

**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

**Мельничайко Ірина Володимирівна**

**Фактори впливу на якість обслуговування у туристичних комплексах / Factors  
influencing the quality of service in tourist complexes of Ukraine**

спеціальність: 6.140103 - Туризм

освітньо-професійна програма – Управління туристичним бізнесом

Випускна кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи Т-41/1  
Мельничайко І.В.

\_\_\_\_\_ підпис

Науковий керівник:  
канд. економ. наук, доцент  
Гугул О.Я.

\_\_\_\_\_ підпис

Випускну кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

\_\_\_\_\_ підпис

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ **Ю.П.Гуменюк**

\_\_\_\_\_ підпис

## АНОТАЦІЯ

**Мельничайко Ірина Володимирівна** – «Фактори впливу на якість обслуговування у туристичних комплексах». Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» за спеціальністю 242 «Туризм» - Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль, 2019.

У бакалаврській роботі розкрито сутність формування системи управління якістю шляхом постійного проведення процесів перевірки якості надання туристичних послуг, проведено дослідження зарубіжного досвіду підвищення якості обслуговування у туристичних комплексах.

На основі проведеного дослідження розроблено рекомендації системного обґрунтування концепції організації системи управління якістю в сфері послуг туристичного господарства України, що відбиває принципи стратегічного управління якістю в сфері послуг туристичного господарства та ресурсного підходу.

## ANNOTATION

**Melnychayko Iryna** – « Factors influencing the quality of service in tourist complexes » – The manuscript.

Research on obtaining an educational qualification level " bachelor in specialty 242 "Tourism", Ternopil National Economic University, Ternopil, 2019.

In the bachelor's work the essence of the formation of the quality management system through the constant conduct of the processes of checking the quality of the provision of tourist services, the study of foreign experience in improving the quality of service in tourist complexes is disclosed.

On the basis of the conducted research, the recommendations of the system substantiation of the concept of organizing a quality management system in the field of tourism services of Ukraine have been developed, which reflects the principles of strategic quality management in the field of tourism services and resource approach.

**Фактори впливу на якість обслуговування у туристичних комплексах**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА ЯКІСТЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ У ТУРИСТИЧНИХ КОМПЛЕКСАХ .....	8
1.1. Сутність управління якістю в сфері послуг туристичного господарства ..	8
1.2. Етапи та основні елементи механізму управління якістю надання туристичних послуг .....	13
1.3. Інструментарій та критерії оцінювання якості обслуговування підприємств сфери туризму .....	19
Висновки до розділу 1 .....	24
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА ЯКІСТЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ У ТУРИСТИЧНИХ КОМПЛЕКСАХ УКРАЇНИ .....	26
2.1. Аналіз сучасного розвитку вітчизняного туристичного комплексу.....	26
2.2. Оцінка рівня якості обслуговування клієнтів у туристичній сфері.....	32
2.3. Дослідження факторів впливу на особливості обслуговування у туристичних комплексах .....	38
Висновки до розділу 2 .....	50
РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ У ТУРИСТИЧНИХ КОМПЛЕКСАХ .....	52
3.1. Формування системи управління якістю шляхом постійного проведення процесів перевірки якості надання туристичних послуг .....	52
3.2. Зарубіжний досвід підвищення якості обслуговування у туристичних комплексах.....	56
Висновки до розділу 3 .....	66
ВИСНОВКИ .....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	71
ДОДАТКИ .....	77

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Індустрія туризму є швидко розвивається напрямом української економіки, в якому якість сервісу тісно пов'язане з системою якості туристичного продукту. Якісний сервіс – це ключ до комерційного успіху, відповідність стандартам є невід'ємна частина стабільності і конкурентоспроможності підприємств на вітчизняному ринку туристичних послуг. Туризм є одним з основних видів міжнародної економічної діяльності, складної і комплексної сферою, що виявляє істотний вплив як на структуру і загальну ситуацію в світовій економіці, так і на господарства більшості країн і окремих регіонів світу. При цьому туризм займає важливе місце в світовій економіці: на його частку припадає 25-50% світової торгівлі послугами. У світовому експорті товарів і послуг в даний час туризм займає третє місце, поступаючись тільки міжнародної торгівлі нафтою і експорту автомобілів. Крім того, економіка деяких країн світу серйозно залежить від розвитку міжнародного туризму, так як він є практично єдиним джерелом валютних надходжень в країну. Причому обсяг цих надходжень дозволяє країні підтримувати високий рівень економічного розвитку та добробуту своїх громадян. Тому дослідження процесів і закономірностей розвитку туризму і його інфраструктури є досить актуальним.

Актуальність обраної теми в науковому, методичному і практичному аспектах підсилюється ще й тим, що до сьогодні ще не повною мірою використовуються системні дослідження проблем механізму організації системи управління якістю в сфері послуг туристичного господарства України в сучасних умовах. Необхідність вирішення названих проблем і обумовила вибір теми, мети, завдань і структури магістерської роботи.

До вагомого внеску у дослідження проблем теорії і практики вдосконалення організації системи управління якістю в сфері послуг туристичного господарства України віднесено праці таких дослідників як: І. Я. Антоненко, Г. В. Афенченко, Р. І. Балашова, І. В. Безулгий, М. М. Біль, К. Ю. Громаченко,

К. А. Єсіпова та багато інших. Однак багато питань організації процесу обслуговування туристів в умовах сучасної ринкової економіки і специфіки її розвитку в Україні вивчені ще недостатньо, що негативно відбивається на практичному здійсненні просування туристичних послуг. Це і визначило мету, завдання та напрямки дослідження.

**Мета дослідження** полягає в розробці теоретичних і методичних положень, передумов і напрямів удосконалення системи управління якістю в сфері послуг туристичного господарства України на основі дослідження закономірностей ринкової економіки, принципів управління якістю в сфері послуг туристичного господарства, сучасних форм і методів стратегічного планування.

Реалізація мети дослідження обумовила постановку та вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність управління якістю в сфері послуг туристичного господарства;
- дослідити етапи та основні елементи механізму управління якістю надання туристичних послуг;
- визначити інструментарій та критерії оцінювання якості обслуговування підприємств сфери туризму;
- провести аналіз сучасного розвитку вітчизняного туристичного комплексу;
- здійснити оцінку рівня якості обслуговування клієнтів у туристичній сфері;
- дослідити фактори впливу на особливості обслуговування у туристичних комплексах;
- обґрунтувати особливості формування системи управління якістю шляхом постійного проведення процесів перевірки якості надання туристичних послуг;
- провести дослідження зарубіжного досвіду підвищення якості обслуговування у туристичних комплексах.

**Предметом дослідження** виступає система управління якістю в сфері послуг туристичного господарства України.

**Об'єктом дослідження** є процеси формування та реалізації системи управління якістю в сфері послуг туристичного господарства України.

**Теоретична база дослідження.** В якості теоретичної основи дослідження послужили праці класиків економічної теорії, управління якістю в сфері послуг туристичного господарства щодо планування, роботи вітчизняних і зарубіжних вчених щодо проблем і перспектив розвитку системи управління якістю в сфері послуг туристичного господарства України.

**Методи дослідження:** теоретичного узагальнення і порівняння; системний аналіз; синтез; інформаційне моделювання; абстрагування; конкретизація.

**Інформаційну базу дослідження** склали законодавчі та нормативно-методичні документи щодо організації системи управління якістю в сфері послуг туристичного господарства України та Інтернет-ресурси.

**Новизна та практична значимість роботи** полягає в комплексному і системному обґрунтуванні концепції організації системи управління якістю в сфері послуг туристичного господарства України, що відбиває принципи стратегічного управління якістю в сфері послуг туристичного господарства та ресурсного підходу, розробки вдосконаленого механізму організації системи управління якістю в сфері послуг туристичного господарства України.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА ЯКІСТЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ У ТУРИСТИЧНИХ КОМПЛЕКСАХ

## 1.1. Сутність управління якістю в сфері послуг туристичного господарства

Вітчизняний туристичний бізнес швидше, ніж інші галузі, адаптувався до ринкових умов. В даний час на українському ринку туристичних послуг спостерігається тенденція до зниження потоків іноземних туристів і зростання внутрішнього туризму в зв'язку зі складною процедурою візового оформлення, високою вартістю авіаквитків, нерозвиненістю інфраструктури та ін.

Створилося безліч приватних фірм, які не тільки стали задовольняти потреби українських громадян в туризмі (перш за все – в закордонному), але і втягнули в цю роботу до 100 тис. осіб, що зробило позитивний вплив на ринок праці [9, с. 136]. З іншого боку, скоротилася підтримка туризму державою, що призвело до майже повного зникнення соціального туризму. Ринкова модель економіки зажадала розробки принципово нових підходів до формування інструментарію процесів планування розвитку українського туризму і його інфраструктури. Але вже перші кроки в цьому напрямку показали, що даний процес дуже складний і веде до серйозної перебудови економічних і соціальних відносин в сфері туризму [33, с. 98].

Облік міжгалузевих зв'язків в управлінні територіальним розвитком дозволяє виявити ключові галузі економіки регіону і забезпечити їх пріоритетну державну підтримку. Крім того, підвищується необхідність розвитку механізмів державного регулювання в сфері розвитку туризму.

У туристичному бізнесі ще не склалося чіткої системи маркетингових досліджень, неопрацьованими залишаються багато істотні в теоретичному і практичному відношенні питання туристського маркетингу, чимало недоліків і



в організації рекламної діяльності. Однак сфера туризму є швидко розвивається напрямок української економіки. Такі поняття, як надійність, конкурентоспроможність і безпеку туристичних послуг, вимагають дотримання закону про захист прав споживача, що свідчить про зміну ставлення до якості, причому з боку як споживачів, так і виробників.

У табл. 1.1 проаналізуємо підходи авторів щодо сутності понять «якість послуг» та «якість туристичних послуг».

Таблиця 1.1

Підходи авторів до визначення понять «якість послуг» та «якість туристичних послуг»

Автор / джерело	Визначення поняття «якість послуг»	Визначення поняття «якість туристичних послуг»
О. М. Азарян [3, с. 68]	Якість послуг – це відповідність наданих послуг очікуванню або встановленим стандартам.	Якість туристичних послуг – це діяльність, спрямована на задоволення потреб споживача шляхом постачання необхідного товару в необхідній кількості, у необхідному місці, у визначений час за мінімально можливою ціною.
І. Я. Антоненко [4, с. 202]	Якість послуг – це сукупність характеристик послуги, які надають їй здатність задовольняти обумовлені або ймовірні потреби.	Якість туристичних послуг – це цілеспрямоване виділення окремих бізнес-процесів для здійснення всіх чи окремих функцій з розподілу продукту компанії, а також транспортування, зберігання, управління запасами, обслуговування клієнтів та побудови систем туристичної інформації і передача їх реалізації на договірній основі іншим організаціям, що спеціалізуються в області надання туристичних послуг й мають відповідний досвід, знання, технічні засоби.
О. В. Березін [7, с. 241]	Якість послуг – це чітко визначена величина, її можна виміряти, проконтролювати, і тому якістю можна керувати та вдосконалювати.	Якість туристичних послуг – це важливий складник обслуговування споживача, який дає можливість забезпечити необхідний рівень задоволення потреб клієнтів за якнайнижчих сукупних витрат та гарантованого отримання клієнтом відповідного товару відповідної кількості та асортименту в певному місці, певний час і певною ціною.
В. О. Василенко [10, с. 74]	Якість послуг – це «відповідність вимогам» та передбачає, що до початку розробки та створення послуги було визначено набір	Якість туристичних послуг – це процес, що відбувається між споживачем, продавцем та третьою стороною; результат роботи туристичної системи і компоненти «місце» в маркетинг-міксі

	однозначних, що можна вимірювати вимог, які гарантують її якість і контролюються на всіх етапах процесу обслуговування.	компанії.
О. ф. Волошин [12, с. 98]	Якість послуг – це «придатність до споживання» та означає, що послуга може задовольнити потреби споживача.	Якість туристичних послуг – це комплекс нематеріальних послуг, що супроводжують постачання товарів для максимального задоволення споживачів найбільш оптимальним із точки зору витрат способом.

Специфіка сфери туризму полягає в тому, що вироблений продукт повністю або частково невлотимий, а ефект сервісу оцінюється споживачем в умовах певного емоційного стану, що залежить від величезної кількості чинників, в числі яких такі суб'єктивні характеристики туриста, як особливості виховання, вік, культурні традиції народу, представником якого є гість, поняття про комфорт, звички, самопочуття або психологічний стан на момент отримання послуги та ін. Все це робить сприйняття якості турпродукту багато в чому суб'єктивним, залежним від індивідуальних характеристик кожного споживача. Ринок індустрії гостинності, відкритий і конкурентний, чинить значний тиск на індустрію, змушує її постійно підвищувати якість послуг. Якість туристичної продукції та послуг – це не тільки певний рівень технічної бази, технології, економіки, організації виробництва і культури, а й відповідний рівень професіоналізму та культури управлінських відносин.

Зміст поняття «якість» в індустрії туризму включає:

- правильно визначені потреби клієнтів (надавати послуги, що відповідають потребам гостей);
- правильне надання послуги (не тільки послуги повинні відповідати потребам клієнта, а й вся система обслуговування повинна забезпечувати зручність гостей, обов'язковою умовою є доброзичливість персоналу);
- сталість (необхідність надавати послуги на одному і тому ж рівні мільйони разів [34, с. 56]).

Індустрія туризму характеризується тим, що основна увага в ній при створенні системи якості продукту звертається на якість сервісу. Якісний сервіс – це ключ до комерційного успіху підприємства.

Світова практика виробила певні правила організації ефективного сервісу, дотримання яких якраз і дозволяє менеджеру застосовувати по відношенню до конкретного туристського продукту весь накопичений у сфері сервісу досвід.

При управлінні якістю ці загально-управлінські функції наповнюються своїм змістом. Склад функцій управління якістю представлено на рисунку 1.1

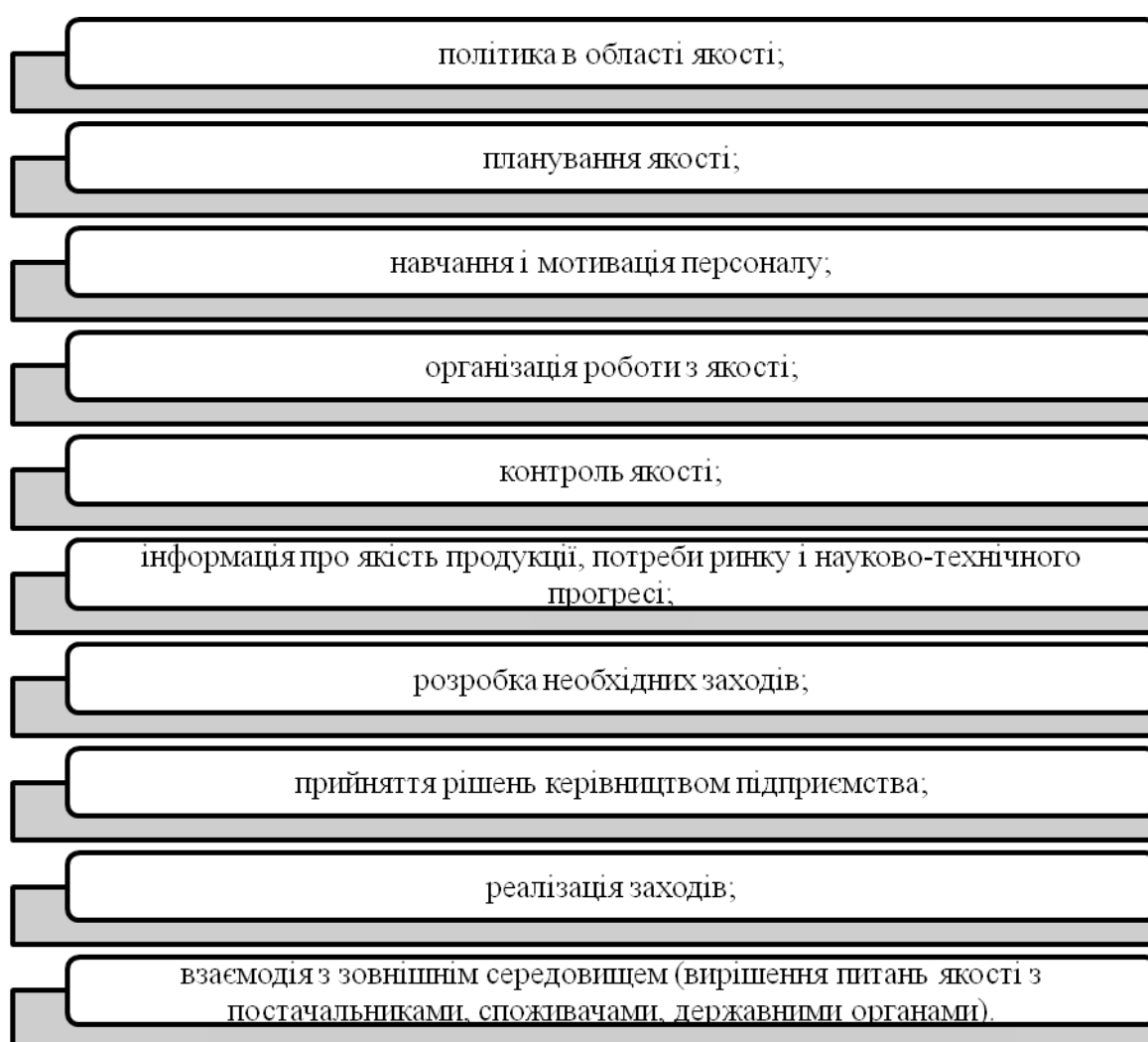


Рис. 1.1. Функції управління якістю на підприємства [36, с. 54]

Як видно з рисунку 1.1 основними функціями забезпечення якості на підприємства являються: планування, мотивація, організація, контроль, інформація, розробка заходів, прийняття рішень і впровадження заходів.

Так, для управління якістю використовують чотири типи методів (рис. 1.2).

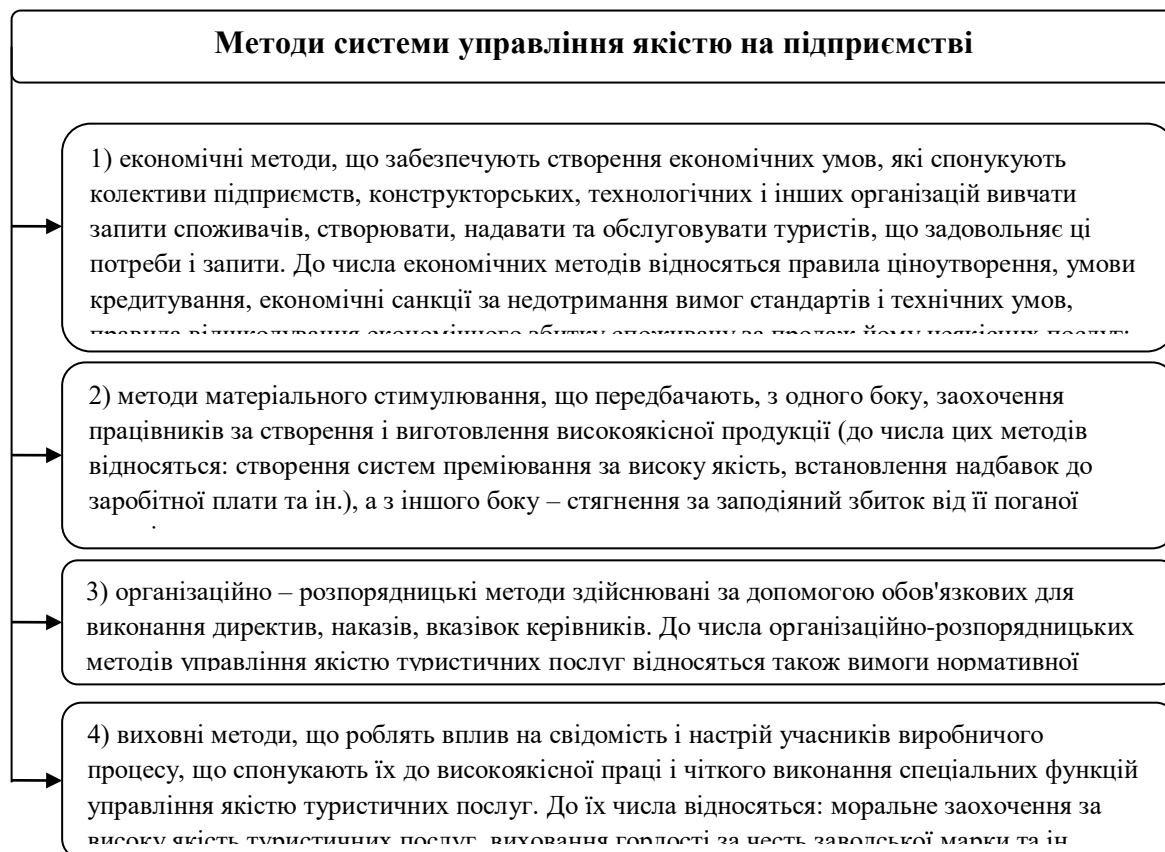


Рис. 1.2. Методи системи управління якістю на підприємства

[37, с. 98]

Отже, вибір методів управління якістю туристичних послуг і пошук їх найбільш ефективного поєднання – один із найбільш творчих моментів у створенні систем управління, тому що вони впливають на людей, що беруть участь у процесі створення і надання туристичних послуг, тобто на мобілізацію людського фактору.

Узагальнюючи наведені підходи, вважаємо, що система якості – це особлива організація системи виробництва. Стандарт ISO 9000 визначає загальні вимоги до того, як повинна бути побудована система обліку та управління на підприємстві, щоб можна було гарантувати роботу виробничої системи відповідно до вимог системи якості. Насправді цей стандарт не може забезпечити гарантованої якості продукції, що випускається, але покликаний забезпечити гарантоване усунення недоліків процесу виробництва, які суттєво впливають на якість продукції і послуг. Висока якість стає головною конкурентною перевагою. Бути конкурентоспроможним не означає надавати послуги класу «люкс». Рівень якості повинен бути розрахований на найрізноманітніші верстви населення. Постійне і безперервне поліпшення якості стає стратегічною основою розвитку туризму.

## **1.2. Етапи та основні елементи механізму управління якістю надання туристичних послуг**

Зростання кількості туристичних організацій неминуче призводить до загострення конкурентної боротьби на ринку, що змушує їх шукати шляхи і способи підвищення ефективності своєї діяльності. Для розробки стратегій розвитку організації необхідно мати детальну уяву про якість послуг і можливості підвищення задоволеності споживачів. Процес управління якістю на підприємства, як подано на рис. 1.3, здійснюється у кілька етапів і залежить від обраної концепції роботи підприємства і стратегії якості.



Рис. 1.3. Процес управління якістю на підприємства [19, с. 114]

Так, управління якістю передбачає наступні дії:

- визначення ланок, що складають ланцюжок якості;
- виявлення потреб (запитів) споживачів у кожній із ланок;
- представлення потреб споживачів у вигляді формалізованого комплексу вимог споживачів до показників якості товару;
- формулювання вимог до системи постачання, системи просування товару на ринок, системи обслуговування споживача з точки зору дотримання і контролю за якістю;
- оцінка можливості сформувати ці системи у відповідності зі сформульованими вимогами;
- формування системи управління якістю (аналіз, планування, організація, контроль) на усіх етапах надання туристичних послуг і просування продукції на ринок, а також сервісного обслуговування [9, с. 110].

Аналіз наукових праць [33, с. 54] дозволив визначити основні цілі та переваги від впровадження сучасних систем управління якістю (рис. 1.4). Зокрема, їх доцільно також доповнити внутрішніми стимулами інтегрування та оптимізації систем управління якістю.

Так, якість надання туристичних послуг є одним з найважливіших факторів успішної діяльності будь-якої туристської фірми, що забезпечують захищену

позицію в конкурентному середовищі, високу частку продажів на ринку турпослуг, підвищену і стійку ціну продажу.

Якість є найбільш ефективним внеском в конкурентоспроможність туристських виробників на світовому ринку. Це відображає фундаментальні зміни, які відбуваються в самій природі міжнародної конкуренції в сфері туризму [52, с. 114].

Основним завданням туристської фірми є формування туристичних продуктів, що користуються високим попитом споживачів, сукупне якість яких складається з якості реалізації входять до них послуг в основному пов'язаних з перевезенням, проживанням, харчуванням та відпочинком туристів. Однак слід враховувати різну купівельну спроможність клієнтів туристського ринку. Якість туристичного продукту має бути збалансованим з його вартістю. Таким чином, можна говорити про оптимальний якість туристичного продукту, яке визначається платоспроможністю клієнтів відповідного сегмента ринку, де планується його реалізація [59, с. 23].

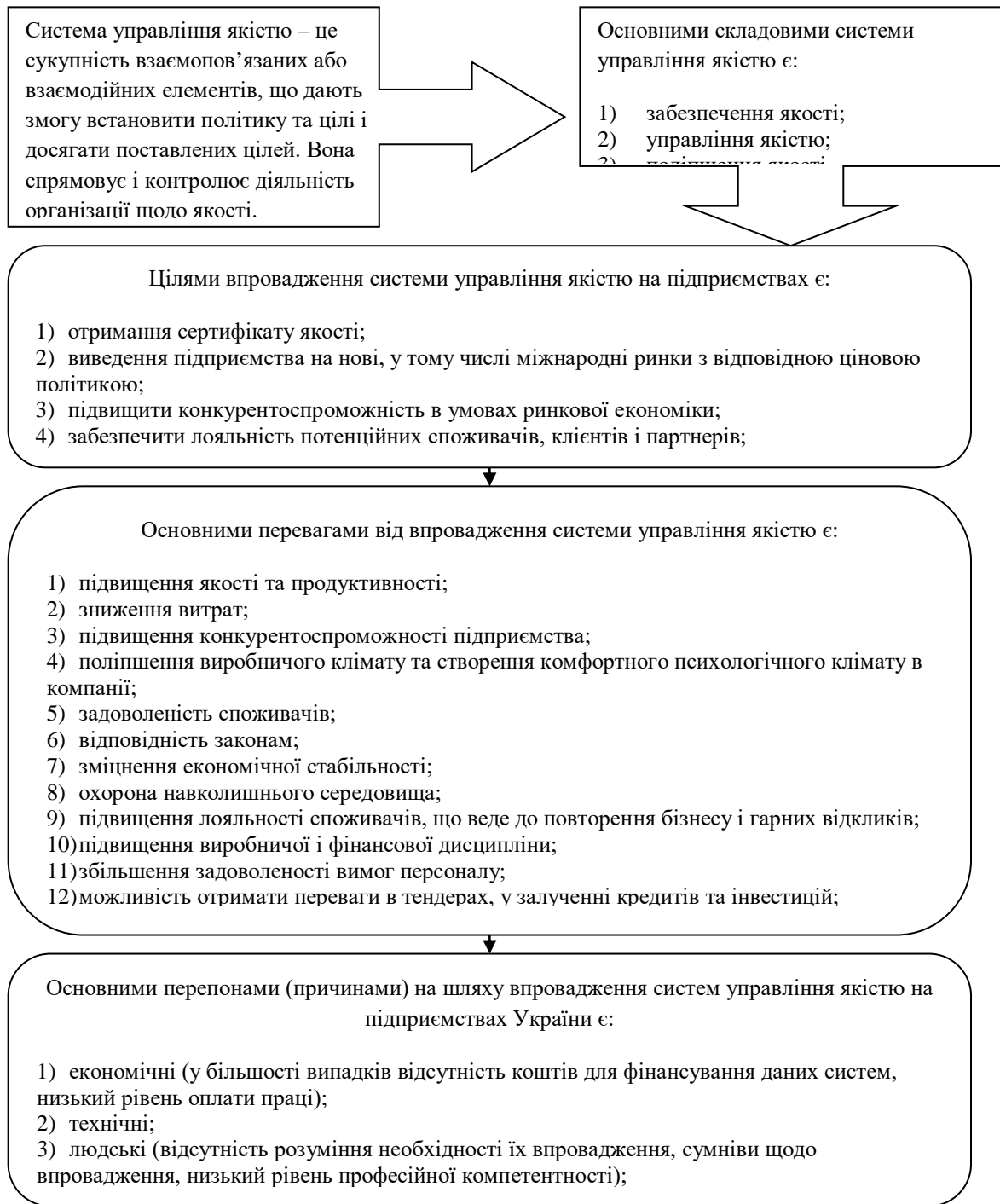


Рис. 1.4. Сутність системи управління якістю на підприємства

[51, с. 156]

Отже, управління якістю – науковий напрямок, що вивчає теорію та практику управління застосовано до сфери якості. Зокрема, управління якістю починає пронизувати всі бізнес-процеси на підприємства. В той же час еволюція підходів до управління якістю та практичний досвід їх запровадження дає



підстави стверджувати, що застосування сучасних концепцій, методів управління якістю беззаперечно сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

На рис. 1.5 наведена схема взаємозв'язку елементів управління процесом обслуговування туристів під час реалізації туристичного продукту.



Рис. 1.5. Складові елементи управління процесом обслуговування туристів під час реалізації туристичного продукту [56, с. 45]

Відповідно до схеми, зображеної на рис. 1.5, складна будова, багатоаспектні зв'язки, специфіка туристичного обслуговування потребують зваженого ставлення до планування, організації, мотивації, контролю функціонування туристичної індустрії, її окремих складників, у т. ч. підприємств.

Суб'єктами, що здійснюють та / або забезпечують туристичну діяльність (суб'єкти туристичної діяльності), є:

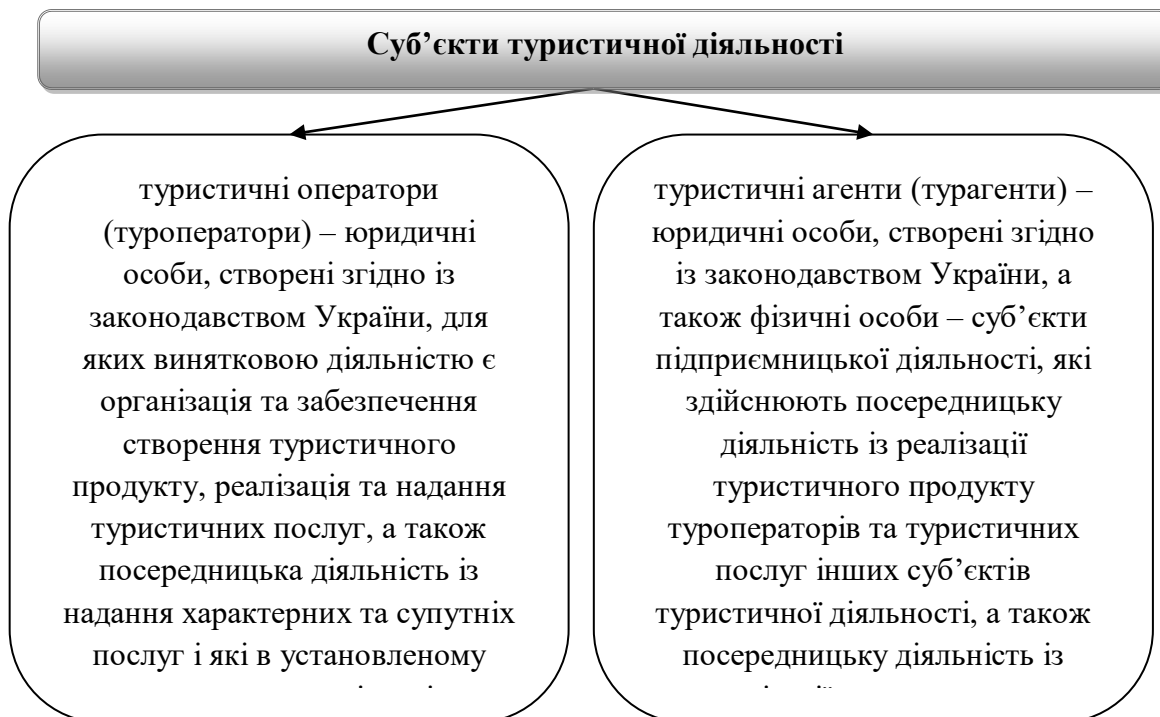


Рис. 1.6. Суб'єкти туристичної діяльності (згруповано за даними [45, с. 265])

Види туроперейтинга і туроператорів залежать від географії подорожей, від країни або регіону перебування. Розрізняють такі види туроперейтинга: виїзний, в'їзний і внутрішній [32, с. 178]. Відповідно, на ринку туристичних послуг працюють туроператори, орієнтовані на виїзний, в'їзний, або внутрішній туризм.

Якість туристського обслуговування – це сукупність властивостей туристських послуг, процесів і умов обслуговування по задоволенню обумовлених або передбачуваних потреб туристів під час їх відпочинку, подорожей та інших складових туристського споживання [47, с. 282].

Таким чином, управління якістю туристичних послуг (продукції) являє собою процес, що включає виявлення характеру і обсягу потреб в продукції, оцінку фактичного рівня її якості, розробку, вибір і реалізацію заходів щодо забезпечення запланованого рівня якості продукції. Управління якістю включає в себе методи і діяльність оперативного характеру. До них відносяться

управління процесами, виявлення різного роду невідповідностей. Проблеми управління якістю послуг туристичних фірм впродовж багатьох років розглядалися авторами найвідоміших наукових праць. Однак і сьогодні дана тема не вичерпала своєї актуальності. У зв'язку зі зростаючими потребами клієнтів, збільшується потреба у вдосконаленні технологій обслуговування і підвищення рівня управління якістю послуг.

### **1.3. Інструментарій та критерії оцінювання якості обслуговування підприємств сфери туризму**

Оцінка якості послуги – це визначення показників якості послуги з урахуванням достовірності та / або точності кількісних значень. Оцінка якості необхідна в наступних випадках:

- розробка заходів по підвищенню якості або конкурентоспроможності послуги;
- складання програми виходу підприємства на нові ринки збуту;
- підготовка інформації для аналізу з боку керівництва;
- здійснення інвестиційної діяльності;
- складання плану забезпечення якості та ін. [14, с. 177].

Для аналізу якості послуг існують різні методи і моделі. Нижче розглянуті деякі з них. Модель, розроблена вченими М. Брейді і Дж. Кронін. Дана модель базується на трьох складових: якість взаємодії, якість фізичного оточення і якість результату послуги, кожна з яких має три підскладовою, важливі для формування у споживача уявлення про роботу організації. Ці уявлення є основою сприйманого якості послуги [9, с. 112].

Структура параметрів оцінки якості послуг організації згрупована за трьома основними напрямками сприйняття споживачами послуги:

Ефективність взаємодії з персоналом визначається здатністю персоналу бути компетентним щодо відмінних характеристик послуги, що надається,

технології, вміння пропонувати супутні послуги, а також бути ввічливим по відношенню до споживача.

Ефективність зовнішнього оточення послуги визначається зручністю розміщення організації щодо транспортних потоків, інших супутніх організацій, соціальною спрямованістю організації, комфортністю сприйняття оформлення офісу та ін.

Ефективність виходу послуги визначається якістю послуг і рівнем цін, наявністю додаткових послуг і дисконтних програм, часом надання послуги.

Кваліметричні методи оцінки (кваліметрія – наукова дисципліна, що вивчає методологію і проблематику комплексного кількісного оцінювання якості будь-яких об'єктів):

Диференціальний метод оцінки якості об'єктів заснований на використанні одиничних показників якості. За допомогою цього методу визначають рівень досягнення показників базового значення. Вибір номенклатури одиничних показників для оцінки якості оцінюваних послуг проводиться з урахуванням вимог споживача, умов надання послуги і т.п. Метод застосовується на етапах проектування, надання послуги та післяпродажної діяльності [59, с. 25].

Комплексний метод оцінки якості послуг заснований на використанні згортки одиничних показників якості. Алгоритм розрахунку комплексних показників якості послуги наступний: визначення вимог споживачів до якості послуги; вибір номенклатури показників якості; визначення значень одиничних показників якості; вибір базових значень і розрахунок відносних показників якості; розрахунок комплексного показника якості послуги.

Змішаний метод оцінки якості послуги заснований на одночасному використанні одиничних і комплексних показників якості. Даний метод передбачає порівняння найбільш важливих одиничних показників і групових показників з базовими одиничними і груповими показниками

Система якості повинна задовольняти таким найважливішим принципам управління якістю на підприємства (рис. 1.7) [33, с. 14].

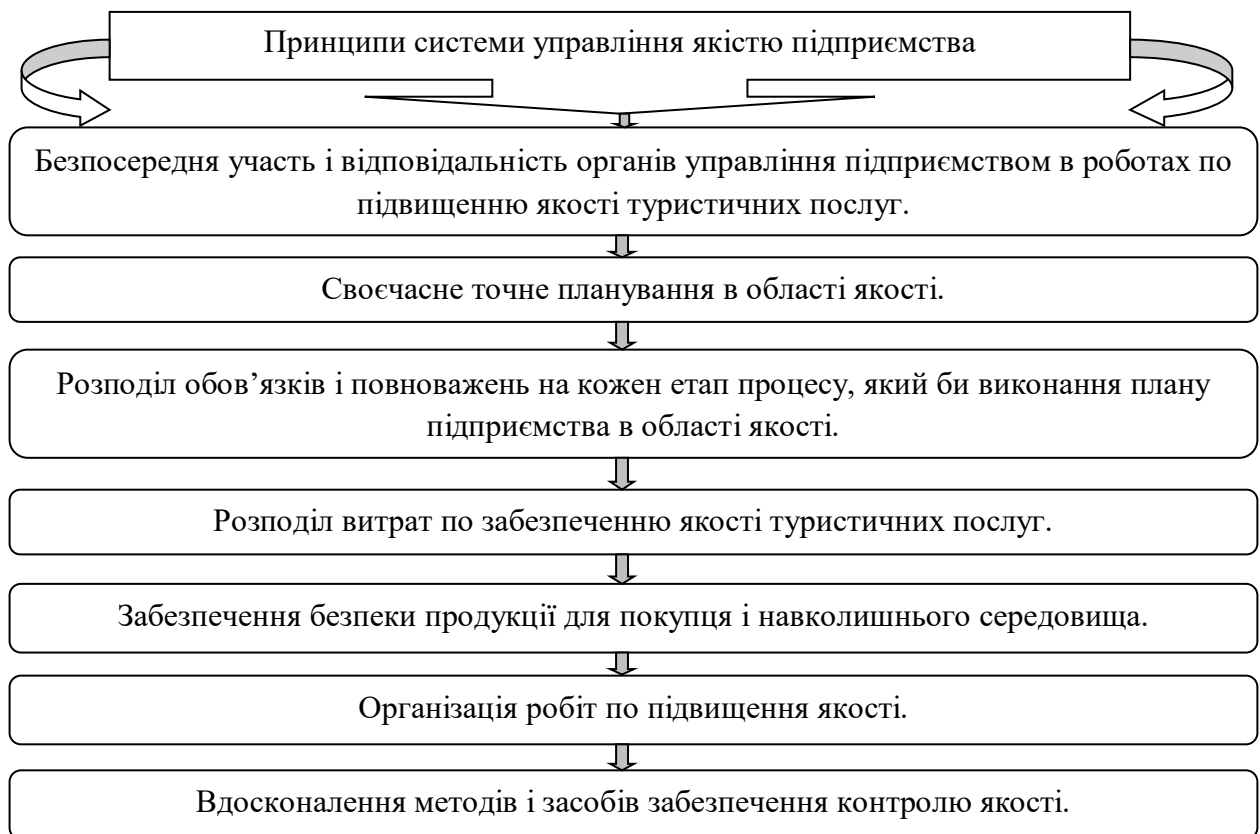


Рис. 1.7. Принципи системи управління якістю на підприємства

[33, с. 14]

Як видно з рисунка 1.7 основним принципом системи управління якістю на підприємства являється безпосередня участь і відповідальність органів управління підприємством в роботах по підвищенню якості продукції [33, с. 15].

Комплексна системи управління якістю туристичних послуг на підприємства повинна будуватися на таких основних принципах: системного підходу, стандартизації, комплексного вирішення завдань раціонального обмеження, прямого і зворотного зв'язку, динамічності, оптимальності, інтеграції і модульної побудови, автоматизації та нових завдань (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Принципи побудови системи управління якістю туристичних послуг на підприємства [48, с. 62]

Формування інтегрованої системи управління якістю на підприємствах має здійснюватися завдяки науково-практичним підходам з урахуванням тенденцій розвитку сучасних інтеграційних умов в міжнародному середовищі.

Методи контролю і оцінки якості послуг, регламентовані національними стандартами, класифіковані за такими ознаками:

– Цілі застосування. За цією ознакою методи підрозділяють на три групи: визначення відповідності якості послуг вимогам документації; встановлення факторів, що впливають на рівень якості послуг; рейтинг аналогічних послуг різних організацій.

– Фізико-статистичні ознаки і процедури. За цією ознакою методи підрозділяють на п'ять груп: органолептичний; інструментальний; розрахунковий; експертний, соціологічний.

– Методи формування результатів. За цією ознакою відбувається визначення відмінностей одиничних показників якості та розрахунок узагальнених показників.

– Методика визначення рівня якості туристкою послугою (на прикладі послуги туроператорів з організації та складання турів) [48, с. 212].

Отже, на основі вищевикладеного слід зазначити, що механізм управління якістю туристичних процесів на підприємствах спрямований на підвищення ефективності діяльності шляхом поліпшення, передусім, її організації. Цей механізм дозволяє забезпечити умови, що сприяють отриманню позитивних економічних результатів діяльності підприємств в сучасних умовах.

Впровадження інтегрованої системи управління якістю сприяє підвищенню якості в цілому роботи підприємства, і є оптимальним інструментом удосконалення туристичної діяльності, отримання синергетичного ефекту і економії усіх видів ресурсів. Зокрема, удосконалення управління якістю туристичних процесів передбачає використання вимог загальних вимог надання туристичних послуг та туристичного сервісу; перейняття передового опиту зарубіжних країн; побудову інтегрованої системи управління якістю згідно міжнародним та державним стандартам якості; використання сучасних туристичних концепцій, підвищення професійної підготовки менеджерів на тренінгах, курсах підвищення кваліфікації та інше.

Таким чином, оцінка якості послуг є найважливішим елементом системи управління організацією, так як дозволяє своєчасно надавати інформацію для аналізу і прийняття управлінських рішень. Проблема оцінки та підвищення якості займає провідне місце і є пріоритетним напрямком при забезпеченні конкурентоспроможності послуг, побудові довірчих відносин між виконавцем і споживачем. Правильно організований процес оцінки якості послуг дозволяє: визначати недоліки в організації і технології туристських послуг; перевіряти, чи дійсно можливості туристської організації відповідають договірним зобов'язанням; забезпечувати своєчасне застосування коригувальних і попереджуючих заходів при виявленні невідповідностей; мотивувати співробітників організації до досягнення високого рівня якості послуг, що надаються.

## **Висновки до розділу 1**

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

1. Досліджено, що специфіка сфери туризму полягає в тому, що вироблений продукт повністю або частково невлотимий, а ефект сервісу оцінюється споживачем в умовах певного емоційного стану, що залежить від величезної кількості чинників, в числі яких такі суб'єктивні характеристики туриста, як особливості виховання, вік, культурні традиції народу, представником якого є гість, поняття про комфорт, звички, самопочуття або психологічний стан на момент отримання послуги та ін. Все це робить сприйняття якості турпродукту багато в чому суб'єктивним, залежним від індивідуальних характеристик кожного споживача. Ринок індустрії гостинності, відкритий і конкурентний, чинить значний тиск на індустрію, змушує її постійно підвищувати якість послуг. Якість туристичної продукції та послуг – це не тільки певний рівень технічної бази, технології, економіки, організації



виробництва і культури, а й відповідний рівень професіоналізму та культури управлінських відносин.

2. Зазначено, що якість туристського обслуговування – це сукупність властивостей туристських послуг, процесів і умов обслуговування по задоволенню обумовлених або передбачуваних потреб туристів під час їх відпочинку, подорожей та інших складових туристського споживання.

3. Виявлено, що формування інтегрованої системи управління якістю на підприємствах має здійснюватися завдяки науково-практичним підходам з урахуванням тенденцій розвитку сучасних інтеграційних умов в міжнародному середовищі. Поєднуючи в собі організаційно-правову, інвестиційну, інформаційну, фінансову єдність, туристична система підприємства оптимізує економічні потоки високої інтенсивності, створює сприятливі умови для великих інвестицій, прискорення інновацій в його туристичному застосуванні.

## РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА ЯКІСТЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ У ТУРИСТИЧНИХ КОМПЛЕКСАХ УКРАЇНИ

### 2.1. Аналіз сучасного розвитку вітчизняного туристичного комплексу

Визнання туризму одним із пріоритетних напрямів економіки України ставить завдання розвитку нових видів туризму через формування конкурентоспроможного на внутрішньому та міжнародному ринках національного і регіональних туристичних продуктів на основі раціонального використання туристичних ресурсів, збереження й відродження навколишнього природного середовища, історико-культурної спадщини України, сприяння розвитку сучасної індустрії туризму. Зростання місткості ринку туристичних послуг свідчить про можливість збільшення вітчизняних туристичних послуг на ньому. Цьому сприяє наявність усіх необхідних туристичних ресурсів на ринку України. У 2018 р. частка населення планети, яка скористалася послугами міжнародного туристичного ринку, становила 16,4%, або 1 184 тис. осіб. Так, частка населення України, яка виїжджала за кордон, становить 53,9%, або 23 141,6 тис. осіб, із них туристи – громадяни України – 3,8%, або 1 647,4 тис. осіб (рис. 2.1).

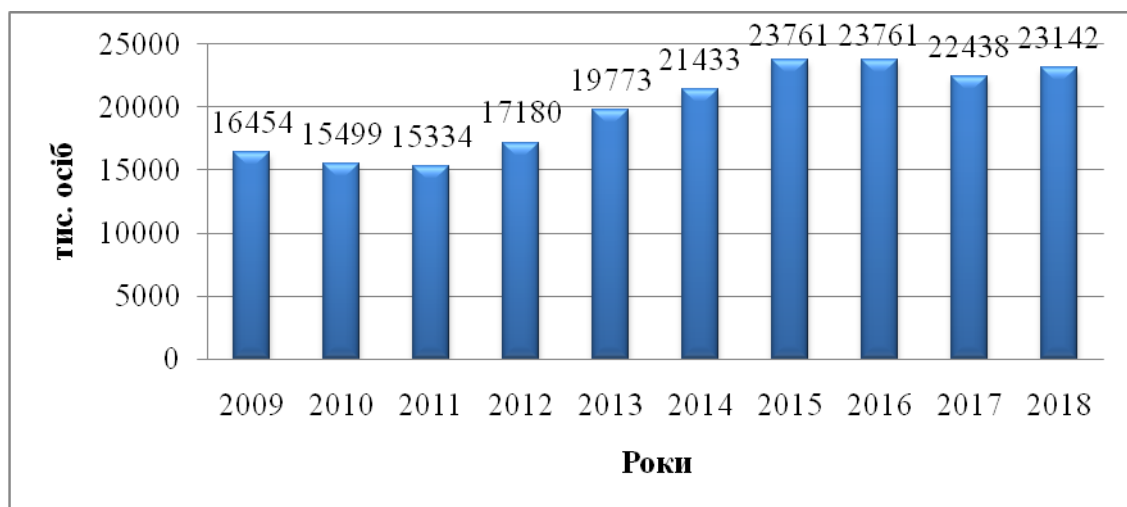


Рис. 2.1. Кількість громадян України, які виїжджали за кордон [60]

Аналізуючи рис. 2.1, зазначимо відносну сталу кількість громадян України, які виїжджають за кордон протягом останніх чотирьох років. На жаль, більшість населення країни виїжджає за кордон з метою здійснення фінансової діяльності або в приватних цілях. У цьому контексті важливим є аналіз вітчизняних в'їзних та виїзних туристичних потоків (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Зміна складників вітчизняного туристичного потоку [60]

Згідно з даними рис. 2.2, очевидними є туристичні уподобання українців – виїзні туристичні продукти, обсяг реалізації яких збільшився втричі за останні десять років. Звичайно, високий рівень небезпеки, у зв'язку з військовим конфліктом на сході України, негативно вплинув на статистичні показники – кількість громадян, залучених до міжнародного туристичного ринку в 2018 р. порівняно з 2016 р., скоротилася у 1,5 рази, або з 2 519,4 до 1 647,4 тис. осіб. При цьому кількість іноземних громадян, які офіційно відвідують Україну з туристичною метою, знизилась до 15 159 осіб. Ця цифра є надзвичайно низькою для країни, яка є спадкоємицею однієї з найдавніших культур світу – трипільської (5–3 тис. до н. е.) [61].

З кожним роком конкуренція між країнами за увагу туристів збільшується, що позитивно позначається на розвитку територій, інвестуванні в інфраструктуру та постійне поліпшення якості туристичних послуг. Для того, щоб оцінити сучасний стан туризму в Україні ми проаналізуємо обсяги в'їзного та внутрішнього туризму (рис. 2.3 – 2.4).

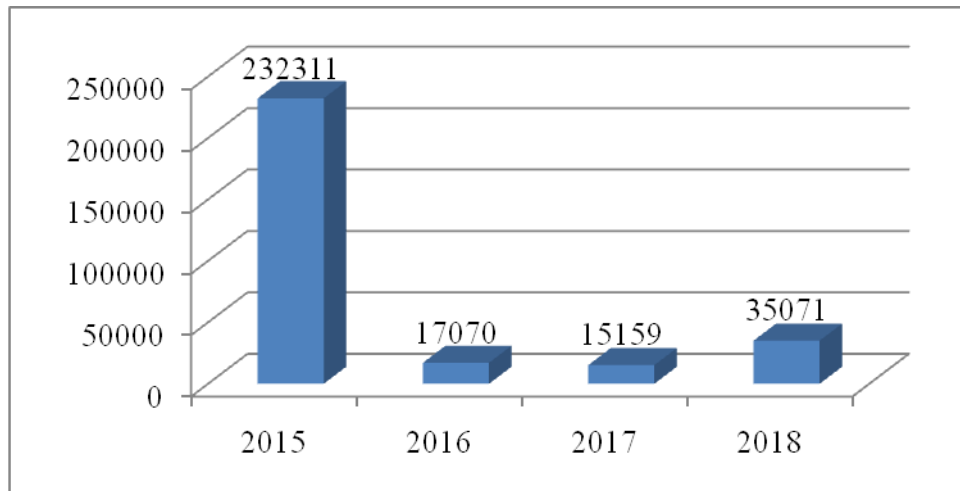


Рис. 2.3. Кількість іноземних туристів [60]

На рис. 2.3 помітна тенденція до зростання кількості іноземних туристів, метою поїздки яких був туризм. 2018 рік характеризується збільшенням в'їзного потоку туристів на 19912 осіб порівняно з попереднім роком.

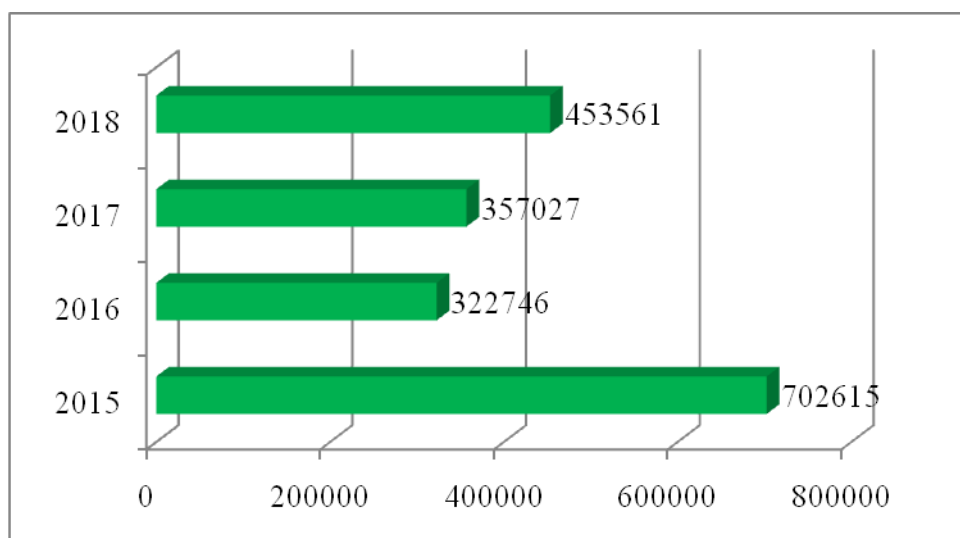


Рис. 2.4. Кількість внутрішніх туристів [60]

Як видно з рис. 2.4, протягом останніх двох років спостерігається збільшення потоку внутрішніх туристів. Так кількість внутрішніх туристів збільшилася з 357027 осіб у 2017 році до 453561 особи у 2018 році.

Аналіз динаміки в'їзду на територію України іноземних громадян дає змогу виділити два періоди: до початку військового конфлікту на сході України (2013–2016 рр.) та життя після цього конфлікту (2017–2018 рр.). Тому важливим є порівняння 2018 та 2017 рр. (зміни в умовах військових дій), 2018 та 2016 рр. (життя до та після військового конфлікту). У 2017 р. порівняно з 2016 р. кількість іноземних громадян, які відвідали Україну, зменшилась удвічі – з 24,7 до 12,7 млн. осіб [20, с. 128].

Тенденція зниження туристичних відвідувань була характерною і в 2018 р. – 12,4 млн. осіб. Негативна динаміка в'їзду на територію України характерна для всіх країн світу, крім Угорщини та Ізраїлю (відповідно +299,0 і +28,5 тис. осіб у 2018 р. порівняно з 2016 р.). Різниця між в'їзними та виїзними туристичними потоками характеризує сальдо туристського балансу України (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Сальдо туристського балансу України [60]

Туристичний потік	Роки					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
В'їзний	21203327	21415296	23012823	24671227	12711507	12428286
Виїзний	17180034	19773143	21432836	23761287	22437671	23141646
Баланс	4023293	1642153	1579987	909940	-9726164	-10713360

Варто відзначити, що показники останніх двох років є негативними. Перед українським суспільством стоїть завдання відновити позитивний туристичний імідж України у світі. Сьогодні на територію України в'їжджають переважно громадяни країн-сусідів, а саме: Молдова (36%), Білорусь (15%) та Українська Федерація (10%). Структура виїзних туристичних потоків показує, що 41% українців у 2018 р. відвідали Польщу з метою, в першу чергу, працевлаштування або навчання. Іншими вагомими напрямками у структурі виїзних потоків є Українська Федерація (18%) та Угорщина (11%).

Для визначення ефективності управління якістю туристичних послуг вітчизняних туроператорів, проведемо SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами) і слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства. У табл. 2.2 проведений SWOT-аналіз туристичних послуг вітчизняних туроператорів.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз туристичних послуг вітчизняних туроператорів

	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Співпраця з річковим вокзалом м. Київ.</li> <li>2. Широкий асортимент туристичних програм.</li> <li>3. Розвиток інформаційних технологій у туризмі (співпраця з IT-tour, Overia – Туризм тощо).</li> <li>4. Щорічна участь у міжнародних виставках UITT.</li> <li>5. Співпраця з ВНЗ, що готують фахівців туризму, залучення студентів-практикантів до просування туристичного продукту.</li> <li>6. Підвищення прибутку за рахунок збільшення реалізованих путівок</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високі темпи інфляції.</li> <li>2. Імовірність виникнення нових конкурентів (зокрема, іноземних).</li> <li>3. Зміни смаків споживачів.</li> <li>4. Зменшення доходів населення.</li> <li>5. Вхідження на ринок сильного конкурента.</li> <li>6. Зниження темпів зростання ринку.</li> <li>7. Неперебачувані зміни в обмінних курсах валют.</li> <li>8. Спад в економіці.</li> <li>9. Негативні демографічні зміни.</li> <li>10. Введення нових законів про туристичну діяльність</li> </ol>
ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ	СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Організаційно-правова форма (ТОВ), яка буде існувати завжди, незалежно від зміни законодавства України щодо тур. індустрії.</li> <li>2. Унікальність в умінні адаптації до змін зовнішнього середовища за рахунок диверсифікації діяльності.</li> <li>3. Наявність достатніх фінансових ресурсів.</li> <li>4. Обґрунтована диверсифікація.</li> <li>5. Імідж надійного партнера.</li> <li>6. Відносно низькі витрати.</li> <li>7. Ефективні зв'язки у зовнішньому середовищі</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Постійне збільшення фірм-конкурентів, внаслідок чого доводиться вводити інновації, щоб привабити нових клієнтів.</li> <li>2. Відсутність деяких новітніх технологій у просуванні турпродукту (фірма ще не представлена в соціальних мережах).</li> <li>3. Недостатня прибутковість.</li> </ol>

З табл. 2.2 видно, що сильних сторін у туроператора більше, ніж слабких. А отже, це свідчить про досить міцну та злагоджену організаційну структуру самого підприємства. Туристична фірма має значний досвід, низькі витрати в порівнянні з іншими туроператорами, ефективні зв'язки у зовнішньому середовищі, професійне керування компанією. Що стосується загроз, котрі мають місце для даного підприємства, то їх існує більше, ніж можливостей. Це

пояснюється несприятливими умовами зовнішнього середовища. У такому випадку необхідно зміцнювати свою позицію на ринку туристичних послуг за рахунок чіткої стратегії, правильного способу формування цілей та впровадження новітніх автоматизованих систем і технологій в процес управління туристичною організацією.

Виходячи зі складної економічної ситуації в Україні, вітчизняні туроператори звертають особливу увагу на формування турів за доступними для споживачів цінами і отримання прибутку за рахунок обсягів реалізованих турів (сезонні циклові тури, тури вихідного дня по Україні). Вітчизняні туроператори використовує можливості як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

Для усунення загрози зміни смаків споживачів необхідно постійно проводити моніторинг уподобань туристів та їх фінансових можливостей. З цією метою необхідно підтримувати зв'язки з постійними клієнтами та залучати нових. Використання з цією метою соціальних мереж надає значні переваги у підтримці довірливих відносин з клієнтами, обговоренні з ними переваг і недоліків запропонованих турів та екскурсійних програм, визначенні їх смаків та уподобань. Людям приємно спілкуватись про те, що їм подобається, головне виділити менеджера, у функціональні обов'язки якого входить підтримка контактів з клієнтами. Щодо загрози зменшення доходів населення, то тут стратегія полягає в пропозиції різних категорій туристичного продукту – від luxury до економ-пропозицій. Для посилення сильних сторін у діяльності туристичного підприємства необхідно використовувати сучасні тенденції в галузі туризму – зокрема, запропонувати споживачам нові туристичні продукти – освітні програми, тури з гастрономічного туризму, тощо.

Для вдосконалення технології управління необхідно визначити розподіл обов'язків кожного менеджера, які будуть зосереджені лише на конкретних напрямках діяльності, необхідно залучати менеджерів до процесу прийняття рішення, що посилить почуття відповідальності, згуртованості команди та сприятиме обранню кращого варіанту за наявності альтернатив.

Отже, діяльність вітчизняних туроператорів у сфері управління якістю туристичних послуг під час обслуговування клієнтів укладає з туристом договір про туристичне обслуговування в письмовій (електронній) формі відповідно до вимог чинного законодавства України; здійснює фінансове забезпечення своєї цивільної відповідальності (гарантією банку) перед туристами.

До основних сильних сторін вітчизняних туроператорів у сфері управління якістю туристичних послуг можна віднести хороший імідж підприємства та оптимальний розмір фірми, слабкі сторони – несформована чітко визначена стратегія розвитку, мала гнучкість туристичної системи. Індивідуальні тури у сфері управління якістю туристичних послуг дають туристам більше незалежності та самостійності, але вони дорогі, оскільки такі види послуг, як внутрішньомаршрутний транспорт, послуги екскурсіводу, та інші турист оплачує повністю. Через це індивідуальні тури не досить доступні кожному туристу.

Підсумовуючи вище проведене дослідження, варто відзначити, що незважаючи на політичну й економічну нестабільність, відсутність необхідної матеріальної бази, Україна все ж має передумови і потенціал у розвитку туризму. Аналіз та узагальнення фактичного стану туристичної галузі виявив поступове зростання попиту на відпочинок всередині країни. Причинами цього є розширення спектру послуг з боку туристичних компаній, які пропонують сучасному туристу відпочинок на будь-який смак як для тих, хто звик насолоджуватися морем, так і для шанувальників гірської природи, етнічних екскурсій.

Подальша підтримка туристичної галузі на державному рівні, об'єднання зусиль представників туризму з представниками влади допоможе сформувати високорентабельну і конкурентну галузь, що позитивно вплине на її інвестиційну привабливість, сприятиме стабільності доходу до бюджету країни.

## **2.2. Оцінка рівня якості обслуговування клієнтів у туристичній сфері**



В умовах сучасного стану світової економіки принципово важливим стає зміна напрямів туристичних потоків, скорочення виїзного туризму і переорієнтація вивільнених потоків на внутрішній ринок. У туристичному комплексі абсолютно очевидною стала активізація зусиль щодо розвитку і розширення спектра і якості послуг, що надаються вітчизняними суб'єктами даного ринку.

Для оцінки рівня якості обслуговування клієнтів у туристичній сфері доцільно провести аналіз конкурентоспроможності провідних вітчизняних туроператорів. Так, невід'ємною складовою ринкової економіки є створення й розвиток забезпечення конкурентоспроможності – сукупності зовнішніх, стосовно конкретних туристичних підприємств, факторів, які впливають на конкурентну взаємодію підприємств відповідної галузі. У той же час конкурентні переваги є динамічними за темпами, глибиною, масштабністю змін на окремих конкретних ринках, елементом економічного життя [44, с. 57].

Туристична галузь є частиною третинного сектору світової економіки, оскільки основним (близько 80%) продуктом, виробленим і обмінюваним на туристських ринках, є послуги. Визначення, дане Світовою організацією торгівлі, дозволяє окреслити коло підприємств, які безпосередньо відносяться до сфери туризму: «Туристичні та які стосуються організації подорожей послуги включають послуги, що надаються готелями та ресторанами (в тому числі кейтеринг), туристичними агентствами і туроператорами, туристсько-екскурсійними організаціями, а також інші відповідні послуги» [61]. Туризм як явище з'явився ще в античному світі, проте організаційні основи туристської діяльності були закладені тільки в середині XIX ст. Формування повноцінного міжнародного ринку як системи взаємного обміну туристськими послугами, почалося після закінчення Другої світової війни, коли туристичні подорожі стали доступні широким верствам населення, що зумовило масовий характер попиту на них і зумовило подальший розвиток світової туристичної індустрії.

Компоненти туристської індустрії повинні за своїм кількісним і якісним складом відповідати потребам дестинації в наданні необхідного асортименту та обсягу основних і додаткових послуг, тобто забезпечувати баланс основних і

додаткових послуг. На рис. 2.5 представлена схема формування конкурентних переваг на базі компонентів туристської індустрії.

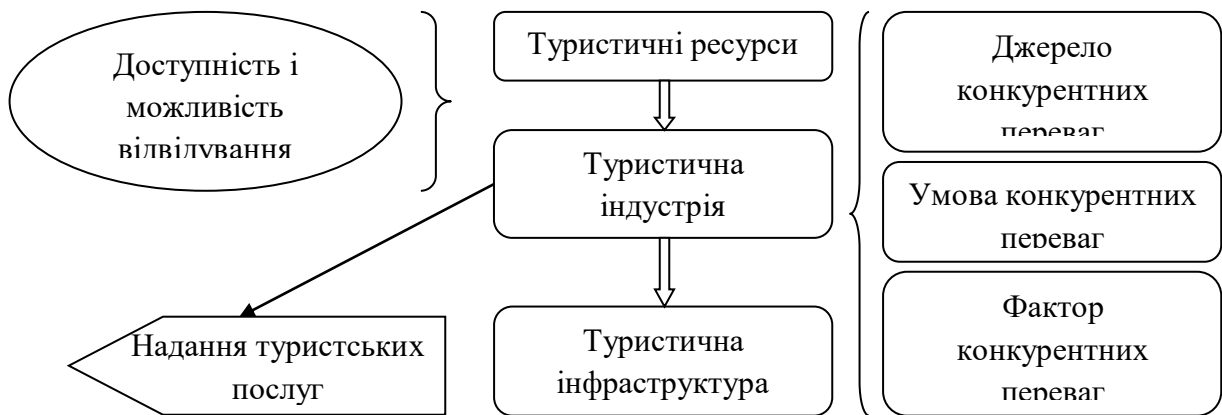


Рис. 2.5. Схема формування конкурентних переваг на базі компонентів туристської індустрії (побудовано автором на основі [42, с. 143])

Необхідно виокремити вигоди для учасників туристичного комплексу, орієнтовані на довгострокову перспективу.

1. Вигоди регіонального рівня:

- здатність ефективно керувати соціально-економічними процесами в даній сфері;
- розширення можливостей для припливу інвестицій в регіон;
- формування та збільшення податкової бази за рахунок концентрації платників податків в регіоні;
- збільшення рівня конкурентоспроможності регіону в цілому.

2. Вигоди для підприємництва:

- зниження витрат за рахунок близькості постачальників і присутності між ними конкуренції;
- підвищення рівня кваліфікації працівників;
- нові можливості для більш успішного виходу на міжнародні ринки;
- забезпечення синергетичного ефекту економічної діяльності турбізнесу.

3. Вигоди в соціальній сфері:

- збільшення зайнятості в регіоні;
- зростання рівня заробітної плати;
- підвищення обсягу відрахувань у бюджети різних рівнів і в позабюджетні фонди;
- розвиток інноваційної інфраструктури;
- зростання задоволеного попиту на туристські послуги населення [54, с. 55].

Основними конкурентами в секторі розвитку надання туристичних послуг являються: ТОВ «TPG», ТОВ «Joy travel group», ТОВ «Етнотур», ТОВ «Elang Tour» та ін. Для порівняння конкурентоздатності цих компаній було складено матрицю М. Портера (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Матриця конкурентоздатності М. Портера (побудовано на основі [61])

Сили конкуренції	Коефіцієнт значимості (1-5)	«Elang Tour»		ТОВ «TPG»		«Етнотур»		«Joy travel group»	
		1	2	1	2	1	2	1	2
Нові конкуренти	3	2	6	5	15	5	15	7	21
Субститути	2	3	6	4	8	5	10	7	14
Споживачі	3	4	12	8	24	9	27	9	27
Постачальники	2	2	4	6	12	7	14	7	14
Реальні конкуренти	4	1	4	8	32	8	32	9	36
Держава	4	7	24	9	36	9	36	9	36
Всього	-	-	56	-	127	-	134	-	148

Отже, загальна сума урівноважених оцінок дає можливість зробити висновок, що туристичні послуги ТОВ «TPG» мають достатньо високу конкурентоздатність і деякі конкурентні переваги у порівнянні з іншими компаніями, що представлені на ринку. Найменш конкурентоздатним є компанія «Elang Tour». Але, якщо порівняти коефіцієнти конкурентоздатності, то можна зробити висновок, що ТОВ «TPG» явний лідер ринку туристичних послуг України. Це свідчить про високий рівень конкуренції на ринку

туристичних послуг та потужну і відчайдушну працю кожного працівника ТОВ «TRG». А це означає, щоб бути конкурентоздатним, усім компаніям необхідно постійно працювати над тим, щоб покращувати конкурентні переваги своєї туристичної послуги на ринку.

Позиціонування вітчизняних туристичних підприємств за рівнем якості обслуговування у туристичних комплексах м. Києва можна представити наступним чином (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Позиціонування вітчизняних туристичних підприємств-конкурентів у 2018 р.\*

Критерії сегментування	Цінові сегменти		
	низькі ціни	середні ціни	високі ціни
Пляжний відпочинок	В, Д, Е, Л	В, Д, Е, Л	В, Д, Е, Л
Горно-лижний відпочинок	В, Д, Е, Л	В, Д, Е, Л	В, Д, Е, Л
Автобусні тури	В, Д, Е, Л	В, Д, Е, Л	Д, Л
Екскурсії	В, Д, Е, Л	В, Д, Е, Л	В, Д, Е, Л
Тури до свят	В, Д, Е, Л	В, Д, Е, Л	В, Д, Е, Л
Дитячий туризм	В, Д, Е, Л	В, Д, Е, Л	В, Д, Е, Л
Весілля	В, Д, Е, Л	В, Д, Е, Л	В, Д, Е, Л
Індивідуальні тури	В, Д, Е, Л	В, Д, Е, Л	В, Д, Е, Л
Релігійні, етнічні тури	Д, Е	В, Д, Е	В, Д, Е, Л

\*В таблиці використані позначення: В – ТОВ «Тревел ХІТ»; Д – Турфірма «Туртесс Тревел»; Е – Туроператор «Пегас Туристик»; Л – Туристична компанія «Ньюз Тревел».

Отже, міжнародна торгівля туристськими послугами – важливий елемент процесів інтернаціоналізації і глобалізації соціально-економічних взаємин між країнами. У більшості держав світу функціонує і стабільно розвивається індустрія туризму, заснована на відповідній туристській інфраструктурі.

На сьогоднішній день оцінка міжнародної конкурентоспроможності країни на світовому ринку туристичних послуг є актуальною проблемою для багатьох країн світу. У роботі виділені 10 кластерів країн, близьких за рівнем міжнародної конкурентоспроможності в сфері туризму, визначені найближчі конкуренти, позначені конкурентні переваги і слабкості дестинацій. Для країн, розташованих в перших трьох кластерах конкурентоспроможності, характерна наявність конкурентних переваг серед факторних умов, споріднених і підтримуючих галузей, а також державної політики.

За даними таблиці видно, що лише в окремих сегментах спостерігається спеціалізація окремих підприємств. Схема позиціонування вітчизняних туристичних підприємств-конкурентів у 2018 р. можна також представити на рис. 2.6.

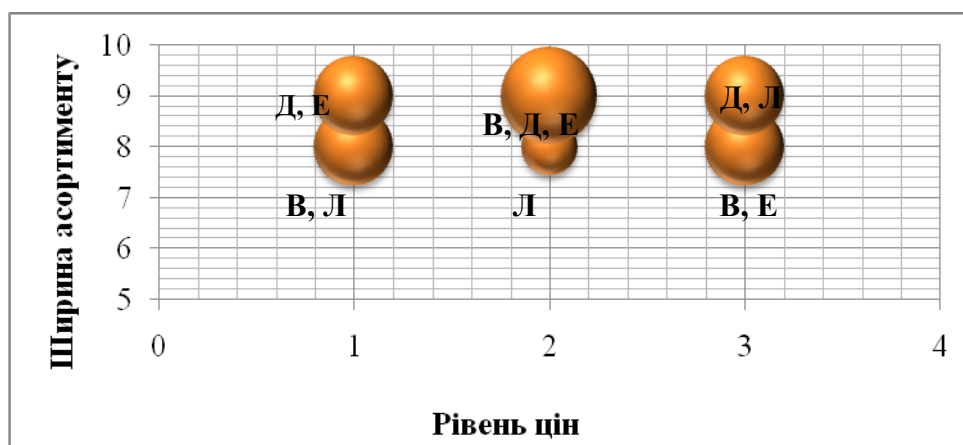


Рис. 2.6. Позиціонування вітчизняних туристичних підприємств-конкурентів протягом 2018 р.

Отже, індивідуальні екзотичні тури в дорогому ціновому сегменті здебільшого розробляються туристичною компанією «Ньюз Тревел», а турфірма «Туртесс Тревел» особливу увагу приділяє релігійному та сільському туризму в Україні. Всі інші сегменти представлені всіма дослідженими учасниками ринку. ТОВ «ТРГ» притаманна стратегія слідування за лідером передбачає співставлення цін на турпродукти із динамікою цін лідера даного ринку. Такий підхід є зручним для невеликих фірм, які не можуть чи не вміють розробляти власні

стратегії. Враховуючи соціальну спрямованість внутрішнього туризму, ТОВ «TRG» пропонує туристичні послуги, доступні за ціною різним верствам населення. Менеджери відділу внутрішнього туризму організують туристичні поїздки по всій Україні.

### **2.3. Дослідження факторів впливу на особливості обслуговування у туристичних комплексах**

Туризм є однією з найважливіших галузей економіки, а питання його розвитку стоїть в ряді першочергових завдань економічного піднесення багатьох країн, адже значення туризму у світі постійно зростає. Це зумовлено тим, що надходження від міжнародного туризму є важливим показником економічного зростання багатьох держав. За даними Світової ради з туризму та подорожей, внесок туризму в світовий ВВП становить майже 11%, забезпечуючи зайнятість понад 10% усієї робочої сили і майже стільки ж податкових надходжень.

Розвиток міжнародного туризму є перспективним та прибутковим напрямом і для нашої країни, однак національна туристична галузь має багато недосконалостей та проблем, кожна з яких потребує системного вирішення.

Туристична індустрія виступає потужним соціально-економічним і політичним чинником, що визначає розвиток економіки та політику багатьох країн і регіонів світу. В окремих державах туризм став основною галуззю економіки, що визначило залежність економічного становища від міжнародного туризму. Туристична індустрія чітко реагує на багато спочатку неясні аналітикам фактори – зміни погоди, економічні проблеми, політичні конфлікти. Будь-яка небезпека, наприклад, виверження вулкана або поширення якоїсь хвороби, не кажучи вже про теракти або військових діяч, відлякують подорожуючих в широкому сенсі, як туристів, так і здійснюють ділові поїздки. Зазвичай такого роду спади в розвитку індустрії туризму носять локальний чи регіональний характер. Однак, останнім часом як свідчать аналітики, спад у бажанні людей подорожувати носить глобальний характер. Пояснення напрошуються самі

собою. Після терористичних актів в різних кінцях світу і різних ситуаціях стало ясно, що стовідсоткова безпека не гарантована ніде, а про авіатранспорті вже говорити взагалі не доводиться.

Загроза терористичних актів і вразливість авіатранспорту відбилися, як і слід було очікувати, і на індустрії туризму в Європі. Перша, і найбільша, зміна полягає в зменшенні кількості туристів, що приїжджають у Європу з-за океану, при паралельному зростанні внутрішньо-європейського туризму.

Найяскравішим прикладом цієї нової тенденції є Франція, країна, якій належить абсолютної міжнародної рекорд відвідуваності іноземними туристами.

Середньорічний показник в останнє десятиліття складав близько 70 мільйонів чоловік. Головна зміна полягає в тому, що сильно зросло число французьких туристів, що приїжджають провести відпустку у Франції. Паралельно спостерігається зменшення кількості туристів, що приїжджають із США, і дуже швидке зростання числа німецьких, бельгійських, але головним чином – британських туристів [61].

Отже, проблема транспорту: туристи менше довіряють літакам, воліючи поїзда, а для пересування на малі і середні дистанції – автомобілі.

Ще 5 років тому становище в галузі було дуже тривожним. Наслідки теракту у Нью-Йорку 11 вересня 2001 роки були для міжнародного туризму настільки важкими, що експерти всерйоз говорили про його кончину. У перший рік бронювання в Європі скоротилися як мінімум на 25%. Відновлення ж потоків в самих США почалося тільки кілька років тому, а виїзний американський потік стабілізувався лише в 2017 році. Так що 5 років, що передували нинішньому успіху туризму, про який говорить СОТ, стали для галузі справжнім випробуванням [61].

Справа не тільки в теракті, і, як наслідок, відмову туристів літати і подорожувати взагалі. Тут позначився цілий комплекс проблем. До тероризму додалися війна в Іраку, спалахи невідомих раніше захворювань. Таких глобальних явищ не було з часів 2 міжнародної війни. Але головне, звичайно, розвиток Інтернету та поява низькобюджетних перевізників. Інтернет і онлайн-

бронювання великі туристичні компанії світу застосовували вже давно, але розвиток домашнього Інтернету виявилось на початку нового тисячоліття тією лавиною, яка загрожувала змести всі колишні підвалини масового туризму. Люди могли, не виходячи з дому забронювати тур, значить, турагентства не потрібні. У цій ситуації багато провідні туроператори Європи поспішили знизити або навіть взагалі скасувати агентствам комісійні [61].

Ще один удар масового організованого туризму в тому вигляді, яким його сформували провідні гравці, завдали низькобюджетні перевізники. Зараз в Європі не менше 60 авіакомпаній-дискаунтерів. Ось, наприклад, як обидва ці фактори – Інтернет і низькобюджетні перевізники – відображається на одній з провідних туристичних держав світу – Великобританії. У 2017 році 80 млн. чоловік прибутку або покинули Великобританію рейсами дешевих авіакомпаній. Зростає і кількість агентств, які бронюють відпочинок з дешевим перельотом. Легкість бронювань призвела до того, що число агентств взагалі по країні зменшується, а операторів – зростає. Агентства втрачають клієнтів – ті йдуть до операторів, які все частіше працюють і з прямими клієнтами.

Одночасно в період з 2015 року до 2017 року вдвічі зросла кількість клієнтів, готових самостійно бронювати свої тури, як пакетні, так і по частинах. Не менш стрімко британський ринок скочується і до бронювання прямо перед від'їздом. Іншими словами, якщо російські туристи ще не навчилися планувати свій відпочинок заздалегідь, то англійці вже розучилися це робити. Віза майже нікуди не потрібна, Європа – давно одна на всіх, різницю між виїзним і внутрішнім туризмом бачать тільки чиновники, а квиток в авіакомпанії-дискаунтері можна замовити та оплатити за допомогою мобільного телефону.

Як наслідок усього цього, різко скорочується обсяг пакетних турів. Компанії, що пропонують пакети, змушені адаптуватися – або йти в вузьку спеціалізацію, пропонувати нішеві продукти, або орієнтуватися на більш заможних клієнтів. Дорогий або комбінований відпочинок туристу набагато важче зробити самостійно.



Скажімо, головним пляжним напрямком англійців і зараз залишається Іспанія, але вони все менше цікавляться «простими» турами «море, сонце, пляж» і колись коханої Коста-Бравою, з якою коли-то взагалі почався масовий туризм. Сьогодні у 90% випадків відпочинок в Іспанії для англійців – не престижно. «Просунуті» та заможні туристи їдуть на Близький Схід, в Латинську Америку, на Кариби.

Експерти в один голос кажуть: після 2001 року турист став іншим. Звичний пакетний пляжний відпочинок став розпадатися на фрагменти. Краще всього продаються різні спеціалізовані версії пляжного відпочинку – скажімо, «Клуби для молоді» або тихі курорти з обраними готелями або апартаменти без харчування [61].

Головна тенденція останніх декількох років – відмова від пакетних сімейних подорожей на два тижні. Сьогодні, наприклад, рідкісна англійська турфірма рекламує себе, висуваючи на перший план такі тури. Дітей у сім'ях, а відповідно, сімейних відпускників стає все менше, та й самі пакетні тури зараз сприймаються як щось дуже банальна. Але головне, більшості англійців тепер нецікаво так довго бути на одному місці, та ще з сім'єю.

Головні тенденції останніх років в міжнародному туризмі, насамперед, європейському, який традиційно задає тон у цій індустрії, – це малобюджетна авіап перевезення, збільшення числа вихідних в році, розширення Євросоюзу. Всі ці фактори зародили в європейцях тягу до частих і коротким поїздок, як на пляж, так і на екскурсії в свої і європейські міста. Так лондонець може відправитися в Рим на вихідні всього за 97 фунтів, тобто за 5. тис. рублів, включаючи харчування, страховку, переліт і усі податки.

У підсумку, для тієї ж Іспанії, яка, можна сказати, виросла на масовому туризмі, настали дуже непрості часи. Коли ведучий курорт країни – Коста-Брава – страждає від недозавантаження. Натомість зростає попит на короткі екскурсійні тури по країні. Основні низькобюджетні авіакомпанії Європи зробили Іспанію одним із своїх головних напрямків. Кожен рік вони збільшують не тільки обсяги перевезення, але і число маршрутів і напрямів у цій країні. Візьмемо тих

же англійців: Ryanair літає в 13 іспанських аеропортів, Easyjet і MyTravelLite – 12, Jet2 – в 6, Thomsonfly – у 5, а німецька Air Berlin -21. За офіційною іспанською статистикою, авіакомпанії-дискаунтери в 2017 році здійснили 116 тис. рейсів і доставили 29,7% всього турпотoku (55,6 млн.). Темпи божевільні – це на 30% більше, ніж рік тому [61].

Ще однією проблемою міжнародного туризму є подальша монополізація міжнародного туристичного ринку.

Європейському туристичному бізнесу взагалі, як і туристичному бізнесу окремих країн регіону сьогодні притаманна висока консолідація. Концентрація капіталу в туризмі почалася ще в середині 60-х років минулого століття, коли стали виникати вертикально інтегровані туристичні холдинги, об'єднуючі готелі, повітряний флот, транспортні компанії і агентства. Наприклад, 3 провідних туроператора: Travelplan, Iberojet, Soltour – тримають на іспанському ринку більше 60%. Найбільшою компанією до 2000 року в світі був німецький концерн TUI. В кінці 90-х років минулого століття та початку нового тисячоліття він активно скуповує фірми в сусідніх країнах. Купив найбільшого англійського оператора Thomson, а потім – маючи види на Середземномор'ї, відправляючи туди найбільші потоки туристів, – поглинув провідного французького оператора – Nouvelles Frontieres, відправляє щороку майже 2,5 млн. туристів в різні країни світу, в тому числі на Середземне море. Nouvelles Frontieres – єдина у Франції вертикально-інтегрована туристична група з багатоканальною дистрибуцією через 237 офісів продажів, Інтернет, системи Teletext, Minitel і call-центри. Їй також належить 22 готелю мережі Paladin на 6900 місць, 2 авіакомпанії (Corsair і Aerolyon) з парком з 15 літаків, 6 з яких «Боїнги-747».

У 2017 році два провідних британських туроператора масового відпочинку – Thomas Cook і MyTravel – оголосили про злиття, у результаті якого виникає одна з найбільших в Європі туристичних компаній. Thomas Cook – друга за величиною туристична група в Європі після концерну TUI. Це найбільша в Великобританії фірма зі штатом в 11 тис. осіб і 615 точками продажу, трьома

центрами підтримки клієнтів, власним телеканалом. Thomas Cook, один з ветеранів туристичного ринку Великобританії, належить німецьким акціонерам авіакомпанії Lufthansa і роздрібної мережі KarstadtQuelle. За офіційною заявою сторін, в результаті цієї операції, яка буде завершена до червня 2018 року, нова компанія отримає лідируючі позиції у Великобританії, Ірландії, Німеччині, Скандинавії, країнах Бенілюксу, Франції і Канаді.

MyTravel Group – друга на англійському ринку масового відпочинку після Thomas Cook. У компанії працюють більше 14 тис. чоловік, причому 5 тис. – за межами Великобританії. У минулому році пакетні тури цього оператора придбали 6 млн. чоловік. У його розпорядженні 31 літак, 81 готель.

Реакція найбільшого у світі туристичного концерну TUI на дії конкурентів виявилася блискавичною. Ще в лютому 2017 року він повідомив про придбання британської компанії First Choice, яка на європейському ринку займає четверту позицію. Після завершення майбутньої угоди TUI Travel – так називатиметься нова компанія – піде у відрив від свого найближчого конкурента Thomas Cook. У 2018 році сукупний прибуток Thomas Cook і Mytravel склав 12 млрд. доларів, TUI і First Choice разом заробили 18 млрд. доларів. Нова об'єднана група TUI-First Choice буде обслуговувати близько 27 млн. туристів на 20 ринках і 200 напрямках [61].

Ще однією проблемою міжнародного туризму стають зростаючі ринки нових туристичних напрямків. Це викликає збільшення потоків туристів в нові туристичні зони і, як наслідок, такі провідні напрямки недорогого пляжного відпочинку європейців, як Іспанія та Італія, стали відчувати все більшу конкуренцію з боку зростаючих ринків – Єгипту, Туреччини, Хорватії, Тунісу, Болгарії. Відпочинок тут дешевше, а екологія краще.

Змінюється і картина в'їзного туризму в Європу. Якщо раніше основний в'їзний потік становили туристи із сусідніх країн, тобто французи їхали до іспанців, німці – до італійців, англійці – до французів, то зараз все більшу частку з щорічним збільшенням не менш 20% складають китайці, японці, корейці та

східна Європа, в тому числі Росія. Так, у 2017 році з азіатських країн Європи і Великобританії приїхало 14 млн.

В деякому сенсі Європа виявилася не готова до такого потоку. Наприклад, китайські туристи зазвичай вибирають 10-денні тури по Європі або Великобританії, об'єднуючи в ньому відразу кілька країн. При цьому вони намагаються заощаджувати на розміщенні, щоб основну частину грошей витратити на покупки в торгових центрах відомих міжнародних брендів. А в багатьох країнах, включаючи Великобританію, вибір розміщення в діапазоні від дешевого до недорогого дуже невеликий і в останній час тільки звужується. З цієї причини і потік туристів з Китаю сюди знижується. У Франції вибір недорогого розміщення більше, відповідно, на китайському ринку зростає попит на тури в цю країну. Китайці люблять подорожувати масово, великими групами на кількох автобусах, не втрачаючи часу при огляді визначних пам'яток. А в багатьох європейських містах немає великих стоянок для автобусів, немає доступу до центру міста і т. д. Цікаво, що багато готелів і навіть оператори з європейських країн не настільки готові до специфічним вимогам азіатських туристів, що навіть відмовляються з ними працювати.

Справа також у тому, що туристи з азіатських країн масово подорожують по світу не так давно, а китайці – взагалі не більше 5 років, причому, на державній основі – їм кожен рік дають нові напрямки в якийсь обов'язковий список дозволених для подорожей країн – і у відсутності досвіду вони нагадують наших туристів початку 90-х років. Зараз ми – туристи вже з солідним досвідом. Придбають цей досвід і азіатські країни, які, до речі, вже досягають успіху в створенні власної інфраструктури туризму.

Головним чинником розвитку нових ринків виступив зростання доходів населення. Нові ринки і ринки, економіки взагалі, і азіатські зокрема, продовжать своє впевнене рух в туриндустрії по висхідній, вважають експерти Всесвітньої туристської організації. У той же час в континентальній Європі, особливо в Німеччині, з'явилися обнадійливі ознаки відновлення економічного зростання. Збільшення частки доходу і поширення низькобюджетних

авіакомпаній відкривають доступ до подорожей все більш широким верствам населення, що обіцяє міжнародного туризму ще один рік зростання вище середнього прогнозу.

«У той час як жителі Північної Америки, судячи з усього, прагнуть знову в подорож, головна перешкода на шляху реалізації їхніх бажань – стан економіки», – говорить Скотт Мейс (Scott Meis), директор департаменту досліджень Канадської туристичної комісії. Тобто головною перешкодою для розвитку туризму нині є вже не терористичний, а економічний фактор [61].

В умовах сучасної політико-економічної кризи обсяги міжнародних туристичних потоків в Україні знижуються. Варто відзначити, що туристичні потоки мають явну тенденцію до зниження, а причини їх падіння можуть бути різними: політична ситуація в країні, погіршення якості обслуговування споживачів у галузі туризму, нестабільне фінансове становище споживачів туристичних послуг, більш приваблива туристична пропозиція в інших країнах тощо.

Міжнародні туристи під час подорожі країною, яка їх приймає, витрачають на туристичні заняття кошти, зароблені на батьківщині. Таке явище називають туристичний експорт, або активний туризм, а для економіки країни, з якої вивозять кошти і використовують їх на фінансування туристичних дій в інших країнах називають туристичний імпорт, або пасивний туризм. Україна останніми роками продовжує імпортувати туристичні послуги, а кількість наших громадян, що їде відпочивати закордон постійно збільшується незважаючи на негативну економічну ситуацію та падіння рівня доходів.

Перевага імпорту туризму над експортом негативно відбивається на загальному стані економіки нашої держави. Розвиток міжнародного туризму в країнах, які переважно приймають туристів, обумовлено прагненням збільшити приплив іноземної валюти і створити нові робочі місця. Багато країн за допомогою міжнародного туризму намагаються вирішити проблеми платіжного балансу. Співвідношення між доходами і витратами від міжнародного туризму в країнах та регіонах відрізняється. Найбільше позитивне сальдо має Іспанія

(+14339 млн. дол.), Франція (+ 7761 млн. дол.), найбільш негативне сальдо – Японія (-21350 млн. дол.), Німеччина (-19153 млн. дол.). Крім витрат на проїзд до країни і назад іноземний турист витрачає на харчування близько 40% своїх витрат, на проживання – 30%, на проїзд усередині країни – 8%, інші витрати – 22%. У результаті витрат, що здійснюється іноземними туристами в країні перебування, по-перше, збільшуються доходи туристичних фірм (прямий ефект), по-друге, підвищується попит з боку туристичного сектора економіки, по-третє, збільшуються особисті доходи населення, прямо або побічно пов'язаного з туристичним бізнесом, що викликає зростання споживчого попиту (побічний ефект) [61]. Хоча перше місце за значимістю міжнародного туризму для національних господарств відводиться надходженням валюти, разом з отриманням прибутку можливий і значний витік валюти. Країни, що розвиваються змушені імпортувати значну кількість продуктів і товарів для туристів, а також необхідне обладнання для індустрії туризму. За підрахунками Світового банку, на імпорт товарів для туристів припадає 15-55% надходжень в залежності від розвитку економіки і орієнтованості туристичної індустрії на місцеві ресурси. Також існує імпорт, обумовлений «впливом демонстраційного ефекту».

Туристи, приїжджаючи з промислово розвинених країн, демонструють товари кращої якості і розширеного асортименту, що є рекламою і сприяє імпорту іноземних споживчих товарів. Важливе значення туризму існує і для ринку робочої сили. За даними американських фахівців, індустрія туризму (включаючи внутрішній) є найбільшою за кількістю зайнятих робочих місць у більшості країн, забезпечуючи роботою понад 100 млн. чоловік.

Індустрія туризму належить до числа найбільш трудомістких галузей. В Північній Америці на неї припадає 5% від ВВП і 8% всіх працюючих, в Західній Європі – 7 та 11% відповідно. Туристичні послуги складають значну частину споживаних населенням послуг і мають специфічний соціальнооздоровчий характер, тобто відпочинок, можливість розвитку особистості, пізнання історичних та культурних цінностей, заняття спортом,

участі в культурно-масових заходах та ін. Таким чином, туризм поєднує в собі економічний, соціальний, гуманітарний, виховний і естетичний фактори.

Варто також відмітити, що в рейтингу економічного розвитку туристичної сфери від Світової ради подорожей та туризму Україна по всіх позиціях знаходиться нижче середніх світових показників і згідно прогнозів експертів ради в довготерміновій перспективі до 2022 року буде втрачати свої позиції на світовому туристичному ринку, що підтверджується низькими оцінками рівня конкурентоспроможності України в рейтингу Світового економічного форуму. За даними Світової туристичної організації UNWTO частка України в туристичних потоках Європи становить близько 4% та близько 0,9% в загальноєвропейських надходженнях від туристичної діяльності [61].

Загальною тенденцією і одночасно серйозною проблемою в міжнародному туризмі є сезонність, що характеризується різкими збільшеннями туристських потоків влітку і спадами в зимові і особливо в осінньо-весняні місяці. На сезонність в міжнародному туризмі впливають фактори як кліматичного, так і соціального плану.

Кліматичні чинники, перш за все, викликані тим, що в більшості районів земної кулі погодні умови, сприятливі для туризму і відпочинку, по місяцях неоднакові, тому люди прагнуть отримати відпустки в найбільш комфортне по погоді пору року.

Певну роль в сезонності туризму відіграє і те, що багато дрібних і середніх промислових підприємств і установи впродовж тривалого часу виробили певний режим роботи, який передбачає відхід у відпустку більшості робітників і службовців в літній період.

«Сезоном» для того чи іншого туристичного району прийнято вважати період року, коли щомісячна кількість туристів, що прибувають перевищує їх середньомісячне число за рік. При найбільш високому в році заїзді користуються терміном «гарячий сезон»; період майже повної відсутності

туристів, що для багатьох районів пояснюється виключно несприятливими погодними умовами, прийнято називати «мертвим сезоном» [61].

Рівень сезонності не у всіх країнах світу однаковий. Як правило, в країнах, де річні коливання температур і інших елементів клімату невеликі, сезонність туризму проявляється менше. Так цілорічний туристичний сезон мають Єгипет, Туніс, Марокко, ОАЕ, Ізраїль і т.д. Різниця прибуттів по місяцях в ці країни невелика, проте літо є основним сезоном, що можна пояснити переважанням літніх відпусток у відвідувачів з Європи.

Сезонність породжує серйозні проблеми в обслуговуванні туристів. У «гарячий» сезон можуть виникнути труднощі з транспортом, розміщенням, організацією харчування, екскурсій для численних туристів.

До негативних наслідків сезонності можна віднести і той факт, що протягом більшої частини року основна маса місць в готелях на курортах Європи практично залишається незатребуваною.

Для залучення туристів поза сезоном або для розвитку ще одного сезону – зимового туристські фірми змушені проводити гнучку цінову політику, знижувати ціни на розміщення і транспортні послуги, великі кошти вкладати в рекламу зимових подорожей.

Розширенню туристського сезону сприяє і активізація ділового туризму, що виражається в проведенні міжнародних виставок, конференцій, симпозіумів і т.д. Як правило, всі ці заходи проводяться взимку, навесні чи восени.

Формування політики якості послуг на підприємствах туристичного профілю залежить від таких чинників:

- стану матеріально-технічної бази, а саме: зручності планування і якісного облаштування приміщень підприємства, оснащення його громадських приміщень і житлових номерів комфортабельними меблями та устаткуванням;



- використання прогресивних технологій обслуговування, що визначають порядок і способи прибирання громадських приміщень і житлових номерів;

- реєстрацію і розрахунок із клієнтами;

- високий професіоналізм і компетентність обслуговуючого персоналу, його вміння і готовність чітко, швидко і культурно обслуговувати гостя;

- управління якістю обслуговування, що передбачає розробку і впровадження стандартів якості, навчання персоналу, контроль, коригування, удосконалення обслуговування.

Отже, важливим практичним завданням туристичного підприємства є організаційно-економічне забезпечення формування системи управління якістю послуг. Запропоновані заходи організаційного забезпечення управління якістю послуг дадуть змогу поліпшити фінансово-економічні результати діяльності підприємства та підвищити рівень підготовки, прийняття й реалізації управлінських рішень.

## Висновки до розділу 2

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

1. Проаналізовано, що розвиток туристичної галузі в цілому характеризується позитивною динамікою в'їзного та внутрішнього туристичного потоків, інтенсифікацією державної політики у сфері туризму, здійсненням маркетингових заходів на державному та регіональному рівнях щодо популяризації туризму в Україні та представленні нових специфічних туристичних продуктів. Однак, залишаються і проблеми, які перешкоджають ефективному та стабільному розвитку туристичної галузі України.

2. Для оцінки рівня якості обслуговування клієнтів у туристичній сфері доцільно провести аналіз конкурентоспроможності провідних вітчизняних туроператорів. Так, загальна сума урівноважених оцінок дає можливість зробити висновок, що туристичні послуги ТОВ «TRG» мають достатньо високу конкурентоздатність і деякі конкурентні переваги у порівнянні з іншими компаніями, що представлені на ринку. Найменш конкурентоздатним є компанія «Elang Tour». Але, якщо порівняти коефіцієнти конкурентоздатності, то можна зробити висновок, що ТОВ «TRG» явний лідер ринку туристичних послуг України. Це свідчить про високий рівень конкуренції на ринку туристичних послуг та потужну і відчайдушну працю кожного працівника ТОВ «TRG». А це означає, щоб бути конкурентоздатним, усім компаніям необхідно постійно працювати над тим, щоб покращувати конкурентні переваги своєї туристичної послуги на ринку.

3. Досліджено, що формування політики якості послуг на підприємствах туристичного профілю залежить від таких чинників: стану матеріально-технічної бази, а саме: зручності планування і якісного облаштування приміщень підприємства, оснащення його громадських приміщень і житлових номерів комфортабельними меблями та устаткуванням; використання

прогресивних технологій обслуговування, що визначають порядок і способи прибирання громадських приміщень і житлових номерів; реєстрацію і розрахунок із клієнтами; високий професіоналізм і компетентність обслуговуючого персоналу, його вміння і готовність чітко, швидко і культурно обслуговувати гостя; управління якістю обслуговування, що передбачає розробку і впровадження стандартів якості, навчання персоналу, контроль, коригування, удосконалення обслуговування.

### **РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ У ТУРИСТИЧНИХ КОМПЛЕКСАХ**

#### **3.1. Формування системи управління якістю шляхом постійного проведення процесів перевірки якості надання туристичних послуг**

Глобальний характер нестабільності економіки на сучасному етапі, загрози і можливості, породжувані нею, вимагають зміни характеру вдосконалення інноваційного потенціалу та інструментів розробки та реалізації його стратегії. У сучасній практиці вдосконалення інноваційного потенціалу пріоритет часто надається механізмам та інструментам безпосереднього реагування, за допомогою яких усуваються і пом'якшуються негативні наслідки кризи, але не створюються умови для розвитку. Особливості кризових процесів вимагають використання нових інструментів розробки та реалізації стратегії вдосконалення інноваційного потенціалу, які можуть не тільки запобігти та пом'якшити негативні наслідки кризи, але й використовувати її можливості для функціонування підприємства після кризи. Виходячи з того, що економічні кризи слід розглядати як загальну закономірність, властиву ринковій економіці, будь-яке управління має бути інноваційним, тобто містити відповідні інструменти планування, аналізування, прогнозування та контролювання у кризових ситуаціях.

Обґрунтування вибору інноваційної стратегії управління якістю туристичних послуг підприємства та її розробка – це складний процес, що передбачає врахування безлічі взаємозалежних різноспрямованих зовнішніх і внутрішніх чинників. Тим не менш, ще більш складним процесом є реалізація інноваційної стратегії управління якістю туристичних послуг підприємства, що передбачає взаємодію різноманітних методів, інструментів і технологій управління, забезпечуючи при цьому координацію, узгодженість управлінських функцій та мінімізацію втрат підприємства.

Важливим інструментом планування реалізації інноваційної стратегії є розробка дорожньої карти основних заходів, впровадження яких забезпечить системність у реалізації стратегії. Дорожні карти являють собою деталізовану за часовими періодами і конкретизованими діями інноваційну стратегію. Вони дозволяють наочно пов'язувати між собою бачення, стратегію і план розвитку підприємства, вибудовуючи в часі основні кроки цього процесу за принципом «минуле-сьогодення-майбутнє». Дорожня карта робіт щодо удосконалення послуг на прикладі системи управління якістю в сфері послуг вітчизняних туристичних підприємств на період до 2025 року наведена у Додатку А.

Невід'ємною складовою частиною процесу реалізації інноваційної стратегії управління якістю туристичних послуг підприємства, є створення системи внутрішнього аудиту і контролю, завданням якої є своєчасне виявлення збоїв і помилок у реалізації стратегії, сприяння розробленню та здійсненню коригувальних заходів, спрямованих на забезпечення досягнення стратегічних цілей.

Зазначимо, що вибір інструментів контролювання багато в чому визначається організаційною структурою підприємства в цілому, організацією системи інноваційного управління та методами керівництва підприємством.

В останні роки часто застосовується контролінг – комплексна система внутрішнього контролю, основним змістом якого є оперативне порівняння рівня основних планових показників з фактичним їх рівнем, виявлення відхилень між ними, визначення взаємозв'язку і взаємозалежності цих відхилень на підприємстві з метою впливу на внутрішні чинники нормалізації діяльності.

Важливе місце в системі контролінгу займає такий активний інструмент, як моніторинг, що є складовою управління економічними об'єктами, що полягає в системному аналізі їхньої діяльності, вивчені стану справ. Внутрішній моніторинг передбачає постійне спостереження за цільовими показниками стратегії управління якістю туристичних послуг підприємства в динаміці і в порівнянні з планом, виявлення відхилень, встановлення їх причин і винуватців.

Таким чином, побудова системи контролінгу сприяє виробленню і прийняттю управлінських рішень з регулювання процесу реалізації інноваційної стратегії управління якістю туристичних послуг підприємства в межах трьох варіантів реагування: «нічого не робити» при позитивних або незначних допустимих негативних відхиленнях, «усунути відхилення» або «внести коригування в інноваційну стратегію управління якістю туристичних послуг підприємства» при негативних тривожних відхиленнях залежно від їх причин.

Для здійснення ефективного вдосконалення управління якістю туристичних послуг підприємства доцільно: визначити чіткі стратегічні орієнтири у процесі забезпечення інноваційного розвитку туристичних підприємств; розробити механізм виникнення кризових ситуацій і створити систему сканування зовнішнього і внутрішнього середовища туристичних підприємств з метою раннього попередження загрози виникнення кризи; визначити цілі вдосконалення інноваційного потенціалу, які мають бути адекватними тенденціям зміни зовнішнього і внутрішнього середовищ туристичних підприємств, їх внутрішньому потенціалу, а також забезпечувати розв'язання існуючих проблем з найменшими втратами для підприємств; впровадити стратегічний контролінг діяльності вітчизняних туристичних підприємств і розробити стратегії запобігання його фінансовим проблемам; сформулювати принципи вдосконалення інноваційного потенціалу, які визначають вимоги до розвитку структури, процесу вдосконалення інноваційного потенціалу в цілому і процесу ухвалення управлінських рішень зокрема; розробити архітектуру системи вдосконалення інноваційного потенціалу й окремих його складових, а саме моделі, методи і процедури формування й реалізації вдосконалення інноваційного потенціалу, що забезпечило б максимальний ефект у процесі реалізації інноваційної стратегії управління якістю туристичних послуг підприємства й стратегічних заходів; визначити дієвий вид стратегії диверсифікації діяльності вітчизняних туристичних підприємств, спрямованої на подолання саме того виду кризи, яка виникла у туристичному агентстві; розробити політику діяльності вітчизняних

туристичних підприємств в умовах кризи та виходу з неї; розробити методи, моделі і процедури розробки й ухвалення управлінських рішень у процесі вибору та реалізації стратегії управління якістю туристичних послуг підприємства вітчизняних туристичних підприємств в умовах обмежених часових і фінансових ресурсів з найменшими витратами.

Аналізування діяльності вітчизняних туристичних підприємств свідчить, що впровадження системи вдосконалення інноваційного потенціалу на засадах диверсифікації діяльності дає змогу не тільки підвищити прибутковість та вартість підприємства, а й значною мірою значно зменшити витрати підприємства, що, зі свого боку, сприятиме зростанню прибутку, зниженню сукупних витрат, підвищенню економічної ефективності підприємства. Зазначимо, що на сучасному етапі в Україні антикризове управління характеризується безсистемністю та непродуманістю заходів. Більшість підприємств виявилися невідготуваними до кризової ситуації через відсутність системи моніторингу та реалізації превентивних заходів. Крім того, антикризові дії зазвичай мають переважно короткостроковий ефект. Наприклад, скорочення чисельності персоналу під час кризи призводить до нестачі кваліфікованих кадрів у майбутньому.

Для підвищення ефективності системи вдосконалення управління якістю туристичних послуг підприємства рекомендується:

- створити систему ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення;
- уніфікувати методи і критерії оцінки діяльності підприємства та його підрозділів;
- сформулювати та вдосконалити всю систему планування;
- постійно проводити аналіз відхилень, визначати причини відхилень плану від факту та розробляти пропозиції для зменшення відхилень;
- проводити збір та систематизацію найбільш вагомих для прийняття рішень даних;
- проводити моніторинг зовнішнього середовища;
- проводити координацію системи управління підприємством;

- забезпечити прибутковість та ліквідність підприємства;
- створити нормативну базу для прогнозування розвитку підприємства;
- сприяти розробникам стратегічних планів у визначенні цілей підприємства та напрямків розвитку;
- удосконалити режим роботи підприємства;
- впроваджувати заходи щодо підвищення рівня автоматизації та механізації праці працівників, впроваджувати більш продуктивні машини та устаткування, підвищувати коефіцієнт їх використання;
- впроваджувати прогресивні технології просування послуг, нові види послуг, удосконалювати технології прийому та обслуговування клієнтів;
- підвищити кваліфікаційний рівень працівників;
- забезпечити контроль контролю якості послуг, що надаються;
- проводити заходи щодо зміцнення трудової дисципліни на підприємстві;
- покращувати умови праці та побуту персоналу;
- проводити політику щодо скорочення плинності кадрів;
- поліпшувати моральний клімат у колективах та матеріальний стан працівників підприємства;
- формувати центри відповідальності на базі окремих структурних одиниць і підрозділів з правом самостійного розпорядження частиною суми отриманого прибутку;
- удосконалювати систему участі найманих працівників у прибутках.

Практична реалізація вищенаведених пропозицій може бути здійснена на кожному підприємстві, в його структурних одиницях і підрозділах, на конкретних робочих місцях, та дозволить впровадити заходи щодо стимулювання діяльності всіх працівників, підвищити продуктивність праці та підвищити ефективність системи управління якістю туристичних послуг підприємства.

### **3.2. Зарубіжний досвід підвищення якості обслуговування у туристичних комплексах**



Інтенсивний розвиток туристичного господарства викликав необхідність встановлення норм регулювання туристської діяльності. В даний час з розвитком масового туризму сформувалась особлива галузь – туристське право. Міжнародний туризм регулюється багатьма конвенціями, міжнародними договорами та угодами.

Перш за все, було досягнуто згоди про забезпечення основних прав на відпочинок і вільний час, які є фундаментом розвитку туризму. Загальна Декларація прав людини, прийнята генеральною Асамблеєю ООН в 1948 р, в статті 24 говорить, що кожна людина має право на відпочинок і вільний час, включаючи розумне обмеження робочого часу і оплачувані щорічні відпустки. У 1966 році Генеральна Асамблея ООН підтвердила і розширила цю тезу. Держави, які підписали Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права, зобов'язалися забезпечувати право кожної людини на відпочинок, вільний час, розумне обмеження робочого часу і періодичні оплачувані відпустки. Ці положення надали імпульс розвитку туризму [61].

Одним з найголовніших напрямків формування туристичного господарства було, перш за все, досягнення домовленостей щодо термінології і визначень. У 1976 р. вперше ООН був опублікований перелік визначень туристської термінології, де дані практично всі найважливіші терміни, призначені для уніфікації правил туристської статистики *Provisional Guidelines on International Tourism, UNCTAD*.

Сьогодні в своїй діяльності у сфері туризму держави керуються основними міжнародними угодами про туризм – Гаазькою та Манільською угодами, документом Акапулько; рекомендаціями Осакської конференції міністрів по туризму.

Важливо відзначити і регіональні закони і нормативні акти. Європейське економічне співтовариство приймає ряд законів і нормативних актів, що стосуються однакового регулювання туристської діяльності в країнах

спільноти: Шенгенські угоди про єдиний візовий простір, норми регулювання діяльності магазинів безмитної торгівлі duty free і tax free та інші.

Особливому регулюванню підлягають міжнародні повітряні, автомобільні та морські перевезення пасажирів та їх багажу. Повітряні перевезення регулюються Варшавською Конвенцією (Конвенція для уніфікації деяких правил, що стосуються міжнародних повітряних перевезень). Автомобільні перевезення пасажирів та їх багажу регулюються Берлінською Конвенцією, а перевезення пасажирів морським транспортом – Афінською Конвенцією [61].

Для реалізації національної туристської політики і координації зусиль із досягнення суспільно значущих цілей кожна держава створює органи управління туризмом – національні туристські адміністрації (НТА). У сфері розробки і реалізації туристської політики НТА взаємодіє із законодавчими органами влади на центральному і місцевому рівнях, з науково-дослідними організаціями, туристськими асоціаціями, союзами й іншими громадськими організаціями і об'єднаннями. Проте основною ланкою формування і реалізації туристської політики є саме НТА, від зусиль якої, міри дії на інші органи державного управління, ініціатив в області законодавства, податкової, фінансової, економічної і соціальної сфер залежить успіх або невдача туристської політики держави [29, с. 198].

Через ряд чинників політичного і економічного характеру у світовій практиці існують різні національні системи організації, управління і регулювання туризму. З певною долею умовності можна говорити про три моделі державного управління туризмом.

Перша модель припускає відсутність НТА: усі питання вирішуються на місцях на основі принципів ринкової самоорганізації. Як основний приклад можна привести США. Ліквідація в 1997 р. державної структури, що відала туризмом, була викликана рядом причин, серед яких скорочення витрат федерального бюджету, міцні позиції США на міжнародному туристичному ринку, упевненість в привабливості країни для закордонних туристів, а також

наявність сильних приватних компаній у сфері туризму, здатних на потужні самостійні рекламні акції в інтересах усього національного ринку [61].

Ліквідація державної туристичної адміністрації – дуже серйозний крок, і для нього дійсно потрібні особливі умови: або рішення, що туризм не потрібний країні взагалі, або упевненість, що суб'єкти туристичного ринку сильні, «свідомі» і здатні вирішувати свої проблеми без державної участі.

Друга модель державного управління туризмом передбачає наявність сильного і авторитетного міністерства, що концентрує у своїх руках значний контроль над цією сферою. Ця модель поширена у ряді країн, що успішно розвивають прийом іноземних туристів (Ізраїлі, Туреччині, Греції, Єгипті, Тунісі, Мексиці, Індонезії, Швейцарії та ін.). В Ізраїлі працює потужне Міністерство туризму, бюджет якого сягає 150 і більше млн. \$ [61]. Ці гроші використовуються на фінансування заходів, пов'язаних з інформаційною, презентаційною, виставковою діяльністю по всьому світу, на проведення конференцій, організацію консалтингового обслуговування, видання буклетів і рекламних матеріалів.

В Індонезії існує спеціальне відомство по туризму, яке наділене досить широкими повноваженнями в області захисту прав туристів. Зокрема, в країні діє дуже впливова туристична поліція, яка здійснює контроль і нагляд за підприємствами туристичної і готельної індустрії, а також розбирає конфліктні ситуації, учасниками яких стають гості з-за кордону.

У Швейцарії питаннями в'їзного туризму займається Центральне відомство по туризму (ЦВТ) – найбільше національне рекламне агентство. Судячи по результатах, ця модель дуже ефективна, але для її реалізації потрібні відповідні умови. В першу чергу, уряди перелічених країн щорічно виділяють зі своїх бюджетів мільйони і навіть десятки мільйонів доларів на рекламу і маркетинг, займаються державним інвестуванням в туристську інфраструктуру. З урахуванням того, що ці країни не можна назвати дуже багатими, подібні фінансові вкладення являються результатом по-справжньому серйозної уваги держави до туризму, який служить одним з основних джерел валютних надходжень.

Третя модель державного управління туризмом передбачає, що НТА входить до складу одного з багатогалузевих міністерств, найчастіше з економічним ухилом (Іспанія, Франція, Італія, Великобританія, Німеччина, Австрія та ін.). Так, в Іспанії питання туристської політики курирує Міністерство економіки (через Державний секретаріат по торгівлі, туризму і малому бізнесу). Окрім Держсекретаріату Міністерству підкоряються: Центральна дирекція по туризму (адміністративні питання і вироблення загальних напрямів державної політики у сфері туризму); готельний ланцюг «Paradores» (83 готелі, розміщені в будівлях, що представляють історичну цінність); два виставково-конгресних центри (у Мадриді і Малазі); Іспанський інститут туризму – «Turespasa» [51, с. 329].

Повноваження Міністерства економіки невеликі. Такі важливі функції, як ліцензування, сертифікація послуг, розробка системи управління якістю в сфері послуг туристської індустрії, є прерогативою місцевої влади. З метою координації їх діяльності в країні створена Рада з розвитку туризму, до складу якої входять представники державних органів влади усіх рівнів і представники приватного бізнесу. Рішення Ради носять рекомендаційний характер.

Туристська діяльність на загальнонаціональному рівні визначається Законом № 48/1963 «Про компетенцію в області туризму» і Декретом «Про діяльність приватних туристських підприємств» від 14 січня 1965 р. Окрім загальнонаціонального, кожна з 17 автономій має власне законодавство по туризму, основні положення якого відповідають вищезгаданому Закону. Іспанське законодавство по туризму регулює стосунки між туристом і продавцем турпродукта, умови, на яких фізичним і юридичним особам дозволяється займатися туристською діяльністю, порядок надання туристських послуг, заходи контролю з боку держави і санкції до порушників [54, с. 56].

У квітні 1996 р. Парламент Іспанії затвердив Закон «Про комбіновані подорожі», яким були чітко визначені права і обов'язки як споживача, так і туристського агентства. Під комбінованою подорожжю розуміється поїздка, яка включає турпродукт, що містить, щонайменше, два з трьох нижченаведених елемента: транспорт, розміщення і будь-які інші туристські послуги. У Законі

даний чіткий розподіл відповідальності усередині туристської сфери і роз'яснення різних аспектів турпродукта і комбінованих подорожей. Вказано на необхідність наявності наступних даних в інформаційних каталогах: кінцева мета і тривалість подорожі, засоби транспорту, вид ночівлі, вартість подорожі, додаткові пропозиції, умови і положення на випадок відмови від подорожі. Якщо викладені в каталозі деталі передбачуваної подорожі не відповідають реальності, то турист, що зробив поїздку, має право пред'явити позов. Ввівши цей закон, Іспанія привела національне законодавство відповідно до Директиви ЄС 1990 р. про туристські послуги (туристський продукт) [46, с. 323].

У Франції туризм на рівні виконавчої влади відноситься до компетенції Міністерства транспорту і громадських робіт, в структуру якого входять Державний секретаріат з питань туризму і Управління туризму. Ці органи курирують питання управління і регулювання галузі, інвестування і міжнародних відносин у сфері туризму.

Крім того, існує ще цілий ряд органів, що беруть участь в управлінні туризмом «з правом дорадчого голосу»: Рада з туризму при Міністерстві транспорту і громадських робіт; Французьке агентство туристського інжинірингу і Національна наглядова рада по туризму (маркетингові дослідження і статистика в туризмі); Національне агентство по відпусках (соціальний туризм); Національний комітет з процвітання Франції (питання екології і озеленення міст).

У Франції Законом про туризм № 92-645 визначені умови, що дозволяють займатися продажем турів, встановлено коло фізичних і юридичних осіб, що підпадають під дію цього закону, названі послуги, що відносяться до туристських, сформульовані умови, при яких можливе здійснення туристської діяльності для турагентств, громадських організацій і асоціацій, місцевих туристських органів, а також окремих категорій осіб. Фактично йдеться про можливість отримання дозволу (у вигляді ліцензії, сертифікату та іншої офіційної згоди) на заняття туристською діяльністю в тому виді, в якому це визначено Законом [48, с. 221].

В Італії Департамент по туризму входить до складу Міністерства виробничої діяльності. Основні функції Департаменту зводяться до координації діяльності регіональних турадміністрацій, розробки нормативно-правових галузевих документів національного характеру, досліджень і обробки статистичних даних, а також міжнародної діяльності (міжурядові угоди, взаємини з міжнародними організаціями і ЄС).

У 1983 р. був ухвалений основний закон по вдосконаленню і розвитку сфери туризму і готельної індустрії. Законом визначені органи управління туризмом на регіональному рівні і порядок їх функціонування, дані визначення туристського підприємства і умови його реєстрації, а також визначення і класифікація готельного господарства, викладені умови, на яких транспортним і туристським бюро, громадським асоціаціям дозволяється займатися туристською діяльністю, регулюється діяльність професіоналів в туристській сфері, визначені заходи підтримки туристської галузі з боку держави та інше [30, с. 419].

У Великобританії сферу туризму очолює Міністерство культури, видовищ і спорту, якому підкоряється орган, що безпосередньо курирує туризм, – «British Tourist Authority» (BT).

BT займається залученням іноземних туристів у Великобританію і розвитком внутрішнього туризму, а також консулює уряд та інші державні установи з питань туризму. На чолі BT стоїть рада директорів з п'яти чоловік і президент. У штаті організації близько 300 чоловік, з яких приблизно третина працює в Лондоні, а інші за кордоном в 26 країнах світу. Більш ніж на 2/3 (68 %) BT фінансується з держбюджету.

У Німеччині питаннями туристичного господарства займається Національний туристичний комітет Міністерства економіки, що відповідає за просування туризму в Німеччині і збільшення турпотоків в країну. Представництва комітету функціонують в 27 країнах світу [21, с. 79].

В Австрії туристичну галузь курирує Міністерство економіки. Рекламою туристичних можливостей країни відає Австрійський національний туристичний офіс, представництва якого працюють в 26 країнах світу.

Досить складно визначити функції органу державного управління у сфері туризму. Аналіз зарубіжного досвіду в цій області показує, що при з'ясуванні круга повноважень і питань, що відносяться виключно до компетенції цього органу, необхідно прагнути розв'язати три основні проблеми: міжвідомчої взаємодії, партнерства з туристським бізнесом і громадськими об'єднаннями, а також необхідного рівня децентралізації.

Світовий досвід свідчить про необхідність розподілу органів НТА на дві гілки. Одна з них, яку з певною долею умовності можна назвати «бюрократичною», займається глобальними питаннями державного управління: нормативно-правовою базою, збором і обробкою статистичної інформації, координацією діяльності туристських підприємств і регіонів, міжнародною співпрацею на міждержавному рівні.

Друга гілка – «маркетингова». Це, як правило, відомство, яке підкоряється або входить до складу НТА, але само по собі органом управління не є. У його компетенцію входять усі питання, пов'язані з маркетингом національного туристського продукту, спрямованого на формування привабливого іміджу країни і просування його на зовнішніх ринках [15].

Національні туристські адміністрації тісно взаємодіють з місцевими органами влади і приватним бізнесом. До цього веде загальна світова тенденція зменшення ролі центральної виконавчої влади в економічних процесах і скорочення державних витрат. В результаті виникають змішані державно-приватні інститути в області регулювання туризму. Їх мета – пошук взаємовигідних форм співпраці між органами управління різних рівнів.

Система управління туристичного підприємства вимагає постійного вдосконалення організаційно-адміністративних методів, які направлені, в першу чергу, на розподіл та споживання турпродуктів, досягнення максимального задоволення потреб туристів, підвищення якості туристичних послуг. Основною метою застосування соціально-психологічних методів управління є формування в колективі позитивного соціально-психологічного клімату, що сприяє вирішенню виховних, організаційних та економічних задач. Практична реалізація соціально-психологічних методів здійснюється за

допомогою різних способів соціального орієнтування та регулювання, вирішення конфліктів, гуманізації праці та ін.

Необхідність використання соціально-психологічних методів полягає ще в тому, що вони дозволяють своєчасно враховувати мотиви діяльності та потреби працівників, спостерігати зміни певних ситуацій та приймати оптимальні управлінські рішення.

В умовах жорсткої конкуренції туристичного ринку туристичні підприємства вимушені розробляти та впроваджувати нові ефективні методи управління. В основі функціонування туристичного підприємства є інформаційні потоки, які формуються в напрямках взаємозв'язків продавця та споживача туристичних послуг та в напрямках партнерських зв'язків. Все це призводить до необхідності вдосконалення інформаційної складової управління. Інформаційні методи направлені, в першу чергу, на оптимізацію управлінської діяльності, зниження собівартості туристичних послуг, стимулювання споживчого попиту. Інформаційні методи базуються на використанні інформаційних технологій – комп'ютерних систем, які можна поділити на три класи:

- основні технологічні системи, які забезпечують виконання замовлень клієнтів (системи резервування та бронювання);
- допоміжні системи, які автоматизують службові функції туристичних підприємств із формування документів: рахунків, ваучерів, квитків і путівників, а також взаєморозрахунки з головними комп'ютерними і транспортними системами;
- системи управління, які актуалізують дані про діяльність фірм і надають керівникам інформацію, необхідну для ухвалення рішень [35, с. 72].

Вдосконалення методів управління має орієнтуватись на стратегії розвитку підприємства, що пов'язані з:

- технологічним оновленням матеріальної бази та застосуванням технічних прийомів для підвищення туристського попиту;
- розширенням спектру турпродуктів та турпослуг, що відповідає та максимально задовольняє швидкозмінний туристський попит;



– впровадженням новітніх інформаційних технологій для підвищення ефективності реалізації управлінських функцій [40, с. 110].

Необхідно досліджувати та враховувати зарубіжний досвід управління туристичними підприємствами, який формується на принципі зниження постійних витрат і збільшенні змінних. Так широке запровадження аутсорсингу туристичними підприємствами дозволить вирішити ними завдання організаційно-управлінського та технологічного спрямування.

Отже, за допомогою ефективного використання методів підвищення якості обслуговування у туристичних комплексах. В умовах постійно зростаючої конкуренції туристичні підприємства вимушені впроваджувати специфічні методи управління відповідно до обраної стратегії розвитку. Враховуючи важливе місце інформатизації в процесах управління туристичними підприємствами, незалежно від напрямку їх діяльності, необхідною умовою підвищення ефективності діяльності є впровадження інформаційних технологій з метою підвищення прибутковості туристичних підприємств. Одним з головних завдань сучасної системи управління є створення найбільш сприятливих умов для реалізації можливостей керованої системи, які з'являються завдяки використанню різних методів управлінського впливу, які розширюють права і відповідальність різних суб'єктів самоврядування. Розглянувши основні методи управління, приходимо до висновку, що в управлінні організацією доцільно поєднувати різні методи управління. Приймаючи за основу економічні методи управління, можна домогтися матеріальної зацікавленості людей в якісній роботі, що відіграє колосальну роль в сучасних умовах. Але будь-якою системою треба управляти, тому на підприємстві не обійтися без адміністративного втручання, що і обґрунтовує необхідність використання при управлінні адміністративних методів. У той же час в управлінні величезну роль грають взаємини в колективі, важливо створити приємну робочу атмосферу, забезпечити всі умови для якісної роботи. А для цього, в свою чергу, широко використовуються соціально-психологічні методи управління підприємством. Тому, для найбільш ефективної роботи підприємства адміністративні та соціально-психологічні

методи використовуються як додаток до основних використовуваних – економічних методів.

### **Висновки до розділу 3**

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

1. Зазначено, що для здійснення ефективного вдосконалення управління якістю туристичних послуг підприємства доцільно: визначити чіткі стратегічні орієнтири у процесі забезпечення інноваційного розвитку туристичних підприємств; розробити механізм виникнення кризових ситуацій і створити систему сканування зовнішнього і внутрішнього середовища туристичних підприємств з метою раннього попередження загрози виникнення кризи; визначити цілі вдосконалення інноваційного потенціалу, які мають бути адекватними тенденціям зміни зовнішнього і внутрішнього середовищ туристичних підприємств, їх внутрішньому потенціалу, а також забезпечувати розв'язання існуючих проблем з найменшими втратами для підприємств; впровадити стратегічний контролінг діяльності вітчизняних туристичних підприємств і розробити стратегії запобігання його фінансовим проблемам та ін.

2. Обґрунтовано, що міжнародний туризм регулюється багатьма конвенціями, міжнародними договорами та угодами. Через ряд чинників політичного і економічного характеру у світовій практиці існують різні національні системи організації, управління і регулювання туризму. З певною долею умовності можна говорити про три моделі державного управління туризмом. Перша модель припускає відсутність НТА: усі питання вирішуються на місцях на основі принципів ринкової самоорганізації. Як основний приклад можна привести США. Друга модель державного управління туризмом передбачає наявність сильного і авторитетного міністерства. Третя модель державного управління туризмом передбачає, що НТА входить до складу одного з багатогалузевих міністерств, найчастіше з економічним ухилом.

## ВИСНОВКИ

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

1. Досліджено, що специфіка сфери туризму полягає в тому, що вироблений продукт повністю або частково неловимий, а ефект сервісу оцінюється споживачем в умовах певного емоційного стану, що залежить від величезної кількості чинників, в числі яких такі суб'єктивні характеристики туриста, як особливості виховання, вік, культурні традиції народу, представником якого є гість, поняття про комфорт, звички, самопочуття або психологічний стан на момент отримання послуги та ін. Все це робить сприйняття якості турпродукту багато в чому суб'єктивним, залежним від індивідуальних характеристик кожного споживача. Ринок індустрії гостинності, відкритий і конкурентний, чинить значний тиск на індустрію, змушує її постійно підвищувати якість послуг. Якість туристичної продукції та послуг – це не тільки певний рівень технічної бази, технології, економіки, організації виробництва і культури, а й відповідний рівень професіоналізму та культури управлінських відносин.

2. Зазначено, що якість туристського обслуговування – це сукупність властивостей туристських послуг, процесів і умов обслуговування по задоволенню обумовлених або передбачуваних потреб туристів під час їх відпочинку, подорожей та інших складових туристського споживання.

3. Виявлено, що формування інтегрованої системи управління якістю на підприємствах має здійснюватися завдяки науково-практичним підходам з урахуванням тенденцій розвитку сучасних інтеграційних умов в міжнародному середовищі. Поєднуючи в собі організаційно-правову, інвестиційну, інформаційну, фінансову єдність, туристична система підприємства оптимізує економічні потоки високої інтенсивності, створює сприятливі умови для великих інвестицій, прискорення інновацій в його туристичному застосуванні.

4. Проаналізовано, що розвиток туристичної галузі в цілому характеризується позитивною динамікою в'їзного та внутрішнього

туристичного потоків, інтенсифікацією державної політики у сфері туризму, здійсненням маркетингових заходів на державному та регіональному рівнях щодо популяризації туризму в Україні та представленні нових специфічних туристичних продуктів. Однак, залишаються і проблеми, які перешкоджають ефективному та стабільному розвитку туристичної галузі України.

5. Для оцінки рівня якості обслуговування клієнтів у туристичній сфері доцільно провести аналіз конкурентоспроможності провідних вітчизняних туроператорів. Так, загальна сума урівноважених оцінок дає можливість зробити висновок, що туристичні послуги ТОВ «TRG» мають достатньо високу конкурентоздатність і деякі конкурентні переваги у порівнянні з іншими компаніями, що представлені на ринку. Найменш конкурентоздатним є компанія «Elang Tour». Але, якщо порівняти коефіцієнти конкурентоздатності, то можна зробити висновок, що ТОВ «TRG» явний лідер ринку туристичних послуг України. Це свідчить про високий рівень конкуренції на ринку туристичних послуг та потужну і відчайдушну працю кожного працівника ТОВ «TRG». А це означає, щоб бути конкурентоздатним, усім компаніям необхідно постійно працювати над тим, щоб покращувати конкурентні переваги своєї туристичної послуги на ринку.

6. Досліджено, що формування політики якості послуг на підприємствах туристичного профілю залежить від таких чинників: стану матеріально-технічної бази, а саме: зручності планування і якісного облаштування приміщень підприємства, оснащення його громадських приміщень і житлових номерів комфортабельними меблями та устаткуванням; використання прогресивних технологій обслуговування, що визначають порядок і способи прибирання громадських приміщень і житлових номерів; реєстрацію і розрахунок із клієнтами; високий професіоналізм і компетентність обслуговуючого персоналу, його вміння і готовність чітко, швидко і культурно обслуговувати гостя; управління якістю обслуговування, що передбачає розробку і впровадження стандартів якості, навчання персоналу, контроль, коригування, удосконалення обслуговування.

7. Зазначено, що для здійснення ефективного вдосконалення управління якістю туристичних послуг підприємства доцільно: визначити чіткі стратегічні орієнтири у процесі забезпечення інноваційного розвитку туристичних підприємств; розробити механізм виникнення кризових ситуацій і створити систему сканування зовнішнього і внутрішнього середовища туристичних підприємств з метою раннього попередження загрози виникнення кризи; визначити цілі вдосконалення інноваційного потенціалу, які мають бути адекватними тенденціям зміни зовнішнього і внутрішнього середовищ туристичних підприємств, їх внутрішньому потенціалу, а також забезпечувати розв'язання існуючих проблем з найменшими втратами для підприємств; впровадити стратегічний контролінг діяльності вітчизняних туристичних підприємств і розробити стратегії запобігання його фінансовим проблемам; сформулювати принципи вдосконалення інноваційного потенціалу, які визначають вимоги до розвитку структури, процесу вдосконалення інноваційного потенціалу в цілому і процесу ухвалення управлінських рішень зокрема; розробити архітектуру системи вдосконалення інноваційного потенціалу й окремих його складових, а саме моделі, методи і процедури формування й реалізації вдосконалення інноваційного потенціалу, що забезпечило б максимальний ефект у процесі реалізації інноваційної стратегії управління якістю туристичних послуг підприємства й стратегічних заходів; визначити дієвий вид стратегії диверсифікації діяльності вітчизняних туристичних підприємств, спрямованої на подолання саме того виду кризи, яка виникла у туристичному агенстві; розробити політику діяльності вітчизняних туристичних підприємств в умовах кризи та виходу з неї; розробити методи, моделі і процедури розробки й ухвалення управлінських рішень у процесі вибору та реалізації стратегії управління якістю туристичних послуг підприємства вітчизняних туристичних підприємств в умовах обмежених часових і фінансових ресурсів з найменшими витратами.

8. Обґрунтовано, що міжнародний туризм регулюється багатьма конвенціями, міжнародними договорами та угодами. Через ряд чинників політичного і економічного характеру у світовій практиці існують різні

національні системи організації, управління і регулювання туризму. З певною долею умовності можна говорити про три моделі державного управління туризмом.

9. Перша модель припускає відсутність НТА: усі питання вирішуються на місцях на основі принципів ринкової самоорганізації. Як основний приклад можна привести США. Ліквідація в 1997 р. державної структури, що відала туризмом, була викликана рядом причин, серед яких скорочення витрат федерального бюджету, міцні позиції США на міжнародному туристичному ринку, упевненість в привабливості країни для закордонних туристів, а також наявність сильних приватних компаній у сфері туризму, здатних на потужні самостійні рекламні акції в інтересах усього національного ринку. Друга модель державного управління туризмом передбачає наявність сильного і авторитетного міністерства, що концентрує у своїх руках значний контроль над цією сферою. Третя модель державного управління туризмом передбачає, що НТА входить до складу одного з багатогалузевих міністерств, найчастіше з економічним ухилом (Іспанія, Франція, Італія, Великобританія, Німеччина, Австрія та ін.).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 р. № 325/95-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1995. – № 31. – Ст. 241.
2. ДСТУ 4268 : 2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.budinfo.org.ua/doc/1810680.jsp>
3. Аналіз комплексу маркетингу на міжнародному ринку туристичних послуг : монографія / О. М. Азарян, Н. Л. Жукова, О. А. Іщенко та ін. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. – 135 с.
4. Антоненко І. Я., Мельник І. Л. Сучасні чинники формування продуктової стратегії туристичного підприємства / І. Я. Антоненко, І. Л. Мельник // Бізнес Інформ. – 2016. – №5. – С. 202–206.
5. Банцер В.С. Психологічні чинники формування управлінської творчості керівника. – Рукопис. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата психологічних наук за спеціальністю 19.00.01 – загальна психологія, історія психології. – Одеський національний університет імені І. І. Мечникова. – Одеса, 2010. – 19 с.
6. Бартощук О. В. Оцінка розвитку туризму в Україні / О. В. Бартощук // Інвестиції: практика та досвід. – 2012. – № 7. – С. 82–86.
7. Березін О. В., Мезенцева О. М. Компаративний аналіз наукових підходів до поняття «управління розвитком підприємств торгівлі» / О. В. Березін, О. М. Мезенцева // Проблеми економіки. – № 2. – 2015. – С. 240-246.
8. Богдан Н. М., Сухорукова О. П. Дослідження ризиків у туризмі / Н. М. Богдан, О. П. Сухорукова // Бізнес Інформ. – 2016. – №10. – С. 206–211.
9. Борушак М. А. Проблеми формування системи менеджменту туристичних регіонів : монографія / М. А. Борушак. – Львів : ІРД НАН України, 2006. – 288 с.

10. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: Навч. посібник. – Вид. 2-ге, виправл. і доп. За ред. Василенка В.О. – К.: ЦНЛ, 2004. – с. 400.

11. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : Учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Гардарика, 2012. – 360 с.

12. Волошин О. Ф. Моделі та методи прийняття рішень: навч. посіб. / О. Ф. Волошин, С. О. Мащенко. – 2-е вид. перероб. і допов. – К. : Київ, ун-т, 2010. – 336 с.

13. Гоблик-Маркович Н.М. Міжнародний досвід застосування маркетингових стратегій розвитку туризму/ Н.М. Гоблик-Маркович // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – Чернівці-Луцьк. – 2011. – Випуск II(42), Ч2, Т2. – С. 399-406.

14. Гоблик-Маркович Н. М. Особливості сучасного розвитку туристичної сфери Закарпатської області / Н. М. Гоблик-Маркович //Актуальні проблеми, сучасний стан та перспективи розвитку індустрії туризму в Україні та Польщі: матеріали четвертої міжнар. наук.-практ. конф. / за ред. Саух І.В. – Житомир: Вид-во ЖФ КІБІТ, 2010 – С.175-177.

15. Гордієнко В. Туризм – рушій соціально-економічного розвитку країни [Електронний ресурс] / В. Гордієнко // XIII Міжнародний економічний форум. 2013. – Режим доступу: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/gordienko.pdf](http://tourlib.net/statti_ukr/gordienko.pdf)

16. Гордиенко Л. Ю., Зима А. Г. Основы кадрового менеджмента : Учебное пособие / Л. Ю. Гордиенко, А. Г. Зима. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2004. – 376 с.

17. Грачев М. В. Управление трудом (теория и практика) / М. В. Грачев. – М.: Наука, 2006. – 55 с.

18. Джанджугазова Е.А. Маркетинг туристских территорий: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Е.А. Джанджугазова. – М.: Издательский центр «Академия», 2006. – 224 с.

19. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу / Л.П. Дядечко // К.: Центр учбової літератури, 2007. – 224 с.



20. Жуковська Л. Е. Теорія організацій : навч. посіб. / Л. Е. Жуковська, Є. Г. Борисевич, Є. М. Стрельчук. – Одеса : ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011. – 147 с.

21. Зікеєва С. Г. Туристична галузь України в період євроінтеграції: соціально-економічний аспект / С. Г. Зікеєва // Економіка і менеджмент культури. – 2013. – № 1. – С. 74–82.

22. Кальченко О.М. Оцінка впливу факторів розвитку підприємств туристичної сфери / О.М. Кальченко // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2013. – №3 (19). – С. 94-101.

23. Кармелюк Г. Економіко-математичне моделювання туристичної галузі України / Г. Кармелюк // Галицький економічний вісник. – 2012. – № 2 (35). – С. 62-70.

24. Керівництво організацією : Навч. посібник / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Процик. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008. – 50 с.

25. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні / В. Ф. Кифяк. – Чернівці : Книги-XXI, 2012. – С. 325.

26. Ковальчук С.В. Поняття туристичного ринку та особливості його функціонування / С.В. Ковальчук, В.В. Миколишина // Вісник Хмельницького національного університету. – Серія: Економічні науки.– 2011.– № 6, Т. 4. – С. 60–65.

27. Косар Н. Дослідження розвитку туризму в умовах кризи / Н. Косар, Н. Кузьо // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 2 (176). – С. 115-125.

28. Кравцова А. В. Модель державно-приватного партнерства в сфері українського туризму / А. В. Кравцова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі (серія «Економічні науки»). – 2016. – № 1 (72). – С. 70–76.

29. Лендел М.А. Проблеми та перспективи розвитку рекреаційно-туристичної сфери України та її регіонів / М.А. Лендел // Науковий вісник

Ужгородського університету. Серія – Економіка. – 2013. – Вип. 1 (38). – С.196-199.

30. Лозниця В. С. Психологія менеджменту. Теорія і практика : Навч. посіб. / В. С. Лозниця. – К.: ТОВ «УВПК «ЕкеОб», 2011. – 512 с.

31. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти) / О.О. Любіцева. – К.: Альтерпрес, 2002. – 436 с.

32. Ляшкевич П. Туризм в Україні: Сучасний стан та пріоритети розвитку / П. Ляшкевич // Освіта України. – 2014. – № 85. – С. 178.

33. Мальська М.П. Основи туристичного бізнесу: навчальний посібник / М.П. Мальська, В.В. Худо, В.І. Цибух. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 272 с.

34. Мальська М. П. Планування туристичної діяльності : підручник / М. П. Мальська, О. Ю. Бордун. – К. : Знання, 2010. – 310 с.

35. Менеджмент: навч.посібник / за заг. ред. Г.О. Дорошенко. – Харків, «ВСВ-Принт», 2015. – 300 с.

36. Мізюк М. Б. Системні основи теорії та інструментарій менеджменту підприємства : Монографія / М. Б. Мізюк. – М., 2010. – 160 с.

37. Михайліченко Г. Інноваційний розвиток туризму : монографія / Г. І. Михайліченко. – К. : Київ.нац.торг.-екон. ун-т, 2012. – 608 с.

38. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб / О.Б. Моргулець. – К.: Центр навчальної літератури, 2012. – 384 с.

39. Нагаєв В. Мистецтво управлінської діяльності і лідерство / В. Нагаєв // Персонал. – 2007. – № 7. – С. 65-70.

40. Нездоймінов С. Концептуальні засади формування стратегії диверсифікації на підприємствах туристичного бізнесу / С. Нездоймінов, Н. Андреева // Вісник економічної науки України. – 2013. – № 2. – С. 108–112.

41. Нижник Н. Системний підхід до керівництва організацією: організаційна функція / Н. Нижник, О. Машков, С. Мосов // Акт. пробл. реформування держ. упр. : матеріали щоріч. наук.-практ. конф., 29 трав. 1997 р. // Вісн. УАДУ. – 2007. – № 2. – С. 22 – 27.

42. Папп В.В. Вплив індустрії туризму на соціально-економічний розвиток регіону (на прикладі Закарпатської області) / В.В. Папп // Сталий розвиток економіки. – 2015. – №3 [28]. – С. 138-146.

43. Пашко Л. А. Відносини у форматі «суб'єкт управління – об'єкт управління» : напрями гармонізації / Л. А. Пашко // Наук.-інформ. вісн. з держ. упр. – 2010. – № 4. – С. 14–18.

44. Пашко Л. Гармонізація управлінських відносин у форматі «керівник – підлеглий» : реальність чи утопія? / Людмила Пашко // Вісн. НАДУ. – 2011. – № 4. – С. 56–65.

45. Пестушко В. М. Український туризм у контексті глобалізації: сучасний стан і перспективи / В.М. Пестушко // Географія та основи економіки. – 2015. – № 7. – С. 257-265.

46. Пушкар Р. М., Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика : Підручник / Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська. – 2-ге вид., перероб і доп. – Тернопіль: Карт-бланш, 2013. – 490 с.

47. Семенова В. Г. Особливості формування функціональних складових системи управління підприємством / В. Г. Семенова // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – № 37. – С. 281–285.

48. Скибіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. / Л. І. Скибіцька. – Київ : ЦУЛ, 2010. – 360 с.

49. Слинков В. Н. Персонал и его менеджмент : Практические рекомендации / В. Н. Слинков. – К.: КНТ, 2007. – 476 с.

50. Сокол Т.Г. Основи туризмознавства : навчальний посібник / Т.Г. Сокол. – К.: ЗАТ «Слов'янський дім», 2006. – 76 с.

51. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу : монографія / [Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко, М. Г. Бойко та ін.] ; за заг. ред. А. А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 648 с.

52. Теорія організації: навч. посібник / В. В. Приходько, В. І. Прокопенко, В. В. Малий та ін. За ред. І.В. Шереметьєвої. – Д.: Національний гірничий університет, 2011. – 258 с.

53. Федулова Л. І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні / Л. І. Федулова. – К.: Фенікс, 2005. – 240 с.
54. Фролова Г.І. Організаційні засади маркетингових досліджень у сфері туризму / Г.І. Фролова, В.Ю. Фролова // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2014.– №3. – С. 52–56.
55. Цибух В. Туризм в Україні / В. Цибух // «Економіст». – 2014. – № 6 (June). – С. 35–37.
56. Шандор Ф. Ф. Сучасні різновиди туризму : підручник / Ф. Ф. Шандор, М. П. Кляп. – К. : Знання, 2013. – 334 с.
57. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій : підручник / Шморгун Л. Г. – К. : Знання, 2010. – 452 с.
58. Штепа О. Структура та формування функції самоменеджменту / О. Штепа // Актуальні проблеми психології. Зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України. – К., 2008. – Т. 15. – Ч. 2. – С. 430–436.
59. Юрик Н.Є. Самоменеджмент : Курс лекцій / Н.Є. Юрик. – Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. – 89 с.
60. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
61. Офіційний сайт UNWTO World Tourism Barometer [Electronic resource]. – Mode of access : [http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto\\_barom16\\_02\\_march\\_excerpt.pdf](http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_barom16_02_march_excerpt.pdf)

## ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Дорожня карта робіт щодо удосконалення послуг на прикладі системи управління якістю в сфері послуг вітчизняних туристичних підприємств  
(згруповано автором)

Впровадження на даний момент	Впровадження на 2020 рік	Впровадження на 2025 рік
1	2	3
<b>Управління зв'язками з клієнтами</b>		
1,67 млрд. користувачів Інтернету Планування поїздки Планшетні комп'ютери Бездротовий Інтернет Віртуальні подорожі	Переважання онлайн-замовлення Розвиток управління зв'язками з клієнтами (CRM) Висока пропускна здатність бездротового Інтернету Використання технології перекладу мови із збереженням голосу в повсякденному житті	5 млрд. користувачів Інтернету Інтелектуальні агенти / Програмне забезпечення помічник Семантичний Web Intelligence Web занурення Web (Використання веб-технологій для доставки відчуття, досвід і емоції)
<b>Функціональність готелю, який співпрацює з туристичним оператором</b>		
Централізоване та персональне контролювання медіа, освітлення та температури	3D-телевізор Мультимедійні ліжка IP-телефонія IPTV Доступ до номера готелю, який співпрацює з туристичним оператором за допомогою картки-ключа або смартфона	4 D-телевізор Сенсорний доступ до номера готелю, який співпрацює з туристичним оператором Роботи-працівники
<b>Організація зустрічей</b>		
	Відео конференції	Віртуальні зустрічі
<b>Обслуговування гостей</b>		
Кіоски самообслуговування	Інтерактивні дисплеї, дошки «Зв'язок на невеликих відстанях» (Near Field Communication – NFC) QR -коди	Тактильні технології
<b>Бізнес-операції і управління</b>		
«Хмарні обчислення»	Біометрика	
Безпека даних	Моніторинг та спостереження Інтелектуальний аналіз даних Прогнозна аналітика	Сенсорні мережі