних підприємствах, які володіють мережами підприємства галузі. Здійснення такого контролю відбувається за визначеною технологією, із використання комплексного звітування у визначеній формі, максимально знижено рівень суб'єктивної оцінки. Із застосуванням вказаного заходу туристичне підприємство може проаналізувати проблеми управління процесами, персоналом за різними категоріями послуг, розробити шляхи вирішення проблем, визначити перспективні напрямки оптимізації.

По-третє, в розвинених західних країнах широко використовують систему бенчмаркінгу в туристичній індустрії. Зокрема:

- на національному рівні визначаються лідери галузі;
- після отримання відзнак від держави туристичні підприємства-лідери діляться досвідом за ключовими аспектами функціонування з іншими учасниками ринку. Підприємства туристичної індустрії можуть порівнювати свої показники розвитку з еталонними показниками підприємств-лідерів галузі. Заходи бенчмаркінгу здійснюються на об'єктивних засадах, тому можна з упевненістю приймати визначені параметричні дані у якості еталонних.

Використання такого підходу, за твердженням аналітиків, є дуже корисним для піднесення рівня якості послуг, зростання конкурентних позицій учасників, збільшення кількості туристичних потоків в країну тощо.

Було проаналізовано основні напрямки закордонного досвіду оптимізації рівня якості послуг в туристичній сфері. Серед ключових шляхів удосконалення, які можуть бути використані в умовах розвитку туристичної індустрії України виділено такі: впровадження енергозберігаючих інноваційних технологій; застосування системи контролю якості послуг «таємний клієнт»; розвиток системи бенчмаркінгу в туристичній індустрії країни тощо. Визначено, що розробка шляхів удосконалення повинна здійснюватись із урахуванням особливостей та проблем розвитку підприємств туристичної індустрії.

### **3.3. Покращення управління наданням послуг в туристичному комплексі із застосуванням інноваційних підходів**

Удосконалення управління якістю надання послуг в досліджуваному туристичному комплексі ПАТ ТГК "Дністер" повинно проводитись з огляду на проблеми розвитку даного підприємство в зазначеній сфері. Серед ключових проблем нами було виявлено: недостатньо системне управління іншими додатковими готельного послугами.

Враховуючи особливості розвитку нами було розроблено основні напрямки удосконалення надання послуг в туристичному комплексі ПАТ ТГК "Дністер", серед яких:

По-перше, оптимізація асортименту інших додаткових послуг з огляду на:

1) дотримання відповідності параметру: оптимальне співвідношення ціна та якості. За еталонний зразок для встановлення оптимального співвідношення пропонується обрати аналогічні послуги конкурентів, що мають більш успішні показники розвитку за даним напрямком. Нами було проведено розроблено пропозицію оптимізації асортименту інших

додаткових послуг ПАТ ТГК "Дністер". В табл. 3.1 представлено обґрунтування вказаної пропозиції. Згідно з результатами прогнозування пропонується:

Таблиця 3.1

Прогнозування оптимізації асортименту інших додаткових послуг  
(послуги трансферу за запитом) в ПАТ ТГК "Дністер"

№ п/п	Показник	Фактичні звітні дані, тис. грн..	Прогнозні дані, тис. грн.	Зміна, тис. грн., +/-
1	2	3	4	5
1.1	Готельні послуги, в т.ч.:	52780	52990,15	+210,15
1.1.1	основні готельні послуги (послуги розміщення в готелі 4-х зіркової категорії)	46150	46150	+
1.1.2	додаткові готельні послуги (супутні послуги), в т.ч.	6630	6840,15	+210,15
а	послуги бізнес-центру, конференц-залу, ксерокопіювання, дитячого клубу	3112	3112	0
б	послуги догляду за одягом та взуттям, перукарня, салон краси, послуги додаткового розміщення тварин в номері, послуги камер зберігання багажів, послуги прокату автомобілів	2117	2117	0
в	послуги трансферу за запитом	1401	1611,15	+210,15
1.2	Ресторанні послуги, в т.ч.:	6854	6854	0
1.2.1	послуги бару	2034	2034	0
1.2.2	послуги ресторану	4820	4820	0
1	Чистий дохід від реалізації туристичних послуг, тис. грн.	59634	59844,15	+210,15

Джерело: розраховано автором за [35; 37; 38; 39]

- передача послуг трансферу за запитом (складова додаткових готельних послуг (супутніх послуг)) на аутсорсинг компанії, яка зможе забезпечити більш високу якість організації, оптимізує витрати на надання цієї послуги. Розрахунки показали, що передача на аутсорсинг дозволить підвищити обсяг надання такої послуги у вартісному вимірі на 15%, і виробнича собівартість з урахуванням витрат компанії-виконавцю складе 75% від чистого доходу від реалізації. Це є відчутним організаційно-економічним результатом. Тому, на нашу думку, впровадження такого заходу сприятиме підвищенню як ринкових позицій (через збільшення обсягів реалізації, частки на ринку), так і покращенню фінансово-економічних показників розвитку.

По-друге, впровадження енергозберігаючих технологій в сфері забезпечення водними ресурсами для технічних цілей (туалети). Для цього пропонується скористатись провідним зарубіжним досвідом збирання, вхідної фільтрації та використання зібраної дощової води для технічних цілей. Загальний обсяг витрат води на вказані цілі складає 50 м<sup>3</sup> у кількісному вимірі, у вартісному – 1,0 тис. грн. на місяць, вартісні витрати на рік будуть дорівнювати – 12,0 тис. грн.

По-третє, рекомендовано проаналізувати підхід до управління персоналу з точки зору оптимальності встановлення граничної межі штрафів та їх лібералізації з огляду на суттєву плинність кадрів як в досліджуваному туристичному комплексі ПАТ ТГК "Дністер", так і в інших аналогічних підприємствах індустрії в регіоні, в країні. Необхідне прогнозування впровадження більш ліберальних підходів до управління і відзначення помилок та недоліків у виконанні повноважень та обов'язків персоналу туристичного підприємства. Можливе впровадження пробного використання більш ліберального підходу з відповідним порівнянням результатів роботи з попередніми даними.

Встановлено, що досліджуваний туристичний комплекс ПАТ ТГК "Дністер" хоча і є ефективним, визначається високим рівнем якості надання послуг, існують певне проблеми, які гальмують зростання вказаного показника. Це, зокрема, недостатньо системний підхід до управління іншими додатковими готельними послугами. Для покращення управління наданням послуг, в тому числі додатковими готельними, для туристичного комплексу було розроблено та запропоновано впровадження оптимізаційних напрямів із використанням інноваційних підходів, серед яких: оптимізація асортименту інших додаткових послуг (передача послуг трансферу за запитом на аутсорсинг компанії, яка зможе забезпечити більш високу якість організації, оптимізує витрати на надання цієї послуги); впровадження енергозберігаючих технологій в сфері забезпечення водними ресурсами для технічних цілей; лібералізація підходу до управління персоналу з точки зору оптимальності встановлення граничної межі штрафів. Проведено обґрунтування та наведена характеристика вказаних напрямків оптимізації з точки зору їх ефективності для досліджуваного туристичного комплексу.

### **Висновки до розділу 3**

В процесі дослідження шляхів та напрямків підвищення рівня якості надання послуг в сфері туризму було зроблено такі висновки:

1. Розкрито ключові проблеми управління якістю в туристичній сфері. Доведено, що серед них найбільш суттєвими на сучасному етапі розвитку виступають такі: проблема невідповідності ціни та якісних ознак туристичної послуги за асортиментом, рівнем; проблема слабких гарантій для туристів щодо збереження їх майна; проблема безпеки, низького рівня технологічного обладнання, сантехніки, електричного устаткування, з якою стикаються туристи в туристичних комплексах, готелях, ресторанах України;



проблема недосконалої політики оптимізації витрат із використанням неякісних товарів, продуктів-замінників, які негативно впливають на загальний стан якості послуг; проблема економії витрат на персонал, надто суворі, незбалансовані системи штрафів, які обумовлюють плинність кадрів; проблеми співпраці з підприємствами-партнерами.

2. Здійснено оцінку певних напрямків зарубіжного досвіду оптимізації рівня якості послуг в туристичній сфері. В рамках основних шляхів удосконалення, які можуть бути використані в умовах розвитку туристичної індустрії України виділено такі: впровадження енергозберігаючих інноваційних технологій; застосування системи контролю якості послуг «таємний клієнт»; розвиток системи бенчмаркінгу в туристичній індустрії країни тощо. Встановлено, що розробка шляхів удосконалення повинна проводитись із урахуванням особливостей та проблем розвитку підприємств сфери туризму.

3. Доведено, що досліджуваний туристичний комплекс ПАТ ТГК "Дністер" хоча і є ефективним, визначається високим рівнем якості надання послуг, існують певне проблеми, які гальмують зростання вказаного показника. Це, зокрема, недостатньо системний підхід до управління іншими додатковими готельними послугами. Для покращення управління наданням послуг, в тому числі додатковими готельними, для туристичного комплексу було розроблено та запропоновано впровадження оптимізаційних напрямів із використанням інноваційних підходів, серед яких: оптимізація асортименту інших додаткових послуг (передача послуг трансферу за запитом на аутсорсинг компанії, яка зможе забезпечити більш високу якість організації, оптимізує витрати на надання цієї послуги); впровадження енергозберігаючих технологій в сфері забезпечення водними ресурсами для технічних цілей; лібералізація підходу до управління персоналу з точки зору оптимальності встановлення граничної межі штрафів. Здійснено

обґрунтування даних напрямків оптимізації з точки зору їх ефективності для підприємства.

## ВИСНОВКИ

Після проведення дослідження особливостей, стану та напрямків підвищення якості послуг в індустрії туризму було здійснено такі висновки:

1. Дослідження основних наукових підходів до визначення сутності поняття «система управління якістю послуг» дозволило сформулювати власне трактування, яке розроблене з позицій комплексності, системності. А саме, система управління якістю послуг є складовим елементом менеджменту підприємства, який створюється для досягнення економічних, соціальних, ринкових цілей підприємства, і функціонує як комплекс управління організаційними, процесними складовими з відповідним безперервним моніторингом забезпечення вимог до якості. Дане трактування сутності вказаного поняття враховує як процесні, організаційні, практичні складові, так і цільові орієнтири функціонування підприємства на сучасному етапі розвитку ринку.

2. Проведено аналіз основних наукових підходів до визначення складу та характеристики ключових показників якості туристичних послуг в сучасних умовах функціонування підприємств досліджуваної індустрії. Встановлено, що більшість пропозицій щодо виокремлення таких показників характеризується системністю, комплексністю, враховує стан нинішнього розвитку вітчизняних туристичних комплексів.

3. Визначено основні особливості управління якістю послуг в індустрії туризму. А саме, проаналізовано склад та характеристики факторів, які впливають на рівень якості туристичних послуг, туристичного обслуговування на підприємствах даної сфери. Виявлено основні засади створення політики управління якістю на підприємствах індустрії туризму в сучасних умовах розвитку, сформульовано ключові цілі такої політики.

4. Розкрито основні техніко-економічні показники розвитку досліджуваного туристичного комплексу ПАТ ТГК "Дністер", розташованого в м. Львові. Встановлено, що вказаний суб'єкт ринку успішно розвивається, основні економічні показники демонструють зростання. Основні оптимізаційні заходи на підприємстві, що відбулися в 2016 р. (оновлення меблів, обладнання) були пов'язані із наданням основних готельних послуг (послуг розміщення), щодо інших послуг таких удосконалень не відбувалось. Визначено, що за станом на 31.12.2017 р. ПАТ ТГК "Дністер" займає 3,39% ринку послуг тимчасового розміщення та організації харчування Львівської обл. Такий рівень ринкових позицій може вважатись достатньо високим для аналогічних підприємств даної території. Встановлено, що в розрізі асортиментного складу готельних та ресторанних послуг ПАТ ТГК "Дністер" порівняно з конкурентами займає більш привабливі ринкові позиції.

5. Проведено оцінку управління наданням послуг в туристичному комплексі ПАТ ТГК "Дністер". Доведено, що на підприємстві впроваджено ефективне стратегічне управління процесами надання послуг, яке є складовою загального стратегічного управління. Слід відмітити високий рівень стратегічного планування, контролю, управління та удосконалення процесів складових. Оперативне управління здійснюється у відповідності до стратегічних та оперативних планів. Важливою відмінністю системи управління є високий рівень автоматизації та інформаційно-комунікаційного забезпечення організації всіх процесів. Вказане дозволяє ефективно контролювати, виявляти проблемні аспекти розвитку, здійснювати усунення негативних моментів функціонування.

6. Здійснено аналіз рівня якості послуг в туристичному комплексі ПАТ ТГК "Дністер". Представлено авторську методику оцінки рівня якості послуг туристичного комплексу, яка сформульована із використанням нормативного (встановлення еталонного значення показників якості), експертного (експертний аналіз якісних та кількісних показників), порівняльного

(порівняння значень показників якості у контрольного туристичного комплексу та еталонного (нормативного) туристичного комплексу) та інтегрального (створення інтегрального показника якості, який включає суму оцінюваних параметрів якості надання послуг), кількісно-якісних (в процесі аналізу використовуються як якісні, так і кількісні параметри) методів дослідження. Основними етапами проведення методики є: вибір еталонного суб'єкту порівняння; визначення якості організації управління персоналом; визначення якості управління основними процесами надання послуг; визначення якості туристичних послуг; визначення загального рівня якості надання послуг в туристичному комплексі. На підставі результатів аналізу було виявлено високий рівень якості досліджуваного туристичного комплексу. Хоча встановлено, що за напрямком відповідності цінового та асортиментного параметрів (якість туристичних послуг) підприємством має не такі високі значення, хоча і в нормативних межах, як конкуренти ринку. Це стосується сфери додаткових готельних та ресторанних послуг туристичного комплексу.

7. Визначено ключові проблеми управління якістю в туристичній сфері. Доведено, що серед них найбільш суттєвими на сучасному етапі розвитку виступають такі: проблема невідповідності ціни та якісних ознак туристичної послуги за асортиментом, рівнем; проблема слабких гарантій для туристів щодо збереження їх майна; проблема безпеки, низького рівня технологічного обладнання, сантехніки, електричного устаткування, з якою стикаються туристи в туристичних комплексах, готелях, ресторанах України; проблема недосконалої політики оптимізації витрат із використанням неякісних товарів, продуктів-замінників, які негативно впливають на загальний стан якості послуг; проблема економії витрат на персонал, надто суворі, незбалансовані системи штрафів, які обумовлюють плинність кадрів; проблеми співпраці з підприємствами-партнерами.

8. Виділено основні напрямки зарубіжного досвіду оптимізації рівня якості послуг в туристичній сфері. В рамках основних шляхів удосконалення, які можуть бути використані в умовах розвитку туристичної індустрії України виділено такі: впровадження енергозберігаючих інноваційних технологій; застосування системи контролю якості послуг «таємний клієнт»; розвиток системи бенчмаркінгу в туристичній індустрії країни тощо. Встановлено, що розробка шляхів удосконалення повинна проводитись із урахуванням особливостей та проблем розвитку підприємств сфери туризму.

9. Встановлено, що досліджуваний туристичний комплекс ПАТ ТГК "Дністер" хоча і є ефективним, визначається високим рівнем якості надання послуг, існують певне проблеми, які гальмують зростання вказаного показника. Це, зокрема, недостатньо системний підхід до управління іншими додатковими готельними послугами. Для покращення управління наданням послуг, в тому числі додатковими готельними, для туристичного комплексу було розроблено та запропоновано впровадження оптимізаційних напрямів із використанням інноваційних підходів, серед яких: оптимізація асортименту інших додаткових послуг (передача послуг трансферу за запитом на аутсорсинг компанії, яка зможе забезпечити більш високу якість організації, оптимізує витрати на надання цієї послуги); впровадження енергозберігаючих технологій в сфері забезпечення водними ресурсами для технічних цілей; лібералізація підходу до управління персоналу з точки зору оптимальності встановлення граничної межі штрафів. Здійснено обґрунтування даних напрямків оптимізації з точки зору їх ефективності для підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Анісімова Л. Сучасні проблеми впровадження систем управління якістю в корпораціях. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2012. № 137. С. 12-16
2. Бедрадіна Г.К. Місце оцінювання в системі управління якістю на туристичних підприємствах. Економіка і суспільство. 2016. № 5. С. 130-136
3. Бичківський Р.В., Столярчук П.Г., Гамула П.Р. Метрологія, стандартизація, управління якістю і сертифікація. Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2004. 560 с.
4. Близнюк А.С. Оцінка якості туристичних послуг у сучасних економічних умовах. Економіка та держава. 2013. № 2. С. 97-99
5. Бондаренко С., Касич А. Використання концепції загального управління якістю (TQM) в органах місцевого самоврядування. Дата оновлення: 10.03.2019.  
<https://er.knutd.edu.ua/.../Електронне%20наукове%20фахове%20видання%2003.pdf> (дата звернення: 10.03.2019)
6. Вернигор І.Ю. Упровадження системи управління якістю послуг в органах виконавчої влади України: проблеми та шляхи їх розв’язання. Дата оновлення: 10.03.2019. [academy.gov.ua/ej/ej16/txts/12VIYUSIR.pdf](http://academy.gov.ua/ej/ej16/txts/12VIYUSIR.pdf) (дата звернення: 10.03.2019)
7. Глебова А.О., Карчевський Б.О. Системи управління якістю послуг на підприємствах в умовах євроінтеграційних процесів. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 8. С. 352-356
8. Готельний комплекс «Панорама Львів». Дата оновлення: 10.03.2019.  
<http://www.panoramahotellviv.com/index.htm?lbl=ggl->

- en&gclid=CjwKCAjwm-fkBRBBEiwA966fZGUBxPqFZpOYB\_QS3tUOPAf7JyeicRMmYUF1GlvAJ1zS\_DHiGSKv4RoCpY0QAvD\_BwE (дата звернення: 10.03.2019)
9. Гросул В.А., Іванова Т.П. Практичні аспекти управління якістю при формуванні бізнес-моделі підприємства ресторанного господарства. Вісник НТК «ХПП». 2016. № 7(1179). С. 132-137
  10. Григорук П.М., Ткаченко І.С. Методи побудови інтегрального показника. Бізнес-Інформ. 2012. № 4. С. 34-38
  11. Данько Н., Довгаль Г. Концепції менеджменту якості готельної послуги в індустрії гостинності. Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу: міжнародний та національний досвід: колективна монографія / за заг. ред. А. Ю. Парфіненка. Х.: ХНУ ім. В.Н. Каразіна. 2017. С. 234-250
  12. Денисенко М.П., Терещенко Н.М. Формування системи управління якістю послуг у сфері туризму. Наукові праці МАУП. 2014. Вип. 1(40). С. 134-138
  13. Дикань В. Л., Пономарьова Т.В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Економіка». 2011. Вип. 36. С. 100-105.
  14. ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT). Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. К.: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 49 с.
  15. Дубодєлова А.В. Система управління якістю готельних послуг: методологічні аспекти. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2008. № 611. С. 130-134
  16. Економічна статистика. Туризм. Дата оновлення: 10.03.2019. <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.03.2019)



17. Закревська Л. М. Оцінка та підвищення конкурентоспроможності підприємств кондитерської промисловості України : дис... канд. екон. наук: 08.06.01. К., 2005. 211 с.
18. Иванов Ю.Б., Тищенко А.Н., Дробитько Н.А. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия: монография. Х. : ХГЭУ, 2003. 349 с.
19. Квятковська Л.А., Воробйова Л.Д. Оцінка поточної та довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Вісник національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Збірник наукових праць. 2011. Вип. 26. С. 181–187.
20. Костюк Л.А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (Економічні науки). 2012. Вип. 2. С. 22–30.
21. Кузьмін О.Є., Чернобай Л.І., Романко О.П. Методи аналізування конкурентоспроможності підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.10. С. 159–166
22. Лузан І.В., Луценко І.С. Система управління якістю як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Дата оновлення: 10.03.2019. [el.a.kpi.ua:8080/handle/123456789/22620?mode=full](http://el.a.kpi.ua:8080/handle/123456789/22620?mode=full) (дата звернення: 10.03.2019)
23. Мархонос С.М., Турло Н.П. Рекреаційні комплекси України: передумови створення та напрямки їх розвитку. Приазовський економічний вісник. 2017. № 2 (02). С. 118-122
24. Мельник І.М., Химич Т.В. Сучасні підходи до оцінки якості обслуговування в готельних підприємствах. Інфраструктура ринку. 2017. №. 14. С. 155-161
25. Методичні вказівки до виконання практичних занять з курсу „Управління якістю та сертифікація продукції” для студентів

- спеціальності 7.050206 "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності"  
/ Укл. О. Б. Білоцерківський, І. Ю. Лук'яниця. Харків: НТУ "ХПІ", 2008.  
32 с.
26. Момот А.И. Менеджмент качества и элементы системы качества.  
Донецк: Норд-Пресс, 2005. 320с
27. Обруч Г. В. Удосконалення системи управління якістю продукції  
вітчизняних вагонобудівних підприємств. Науковий вісник  
Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 9. С. 113-117
28. Оливко О. Оцінка якості комплексного туристичного продукту. Вісник  
КНТЕУ. 2015. № 2. С. 58-63
29. Основні структурні показники діяльності підприємств-юридичних осіб  
за видами економічної діяльності. Львівська область. Дата оновлення:  
10.03.2019. [http://lv.ukrstat.gov.ua/ukr/themes/14/theme\\_14.php?code=14](http://lv.ukrstat.gov.ua/ukr/themes/14/theme_14.php?code=14)  
(дата звернення: 10.03.2019)
30. Охота В.І., Брич В.Я. Методологічні підходи до оцінки якості  
туристичних та готельно-ресторанних послуг. Науково-практичний  
журнал «Інвестиції: практика та досвід». 2018. Вип. 18. С. 22-25
31. Охота В.І. Концептуальні аспекти розвитку підприємництва в  
туристичній індустрії. Міжнародний науково-виробничий журнал  
«Сталий розвиток економіки». 2017. Вип. С 146-152
32. Панчук А.П., Панчук І.В. Туристична індустрія України. Інноватика у  
вихованні. 2017. Вип. 5. С. 154–161.
33. Пітак В.В., Коваленко Л.П. Фактори розвитку туристичної індустрії  
України. Розвиток сталого туризму: виклики і можливості для  
туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. 2017. № 1. С. 148-151
34. Погребняк Д. В. Методи діагностики конкурентоспроможності  
підприємства. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури.  
Збірник наукових праць. 2011. Вип. 32. С. 45-51.

35. Про готель. Дата оновлення: 10.03.2019. <https://dnister-hotel.phnr.com/ua/about-hotel> (дата звернення: 10.03.2019)
36. П'ятницька Г. Т., П'ятницька Н.О., Лукашова Л.В. Менеджмент ресторанного господарства. К.: КНТЕУ, 2010. 430 с.
37. Річна фінансова звітність Приватного акціонерного товариства «Туристично-готельний комплекс «Дністер» за 2015 р. Дата оновлення: 10.03.2019. <https://smida.gov.ua/db/emitent/report/year/xml/show/68055> (дата звернення: 10.03.2019)
38. Річна фінансова звітність Приватного акціонерного товариства «Туристично-готельний комплекс «Дністер» за 2016 р. Дата оновлення: 10.03.2019. <https://smida.gov.ua/db/emitent/report/year/xml/show/91341> (дата звернення: 10.03.2019)
39. Річна фінансова звітність Приватного акціонерного товариства «Туристично-готельний комплекс «Дністер» за 2017 р. Дата оновлення: 10.03.2019. <https://smida.gov.ua/db/emitent/report/year/xml/show/112452> (дата звернення: 10.03.2019)
40. Рибницький Д.О., Городня Т.А. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20.9. С. 227–230.
41. Сахно І. В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2012. № 2, Ч. 2. С. 385–390.
42. Сімкова Т.О., Кириченко А.І. Тенденції розвитку систем управління якістю підприємств України за рахунок впровадження світових стандартів. Економіка та управління підприємствами. 2016. Вип. 7. С. 482-489
43. Сомова О. Є. Вартісна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємств машинобудування : автореф. дис... на здобуття наук.

- ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». К., 2008. 19 с
- 44.Столярчук П., Юзевич В., Сусол Н. Моделивання системи обслуговування у повносервісних закладах ресторанного господарства. Вимірвальна техніка та метрологія. 2008. № 69. С. 143–151.
- 45.Стригунова М., Читалкіна М. Оцінювання якості готельних послуг. Стандартизація, сертифікація, якість. 2010. № 6. С. 66-67
- 46.Топольник В.Г., Бутова А.П., Кошавка І.В., Полякова А.В. Кількісна оцінка якості готельного продукту. Донецьк: ДонНУЕТ, 2013. 208 с.
- 47.Управління якістю / за ред. В.Б. Захожай, Н.Г. Салухіної, О.М. Язвінської, А.Ю. Чорного. К.: Видавничий дім «Персонал», 2011. 936 с.
- 48.Юрченко Е.Г. Анализ показателей качества туристских услуг. Вестник Гомельского государственного технического университета имени П. О. Сухого. 2010. № 8. С. 396-398
- 49.Cronin J.J., Taylor S.A Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. Journal of Marketing. 1992. Vol. 56. P. 55–68.
- 50.Go Green Hotels: Green Ideas for Hotels and Resorts. Дата оновлення: 10.03.2019. <http://www.globalstewards.org/green-hotel.htm> (дата звернення: 10.03.2019)
- 51.Peters M., Pikkemaat B. Innovation in Tourism. Дата оновлення: 10.03.2019.  
[https://www.researchgate.net/publication/254374191\\_Innovation\\_in\\_Tourism](https://www.researchgate.net/publication/254374191_Innovation_in_Tourism) (дата звернення: 10.03.2019)

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Витяг з Звіту про фінансові результати Приватного акціонерного товариства  
«Туристично-готельний комплекс «Дністер» за 2015 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	40103	23469
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 27004 )	( 19305 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	13099	4164
Валовий: збиток	2095	( 0 )	( 0 )

## Додаток Б

Витяг з Звіту про фінансові результати Приватного акціонерного товариства  
«Туристично-готельний комплекс «Дністер» за 2016 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	50356	40103
Чисті зароблені страхові премії	2010		0
Премії підписані, валова сума	2011		0
Премії, передані у перестраховання	2012		0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 32558 )	( 27004 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
Валовий: прибуток	2090	17798	13099
Валовий: збиток	2095	( )	( 0 )

## Додаток В

Витяг з Звіту про фінансові результати Приватного акціонерного товариства  
«Туристично-готельний комплекс «Дністер» за 2017 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	59634	50356
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 37029 )	( 32558 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	22605	17798
Валовий: збиток	2095	( )	( )