

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

Кічор Іванна Романівна**Стратегія підвищення якості туристичних послуг / Strategy for Improving the Quality of
Tourism Services**

спеціальність: 6.140103 - Туризм

освітньо-професійна програма – Управління туристичним бізнесом

Випускна кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи Т-42/1

Кічор І.Р.

підпис

Науковий керівник:

канд. економ. наук, доцент

Охота В.І.

підпис

Випускну кваліфікаційну роботу

допущено до захисту:

«__» _____ 20__ р.

підпис

Завідувач кафедри

Ю.П.Гуменюк

підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2019

ЗМІСТ**ВСТУП 4****РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ
ЯКІСТЮ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ 7**

1.1. Сутність туристичних послуг	7
1.2. Якість туристичних послуг: особливості та оцінка	13
1.3. Система управління якістю туристичних послуг	20
Висновки до розділу 1	26

**РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ
ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНСТВА «ВАВИЛОН ТРЕВЕЛ»
27**

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТА «Вавилон Тревел»	27
2.2. Аналіз маркетингового середовища та конкурентної позиції ТА «Вавилон Тревел»	34

2.2. Оцінка якості туристичних послуг ТА «Вавилон Тревел» 42

Висновки до розділу 2	47
-----------------------------	----

**РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ
ТУРИСТИЧНОГО АГЕНСТВА «ВАВИЛОН ТРЕВЕЛ» 49**

3.1. Розробка стратегії підвищення якості туристичних послуг ТОВ ...	49
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів	55
Висновки до розділу 3	62

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 64**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 67****ДОДАТКИ 74**

ВСТУП

Актуальність дослідження. Туризм в нашій країні виділений в окрему галузь народного господарства, яка здатна забезпечити значний внесок в економіку держави у вигляді нових робочих місць, збільшення надходжень від зовнішньоекономічної діяльності та поповнення державного бюджету через сплату податків, активно сприяти загальному розвитку суспільства. Але, нажаль, розвиток туризму в Україні не набув відповідного рівня розвитку і гальмується багатьма об'єктивними та суб'єктивними чинниками, - такими, як недостатній рівень розвиненості безпосередньо мережі та об'єктів туристичної інфраструктури і їх невідповідністю світовим стандартам; низький рівень обслуговування, зумовлений низьким рівнем професійної кваліфікації персоналу туристичних підприємств; відставання темпів (навіть порівняно із середніми показниками в країнах СНД) нормативно-правового та організаційного забезпечення туристичної діяльності.

Сучасний стан розвитку ринкових відносин характеризується не тільки виникненням принципово нових форм функціонування підприємств; змінами економічних відносин держави з власниками, господарськими партнерами, працівниками; активним включенням у міжнародний поділ праці, але й загостренням конкуренції, що, в свою чергу обумовлює необхідність підвищення якісних характеристик продукції. В туризмі – це підвищення якості туристичних послуг до рівня світових стандартів.

Дослідженням теоретичних і практичних проблем забезпечення якості послуг туристичної галузі присвячені праці таких учених, як Г. Бедрадіна, М. Бігдан, М. Денисенко, В. Кифяк, С. Мельниченко, І. Саух, Т. Ткаченко, Н. Чорненька, І. Школа, Л. Шульгіна, С. Мельниченко, М. Новак, І. Писаревський, С. Погасій, М. Поколодна, Н. Кудла, О. Апілат, Г. Антонов, Л. Басовський, І. Будищева, С. Розанова, Б. Соловійова, П.

Каліта та ін. У роботах цих авторів розкриті теоретичні аспекти побудови системи управління якістю індустрії туризму і гостинності.

Метою бакалаврської роботи є дослідження теоретичних та практичних засад щодо підвищення якості туристичних послуг.

Досягнення мети обумовлено вирішенням наступних завдань:

- розкрити сутність туристичних послуг;
- охарактеризувати особливості та оцінку якості туристичних послуг;
- дослідити систему управління якістю туристичних послуг;
- навести організаційно-економічну характеристику ТА «Вавилон Тревел»;
- здійснити аналіз маркетингового середовища та конкурентної позиції ТА «Вавилон Тревел»;
- провести оцінку якості туристичних послуг ТА «Вавилон Тревел»;
- розробити стратегію підвищення якості туристичних послуг ТОВ;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дипломної роботи є процес забезпечення якості туристичних послуг підприємства.

Предметом дипломної роботи є теоретичні, методичні та практичні засади щодо якості туристичних послуг підприємства.

Теоретичною основою та методологічною базою проведеного у роботі дослідження, є наукові праці провідних вітчизняних і закордонних учених в області системи якості, управління підприємством, маркетингу, менеджменту. Правове поле роботи забезпечили законодавчі та нормативні документи з питань регулювання господарської діяльності. У ході дослідження, аналізу й узагальнення отриманих результатів, використано дані бухгалтерської і статистичної звітності, результати анкетного обстеження експертів.

При проведенні дослідження використовувалися такі методи: структурно-логічний і семантичний аналіз; структурного групування;

ситуаційного аналізу; вертикального і горизонтального аналізу; експертних і бальних оцінок, середніх і відносних величин.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені методичні підходи й обґрунтовані теоретичні положення, викладені в дипломній роботі, доведені до рівня практичних рекомендацій і можуть бути використані суб'єктами господарювання.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в оптимізації теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення якості туристичних послуг підприємства.

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

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

1.1. Сутність туристичних послуг

В умовах необхідності суттєвої трансформації структури національної економіки з метою збільшення обсягів надання послуг та вироблення додаткової вартості з урахуванням принципів стійкого зростання, все більшого значення набуває туристична галузь та ринок туристичних послуг в цілому як інструмент розвитку національного господарства шляхом прямого та опосередкованого стимулювання економіки.

Дослідження туристичної послуги у якості об'єкта ринкових відносин породжує об'єктивну необхідність її системного висвітлення та обґрунтування термінологічного апарату. Базою для дефініції «туристична послуга» є поняття «послуга». Задля розкриття сутності дефініції «послуга» на найвищому рівні абстракції можливо використати наукову позицію Ф. Котлера [63], який в роботах, присвячених дослідженню ринків, виходить з того, що послугою є будь-яка діяльність, яку одна сторона може запропонувати іншій, якщо вона має неосяжну природу й не призводить до володіння будь-чим. О.О. Любіцева [34] відмічає, що послуга – це «цілеспрямована діяльність, результати якої мають прояв в корисному ефекті», а ринок туристичних послуг – це «сфера задоволення потреб населення в послугах, пов'язаних із відпочинком та змістовним проведенням дозвілля в подорожі».

Нормативне визначення категорії «послуга» представлено в Законі України «Про захист прав споживачів», згідно з яким послуга – це діяльність виконавця з надання (передачі) споживачеві певного визначеного договором матеріального чи нематеріального блага, що

здійснюється за індивідуальним замовленням споживача для задоволення його особистих потреб.

Поняття туристичної послуги відсутнє у Законі України «Про туризм», разом з тим, відповідно до міждержавного стандарту ГОСТ 28681.1-95 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Проектирование туристских услуг», який застосовується в Україні «туристична послуга» – це результат діяльності туристичного підприємства по задоволенню відповідних потреб туристів [26].

Більш розрізнені погляди висувають дослідники щодо визначення сутності поняття «туристична послуга». В.Я. Брич, В.С. Мазаур здійснюють спробу запропонувати комплексне визначення туристичної послуги, яке формується з багатьох взаємопов'язаних складових та розуміють під «послуги щодо розміщення, харчування, транспортного, інформаційно-рекламного обслуговування, а також послуги закладів культури, спорту, побуту, розваг тощо, спрямовані на задоволення потреб туристів (відвідувачів)» [8, с. 163]. Схоже за змістом визначення формулює О.Л. Дишко, на думку якого «туристична послуга – це комплексне поняття, яке включає в себе усі можливі корисні для туристів матеріальні та нематеріальні складові» [11, с. 88].

Низка науковців пропонує визначення туристичної послуги, характеризуючи її як «комплекс дій» або виробничу діяльність, направлену на задоволення потреб туристів. Так, В.М. Зайцева, О.М.

Корнієнко стверджують, що «туристична послуга» - це «...цілеспрямована виробнича діяльність підприємств по задоволенню специфічних потреб туристів, особливістю якої є збіг процесів виробництва, реалізації і туристичного споживання» [25, с. 57].

Т.О. Скрипко, О.О. Ланда формулюють туристичну послугу, як «...комплекс дій суб'єктів туристичної галузі, спрямованих на задоволення потреб споживача (туриста)» [50, с. 291]. Аналогічне визначення пропонують С.І. Шепелюк, О.М. Лютак, Д.Л. Романчук,

трактуючи туристичну послугу як «...комплекс дій суб'єктів туристичної галузі, які мають на меті задовольнити потреби споживача (туриста)» [60; 35, с. 145].

Р.Б Кожухівська стверджує, що «туристична послуга» «...являє собою доцільну діяльність по задоволенню якої-небудь потреби туриста» [31, с. 45]. Н.В. Сирік доходить висновку, що «туристичні послуги є діяльністю підприємств у сфері туристичної індустрії і включають послуги з розміщення, харчування, перевезення, екскурсійні послуги, послуги гідів-перекладачів і інші послуги, спрямовані на задоволення потреб туристів» [49, с. 7]. С.В. Устюгова, Т.О. Попова пропонують визначати туристичну послугу як «...виробничу діяльність підприємств туристичної індустрії, яка задовольняє потреби клієнтів і не має, як правило, матеріально-речової форми» [53, с. 59].

С.А. Севастьянова трактує туристичну послугу як «...завершену сукупність дій в сфері обслуговування, яка орієнтована на забезпечення і задоволення потреб туристів, що відповідає цілям туризму і не що суперечить закону природи і суспільства» [48, с. 37]. О.Є. Гарбера пропонує визначати туристичну послугу як «сегмент сфери послуг, спрямований на задоволення потреб споживачів туристичного продукту на підставі продажу певного туристичного ресурсу» [11, с. 86-87].

М.М. Гудима стверджує, що «туристична послуга» - це «...один з різновидів послуг, сферою застосування якої є ті суспільні відносини, де громадяни для задоволення своїх особливих потреб отримують особливу споживчу вартість у вигляді набору послуг, що входять до складу комплексної туристичної послуги і надаються спеціалізованими підприємствами (перевізниками, готелями, підприємствами громадського харчування, екскурсійними бюро і так далі» [16, с. 129].

Отже, аналіз змісту категорії «туристична послуга» дозволяє виділити наступні підходи до її трактування, які своєю чергою можуть застосовуватися як окремо, так і створювати симбіоз (рис. 1.1).

На підставі аналізу наукових позицій та дійсних підходів до визначення сутності дефініції «туристична послуга», можна сформувати наступне визначення даного поняття, згідно з яким туристична послуга – це об’єкт ринкових відносин, потреба в якому виникає під час туристичної поїздки/подорожі та при підготовці до неї і дозволяє задовольнити туристський попит у характерних та супутніх послугах суб’єктами ринку туристичних послуг.



Рис. 1.1. Типологізація та взаємозв’язок підходів до трактування сутності поняття «туристична послуга»

Джерело: розроблено автором

Здійснимо уточнення класифікаційних ознак туристичних послуг (табл. 1.1).

Найбільш вживаним є поділ туристичних послуг на характерні і супутні. Саме цей поділ використовується і у Законі України «Про туризм» для визначення сутності туристичних послуг: «Супутні туристичні послуги і товари – послуги і товари, призначені для задоволення потреб споживачів, надання і виробництво яких несуттєво скоротиться без їх реалізації туристам; характерні туристичні послуги і товари – послуги і товари, призначені для задоволення потреб споживачів, надання і виробництво яких суттєво скоротиться без їх

реалізації туристам» [26].

Поряд з цим широке коло авторів на одному класифікаційному рівні розрізняють супутні, додаткові й основні туристичні послуги [6; 20; 24]. А.П. Панчук [43] відмічає, що відмінність між цими видами послуг полягає в їхньому співвідношенні із спочатку придбаним пакетом послуг: основні туристичні послуги це цільові послуги, які пропонують в єдиному пакеті, що гарантує їхнє обов'язкове споживання в місці відпочинку; додаткові послуги – це цільові й інфраструктурні послуги, які можна одержати за додаткову плату, але специфічні для даного туристського центра; супутні послуги – це послуги інфраструктурного комплексу, якими користуються і місцеві жителі, і туристи.

Таблиця 1.1

Класифікація туристичних послуг

№	Класифікаційна ознака	Група послуг	Суттєва характеристика групи
1	За впливом на пропозицію	характерні	послуги, виробництво й надання яких суттєво скоротиться без їх реалізації особам, що подорожують
		супутні	послуги, виробництво і реалізація яких несуттєво скоротиться без реалізації туристам.
2	За структурою споживання	основні	послуги, які задовольняють мотиви подорожі
		додаткові	послуги, задоволення яких не є мотивом споживчого туристичного попиту на подорож, але споживання яких здійснюється в процесі туристичного обслуговування
3	За економічною основою	платні	послуги, які надаються в обмін на грошові кошти чи інші товарно-матеріальні цінності
		безкоштовні	послуги, які надаються безоплатно
4	За впливом на конкурентоспроможність продуцента	інноваційні	нові послуги або підходи до задоволення потреб туристів, що дозволяють підвищити конкурентоспроможність туристичних підприємств
		традиційні	послуги, надання та споживання яких здійснюється за традиційною технологією та методами організації туристичної подорожі
5	За результатом	матеріальні	послуги, в результаті яких створюються матеріальні продукти або змінюються їх споживчі властивості
		нематеріальні	послуги, що не ведуть до створення матеріального результату
6	За тривалістю споживання	короткотривалі	Споживаються протягом часу до одного тижня
		середньотривалі	Споживаються протягом часу до одного місяця
		довготривалі	Споживаються протягом часу понад одного місяця
7	За наявністю взаємозв'язку	взаємопов'язані	Споживання одних туристичних послуг має вплив на попит на інші послуги

		невзаємопов'язані	Споживання одних туристичних послуг не залежить від інших послуг
8	За сутністю туризму	обов'язкові	послуги, які є обов'язковими складовими комплексу туристичних послуг для визнання його туристичним продуктом
		необов'язкові	послуги, відсутність яких в комплексі туристичних послуг не призводить до невизнання такого комплексу туристичним продуктом

Джерело: складено автором на підставі [6; 20; 24]

А. Д. Чудновский та М. А. Жукова, підтримуючи таку позицію, підкреслюють, що «такий розподіл умовний, оскільки істотних відмінностей з погляду споживчих властивостей між ними немає» [56]; послуги, включені в основну програму й підтверджені ваучером, відносяться до основних, додаткові та супутні послуги не входять у вартість путівки, турист купує їх самостійно в місці перебування або під час подорожі.

На нашу думку, така позиція суперечить принципам класифікаційного процесу, оскільки в цьому випадку одна й та ж сама група «супутні послуги» виокремлюється за різними класифікаційними ознаками та має різне смислове навантаження; окрім цього поділ на класифікаційні групи повинен відбуватися на основі наявності істотних відмінностей між групами. Вирішення цієї колізії можливо шляхом уточнення класифікаційних ознак.

Окремі дослідники [27, с. 167] аргументують перелік обов'язкових туристичних послуг, який складається з послуг перевезення, розміщення, страхування, невідкладної медичної допомоги та інформаційно-комунікаційного обслуговування. Між тим О. О. Любіцева [34, с. 39] стверджує, що «туристичною послугою може вважатися тільки комплекс послуг з задоволення різноманітних потреб туриста: у відпочинку, харчуванні, переміщенні та інших, які сприяють забезпеченню мети подорожі».

В ґрунтовній науковій роботі [34] проф. О.О. Любіцева зазначає,

що туризм є поліфункціональним явищем і відмічає серед основних рекреаційну, соціальну, культурну, економічну, просвітницьку функції туризму. При цьому рекреація як біологічна функція та соціальне надбання людства є поліаспектним поняттям. Сутністю рекреаційної функції туризму є відновлення фізіологічних та психологічних сил людини, яка подорожує. При більш детальному аналізі науковці виділяють п'ять функцій рекреації: лікувальну (відновлення здоров'я); пізнавальну (розвиток духовного потенціалу особистості), розважальну (відволікання особистості від повсякденного життя), спортивну (розвиток фізичних сил людини) та оздоровчу (відновлення психофізіологічних сил людини, втрачених під час трудової діяльності).

Кожній з функцій рекреаційної діяльності відповідає певна кількість елементарних рекреаційних занять, які є окремими туристичними послугами. Узагальнюючи, можливо відмітити, що рекреаційні туристичні послуги спрямовані на відновлення та збагачення людського потенціалу та особистих здібностей туриста. Відновлення фізіологічних та психологічних сил людини є необхідним для здійснення подальшої трудової діяльності. З іншої сторони, туристичні подорожі можуть здійснюватися з метою реалізації трудових функцій; численні статистичні звіти доводять, що діловий туризм в світі розвивається прискореними темпами.

1.2. Якість туристичних послуг: особливості та оцінка

Згідно з міжнародними стандартами, якість послуги - сукупність характеристик послуг, що визначають їх здатність задовольняти встановлені і передбачувані потреби споживача [8, с. 161]. У провідній літературі питання якості послуг знайшли своє відображення у певній кількості завдань. Вітчизняними дослідниками висвітлені окремі аспекти оцінки якості послуг, спираючись в основному на зарубіжний

досвід.

Методика оцінки якості потрібна в діяльності туристичної фірми для аналізу і прогнозування її подальшого розвитку, виявлення конкурентних переваг на ринку. У сучасних умовах виникає необхідність оцінки не лише кінцевого результату, але й усього процесу створення та поширення туристичних продуктів. Туристична фірма повинна вимірювати характеристики запропонованих послуг з метою перевірки дотримання цих вимог. Це здійснюється на відповідних стадіях процесу життєвого циклу туристичної продукції згідно з запланованими заходами.

З даних позицій основним об'єктом якості стають так звані ключові процеси діяльності фірми, які найбільш впливають на якість її кінцевого результату - туристичних послуг. Підхід до цього процесу полягає у забезпечення якості туристичних послуг не лише за рахунок їх контролю, а і за рахунок високої якості технології надання даної послуги. Результатом високоякісної технології є якісна туристична послуга.

У цілому, при формуванні задоволення споживача купівлею туристичних продуктів виконуються два процеси [8, с. 163]:

- 1) процес технічного порівняння реальної якості сукупності послуг, що входять у туристичний продукт, з їх очікуванням з боку клієнта;**
- 2) емоційна оцінка послуг, що надаються, у той момент, коли турист знаходиться в безпосередньому контакті з продавцем туристичної послуги або обслуговуючим персоналом.**

У світовій практиці на базі цих процесів створена система, яка визначається як управління тотальною якістю, або Total Quality Management (TQM), що набула широкого поширення в усіх сферах бізнесу. Основними принципами функціонування TQM є [21, с. 67]: якість повинна оцінюватися споживачами; якість повинна знаходити відображення в усіх видах діяльності, а не тільки в її продукції; якість

вимагає повної віддачі працівників; якість вимагає наявності висококваліфікованих партнерів; ідеальної якості не існує, бо вона завжди може бути поліпшена.

Оцінка якості з точки зору споживача будується на основі критерію задоволеності, тобто почуття задоволення від наданих йому послуг. Задоволення - це відчуття достатку, що виникає у людини, яка порівнює свої попередні очікування і реальні якості отриманого продукту. З цього визначення витікають три ключові чинники, що характеризують задоволеність клієнта продуктом: очікувані характеристики продукту, фактичні характеристики та їх якість.

У цьому зв'язку, зважаючи на специфіку туризму, можна додати такий чинник, як якість обслуговування клієнта продавцем туристичної фірми. Керівники туристичних підприємств часто розглядають надання послуги в двох аспектах: технічному і функціональному. Перший з них вирішується простіше - це технічне забезпечення якості за рахунок необхідного стану засобів транспорту, стану готельних номерів, інфраструктури підприємств харчування тощо. Функціональний аспект забезпечується значно складніше. Це, більшою мірою, міжособові стосунки між менеджерами туристичної фірми та клієнтами, стосунками між персоналом туристичного підприємства, які можуть вплинути на стосунки з клієнтом.

Задоволеність клієнта неодмінно залежить від якості використаних ресурсів туристичної індустрії та індустрії задоволень. Але клієнт при оцінці якості послуг сприймає, передусім, функціональний аспект, який більшою мірою характеризує міру гостинності.

Отримання постійних клієнтів можна розглядати як наслідок їх задоволеності купівлею продукту. При виникненні чергової потреби в туристичних послугах, клієнт або його оточення звернеться саме до того підприємства, яке повною мірою задовольнило його запити. Це припускає наявність партнерських стосунків та використання таких

критеріїв оцінки, як чуйність, надійність та співчуття, які складно виразити кількісно [8, с. 167].

У маркетинговій літературі усі основні методики дослідження якості послуг є або альтернативними, або похідними від найбільш популярного методу: SERVQUAL (скорочено від service quality - якість послуги). Основою методики є припущення про те, що якість послуги - це результат споживчого порівняння очікувань та сприйняття за 22 аспектами. Для виміру якості послуг Л. Беррі запропонував свого часу 10 показників [64, с. 284].

Дослідження показали, що має місце кореляція між деякими показниками, що дозволило скоротити їх число до п'яти головних критеріїв якості послуг: матеріальність, надійність, чуйність, переконаність та співчуття.

К. Гренроосом була запропонована двофакторна модель на основі теорії мотивації Ф. Герцберга. Згодом ця модель була розширена до трифакторної, додатково враховувалося зовнішнє оточення (імідж фірми, якість її середовища: офісу, оргтехніки тощо)[64].

Слабким місцем цих моделей є те, що вони недостатньо системні, а багато чинників, що визначають якість послуг, не залучено в процес оцінки.

Наступним методологічним етапом була п'ятиступенева модель якості послуги, розроблена ученими Техаського університету. Її принципова відмінність від попередніх у тому, що об'єктом виміру є фіксація відхилень між очікуваннями клієнтів і сприйняття цих очікувань керівництвом фірми на п'яти рівнях її роботи [8, с. 170].

На першому рівні фіксується відхилення між очікуваннями клієнтів і сприйняттям керівництва фірми цих очікувань.

Неправильною оцінка потреб клієнтів може бути з різних причин. Одна з них - недостатність ринкової інформації або невміння чи небажання туристичної фірми займатися маркетинговою діяльністю щодо вивчення

потенційних споживачів. Інша - складніша за своєю природою. Це неправильне сприйняття побажань клієнта персоналом фірми, коли виникає нерозуміння між ними внаслідок різних бар'єрів: мовних, етнічних, інтелектуальних тощо.

На другому рівні фіксується відхилення між сприйняттям керівництвом фірми очікувань клієнта та перетворенням цих очікувань у список показників якості послуги (у вигляді стандарту якості фірми).

Можна виділити дві причини цього відхилення. Перша пов'язана з фінансовою, матеріальною або організаційною неможливістю фірми забезпечити очікування клієнтів, не дивлячись на те, що фірма їх добре розуміє. Друга причина - непрофесійне формування показників якості послуги, призначених персоналу, який ці вимоги повинен виконувати. Це призводить до того, що показники стандарту якості фірми занижені.

На третьому рівні фіксується відхилення між стандартними (що має бути) і фактичними (які є насправді) показниками якості послуги.

Можна виділити наступні причини цього відхилення.

1. Недостатність використаних фірмою ресурсів для забезпечення оголошеної якості її послуг. Головною причиною є економія на ресурсах для зниження ціни а бажання збільшити кількість послуг за рахунок економії ресурсів.

2. Недостатня мотивація персоналу фірми на якісну роботу з клієнтами, через непрофесійну роботу з персоналом. Наслідками є незадовільна якість послуг через недостатню ввічливість та увагу до клієнтів, поганого стану робочих місць і неохайного одягу персоналу.

3. Погана організація робіт при обслуговуванні великої кількості клієнтів, коли персонал внаслідок свого перевантаження припускається помилок в обслуговуванні.

4. На четвертому рівні фіксується відхилення між фактичною якістю послуг, що надаються, і зовнішньою інформацією, що інтерпретує цю якість. Причина – це високі обіцянки фірми, задекларовані в рекламі

послуг, в інформаційних матеріалах, входять в протиріччя з їх фактичною якістю.

5. На п'ятому рівні фіксується відхилення між сформованими очікуваннями клієнтів відносно якості послуги та їх сприйняттям у процесі споживання послуги. Відхилення п'ятого рівня є функцією відхилень попередніх чотирьох рівнів і інтегрально включає їх в себе [63, с. 91-96].

П'ятиступенева модель якості розроблена для звичайних послуг і не враховує специфічних особливостей туризму, зокрема, комплексності туристичних послуг.

У сфері туристичного бізнесу реалізація послуг починається з офісу, в якому клієнт вибирає маршрут і купує путівку, і з цієї миті починають діяти критерії оцінки якості. Наступною сферою реалізації турпослуг є підприємство, працівники якого здійснюють переміщення туристів. Після цього в реалізацію туристичних послуг послідовно вступають сфери розміщення туристів та харчування [8, с. 172].

У запропонованій методиці такі переваги не знайшли свого віддзеркалення. Її аналіз показує, що, не зменшуючи значення розглянутих методик, необхідне їх деяке доопрацювання для ефективнішого використання в системі маркетингового управління в туристичній сфері.

Запропонована нами п'ятиступенева модель оцінки якості туристичного продукту припускає наступні зміни існуючих методик.

1. Залишаючи п'ять показників оцінки якості такими, як вони наведені в методиці SERVQUAL, необхідно враховувати сферу реалізації туристичних послуг.

2. При визначенні загального коефіцієнта якості послуги у формулу необхідно ввести вагові коефіцієнти значення показників. Вагові коефіцієнти впродовж часу не залишаються постійними. При роботі з різними цільовими споживачами ці коефіцієнти гнучко

коригуються, враховуючи прихильності і очікування потенційних клієнтів.

3. Необхідно оцінювати відхилення фактичної якості від очікуваної не у вигляді різниці, а у вигляді відношення фактичної якості до очікуваної. У результаті цього переглядається система кількісної оцінки якості турпослуг.

Запропонована методика оцінки передбачає систему показників, які окрім п'яти наведених критеріїв (матеріальність, надійність, відчутність, переконливість і співчуття), враховують сфери реалізації послуги. При цьому суворо обмовляється доцільність такої зміни методики SERVQUAL тільки для сфери туризму.

Показники оцінки туристичних послуг з часом можуть змінюватися залежно від тенденцій розвитку туризму.

Методика оцінки якості туристичних продуктів припускає реалізацію наступних етапів [8, с. 174]:

- 1) збір початкової інформації шляхом анкетування клієнтів туристичних послуг;
- 2) обробка результатів анкет;
- 3) визначення інтегрального значення якості туристичних послуг та меж змін.

Визначення інтегрального показника значення якості туристичних послуг може здійснюватися по наступних варіантах.

Варіант А. Визначення якості послуг туристичних підприємств по всіх групах показників оцінки. Розрахунок робиться за наступною формулою [8, с. 174]:

$$K_{\text{факт}} = 10 \sum_{i=1}^n a_i \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m \frac{Z_{\text{ф}}}{Z_0} \quad (1.1)$$

де $i=(1, n)$ - кількість груп показників якості туристичних послуг,
 $j=(1, m)$ - кількість показників якості туристичних послуг у групах,
 a_i - коефіцієнти важливості груп показників якості,

Z_0, Z_f - середні значення очікуваної і фактичної якості туристичних послуг.

Верхня межа якості туристичних підприємств. Теоретична верхня межа зміни якості K буде у тому випадку, якщо відношення Z_f/Z_0 набуває найбільшого значення. Це можливо, якщо клієнт задає мінімально очікуваний рівень якості ($Z_0 = 1$) за шкалою відліку від 5 (вища якість) до 1 (нижча якість), а фактично досягнутий рівень якості є найбільшим ($Z_f = 5$), тобто $Z_f = Z_{\max}$, а $Z_0 = Z_{\min}$, де Z_{\max} та Z_{\min} - це крайні значення показників оцінки в прийнятій методиці. Як видно, $Z_{\max} = 5$, а $Z_{\min} = 1$ [8, с. 174].

Отже, для аналізу і прогнозування подальшого розвитку туристичної фірми, виявлення її конкурентних переваг, потрібна методика оцінки якості. Необхідно оцінювати не лише кінцевий результат, але й увесь процес створення та поширення туристичних продуктів. Виробництво та реалізація туристичних продуктів являє сукупність таких процесів, як трансфер, розміщення, ресторанне обслуговування і так далі. При цьому вихід процесу трансферу є входом наступного процесу розміщення, вихід процесу розміщення є входом процесу ресторанного обслуговування і так далі. Таким чином, найчастіше об'єктом дослідження є не одиничний процес, а система взаємопов'язаних процесів.

1.3. Система управління якістю туристичних послуг

Якість послуг у сучасних умовах розвитку сфери туризму є одним із найважливіших складників ефективності та рентабельності суб'єктів туристичної індустрії. Система управління якістю у сфері туризму має стати постійним процесом діяльності, спрямованим на підвищення рівня послуг, удосконалення елементів виробництва та впровадження системи

якості. Усі процеси із проектування, забезпечення та збереження якості туристичного продукту мають бути об'єднані в систему управління якістю [64, с.112].

Під час управління якістю комплексної туристичної послуги безпосередніми об'єктами управління виступають процеси, що зумовлюють якість кожної послуги. Розроблення управлінських рішень щодо визначення показників, які зумовлюють надання якісного туристичного продукту, розглядається як важлива складова частина програми управління якістю туристичних послуг.

Управління якістю туристичного обслуговування має проводитися системно, тобто на підприємствах – суб'єктах туристичної індустрії має функціонувати система управління якістю туристичних послуг. Така система являє собою організаційну структуру з чітким розподілом відповідальності, процедури, процесів та ресурсів, які необхідні для управління якістю туристичного продукту. Світовий досвід сформував не тільки загальні ознаки систем управління якістю, а й принципи та методи, які можуть застосовуватись у кожній із них [8, с. 176].

Виокремлюють три типи систем управління якістю, що мають концептуальні розходження: системи, що відповідають вимогам стандартам ISO серії 9000; загальнофірмові системи управління якістю (TQM – загальне управління якістю – Total Quality Management); системи, що відповідають критеріям національних або міжнародних (регіональних) премій, дипломів з якості. Життєвий цикл послуг включає всі стадії її існування: від первісного визначення вимог і потреб споживача до кінцевого їх задоволення. Життєвий цикл за стандартом ISO 9004:2009 схематично подається спіраллю якості.

Отже, в управлінні якістю туристичних послуг доцільно розрізняти поняття «забезпечення якості», «управління якістю», «поліпшення якості» відповідно до ISO 9001:2008. Забезпечення якості – сукупність запланованих і систематично здійснюваних заходів, необхідних для

створення впевненості в тому, що послуга задовольняє певні вимоги щодо якості. **Управління якістю (Quality Control) – скоординовані дії щодо спрямування та контролю діяльності організації стосовно якості [21, с.68].**

У межах системи управління якістю розробляються методики, що встановлюють вимоги до виконання всіх пов'язаних із наданням послуги процесів, включаючи три основоположні процеси (маркетинг, проектування і безпосередньо надання послуги), які функціонують в структурі системи управління якістю туристичних послуг (рис. 1.2).

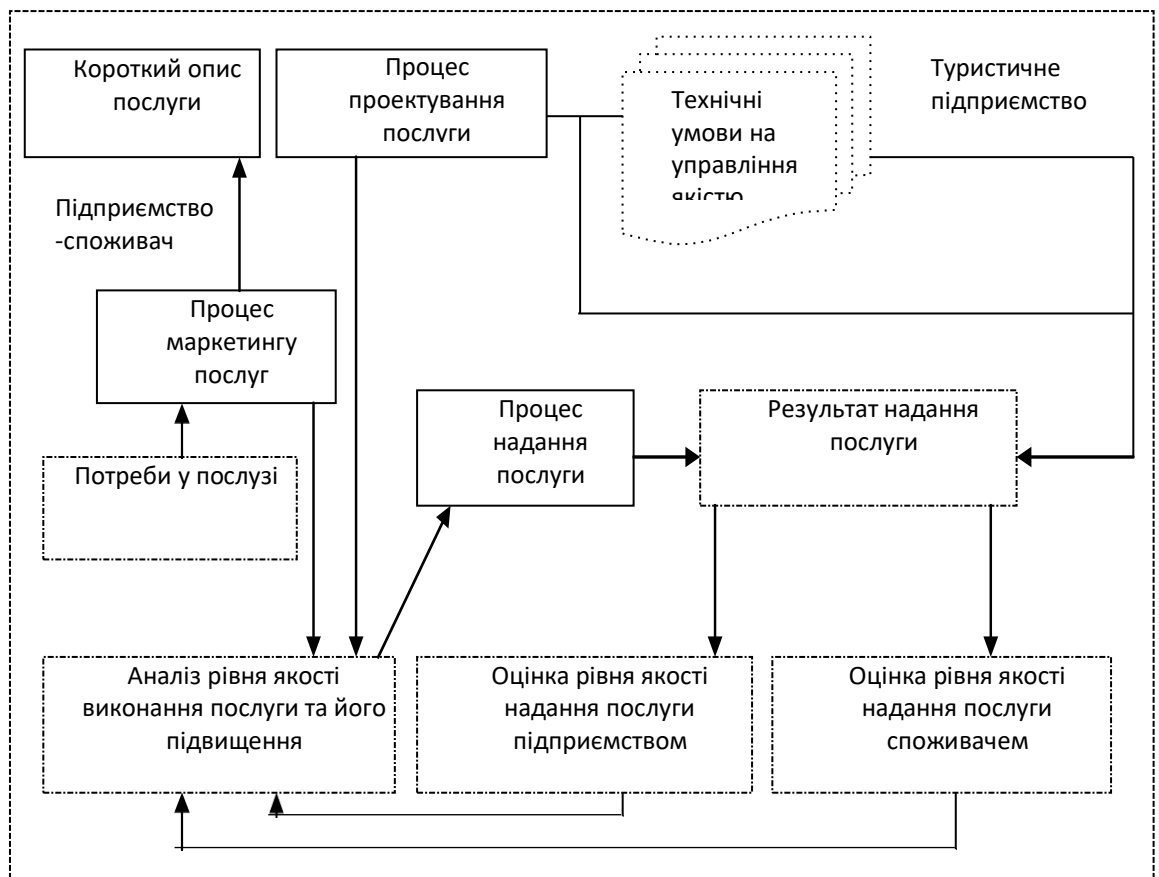


Рис. 1.2. Структура системи управління якістю туристичних послуг [648]

Зазвичай управління якістю представлено системою методів та заходів, що здійснюються для задоволення вимог до якості. Зазначимо, що це поняття рекомендується застосовувати з уточнюючими визначеннями на зразок управління якістю в процесі виробництва або

управління якістю на рівні фірми.

Управління якістю містить у собі методи та види діяльності оперативного характеру, спрямовані одночасно на управління процесом і усунення причин незадовільного функціонування на відповідних стадіях спіралі якості. Поліпшення якості – постійна діяльність, спрямована на підвищення технічного рівня продукції, якості її виготовлення, удосконалення елементів виробництва і системи якості. Призначення постійного поліпшення системи управління якістю – підвищення ймовірності задоволеності замовників та інших зацікавлених сторін [64].

Загальне управління якістю – складник загальної функції управління, що визначає та забезпечує політику з якості. Ця функція управління включає: оперативне планування, розподіл ресурсів та інші систематичні дії у сфері якості, такі як планування якості, проведення робіт і оцінка результатів.

Система управління якістю обслуговування у процесі впровадження й удосконалення органічно взаємодіє з іншими соціальними і виробничими системами підприємств туристичної індустрії. Насамперед це управління розробленням туристичного продукту (маршрути, тури), плануванням виробництва, технологічною підготовкою, матеріальними та фінансовими ресурсами, якістю праці, підготовкою кадрів тощо. Сукупно ці системи охоплюють усі сфери діяльності трудового колективу туристичного підприємства: виробничу, економічну, соціальну, технологічну та ін.

Споживач, оцінюючи якість туристичної послуги, порівнює деякі фактичні значення параметрів якості з очікуваними ним величинами, і якщо ці очікування збігаються/ перевищують, то якість визначається задовільною чи перевершеною. Більшість споживачів не знають про якість вхідних даних послуги з функціонального погляду (тобто їх не цікавить те, як туристична послуга була вироблена). Вони судять про

якість за вихідними даними – вигодами, які отримані ними від наданої послуги. Різницю між цими двома величинами становить розходження, за яким оцінюють ступінь задоволеності споживача якістю туристичної послуги (поняття споживчої цінності послуги) (рис. 1.3).

Під час розроблення системи управління якістю обслуговування на туристичному підприємстві має бути забезпечено органічну, планову взаємодію усіх її підсистем на всіх етапах функціонування

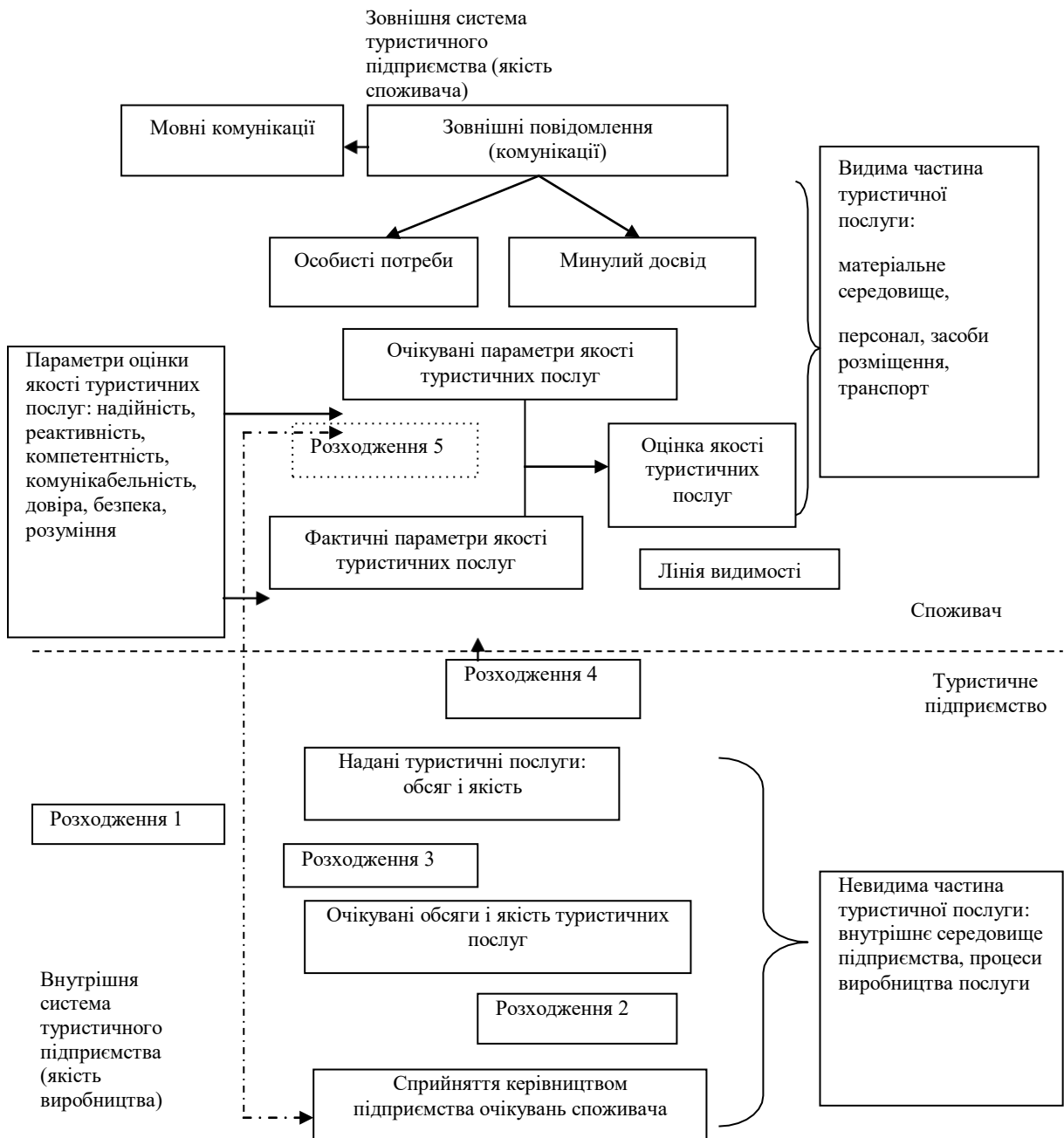


Рис. 1.3. Модель системи управління якістю туристичної послуги

Досягнення ефективності системи управління якістю обслуговування на підприємствах туристичної індустрії не може бути забезпечено без використання різних форм конкретної участі й активного впливу обслуговуючого та управлінського персоналу на підвищення якості обслуговування туристів, туристичних агентів та контрагентів.

Для розкриття і деталізації системи управління якістю туристичних послуг у межах розвитку туристичного комплексу України необхідно здійснити детальний опис та світоглядний і методологічний синтез сутнісного визначення базового категоріального апарату (табл.1.2). Під час упровадження системи управління якістю кожне туристичне підприємство має визначити цілі та політику з якості, поставити відповідні завдання із забезпечення стабільного, довгострокового характеру. Досягнення єдиних цілей підвищення якості має враховувати всі елементи та операції процесу комплексного обслуговування клієнтів, якості роботи всього трудового колективу.

Таблиця 1.2

Основні визначення та світоглядно-методологічне трактування базового категоріального апарату управління якістю [64]

Поняття	Зміст
1	2
Планування якості	Складник управління якістю, що спрямований на встановлення цілей у сфері якості. Передбачає необхідні операційні процеси життєвого циклу туристичного продукту, супутніх робіт та послуг і відповідні ресурси для досягнення цілей в сфері якості
Управління якістю	Складник управління якістю, який спрямований на виконання вимог до якості
Забезпечення якості	Складник управління якістю, що спрямований на створення впевненості, що вимоги до якості будуть виконані
Покращення якості	Складник управління якістю, що спрямований на збільшення здатності виконати вимоги до якості. Вимоги можуть відноситися до будь-яких аспектів, таких як результативність, ефективність тощо

Крім того, система управління якістю передбачає об'єднання цілої низки взаємозалежних заходів щодо підтримки необхідного рівня якості

реалізації програм туристичних маршрутів, турів, екскурсій на всіх стадіях «життєвого циклу» туристичного продукту. Іншими словами, включати заходи з проектування, планування, організації роботи туристичного підприємства з обслуговування туристів та заходи з поліпшення їх задоволеності. Всі заходи з управління якістю – організаційні, технічні, фінансово-економічні, правові, соціально-психологічні, виховні та ін. – мають бути об'єднані в єдиний, планово реалізований комплекс.

Отже, ефективність реалізації завдань управління якістю туристичного обслуговування має виступати критерієм науковості управління в сфері туризму, що дасть можливість визначити ступінь знання і використання законів і закономірностей управління якістю обслуговування на практиці. Розвиток системи методів управління якістю туристичного обслуговування передбачає посилення координаційної діяльності відповідних підрозділів туристичних підприємств під час вирішення завдань із досягнення мети управління.

Система управління якістю обслуговування складається з безлічі вхідних у неї блоків, що відрізняються входами, виходами та процесами, що інтегруються у загальний системний процес. У кожному блоці здійснюється управління окремим процесом за допомогою зворотного зв'язку. Загалом завдання системи зводиться до інтеграції конкретних завдань кожного блоку.

Висновки до розділу 1

1. Туристична послуга – це об'єкт ринкових відносин, потреба в якому виникає під час туристичної поїздки/подорожі та при підготовці до неї і дозволяє задовольнити туристський попит у характерних та супутніх послугах суб'єктами ринку туристичних послуг.
2. Методика оцінки якості туристичних продуктів припускає

реалізацію наступних етапів: збір початкової інформації шляхом анкетування клієнтів туристичних підприємств; обробка результатів анкет, яка полягає в узагальненні отриманих даних за показниками очікуваної якості туристичних послуг, фактичної якості та за коефіцієнтами важливості групи показників; показника якості туристичної послуги і меж його зміни.

3. Система управління якістю являє собою погоджену робочу структуру, що функціонує на туристичному підприємстві та має включати ефективні технічні й управлінські методи, що забезпечують найкращі та найбільш практичні способи взаємодії персоналу туристичного підприємства, його агентів, контрагентів та споживачів туристичних послуг.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНСТВА «ВАВИЛОН ТРЕВЕЛ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТА «Вавилон Тревел»

Туристичне агентство «Вавілон-Тревел» (ТА «Вавілон-Тревел») було створено у 2007 році, і за існування виробила позитивну репутацію серед клієнтів і партнерів. Туристичне агентство «Вавілон-Тревел» сприймають як надійного, професійного партнера і компанію, що динамічно розвивається. Офіс ТА «Вавілон-Тревел» знаходиться за адресою: вул. Ярославів Вал 13/2Б, оф. 11 (ст. м. Золоті ворота).

ТА «Вавілон-Тревел» спеціалізується на виїзному індивідуальному і груповому туризмі, надає всі види послуг – бронювання готелів, авіаквитків, екскурсійно-транспортне обслуговування, допомога у відкриття віз, ВІП зустрічі в аеропорту та ін. Одним з основних видів діяльності ТА «Вавілон-Тревел» є корпоративне обслуговування і обслуговування V.I.P. клієнтів за

індивідуальними програмами. Важливим напрямом ТА «Вавилон-Тревел», є організація поїздок на найбільші спортивні змагання: Олімпійські ігри, Чемпіонати світу і Європи, змагання Формули-1 в різних країнах, чемпіонати Європи і миру по хокею, тенісу, фігурному катанню і ін.

У структурі туристичних послуг даної туристичної компанії розрізняють основні й додаткові. До основних послуг ТА «Вавилон Тревел» відносять: послуги з організації перевезення; розміщення; харчування туристів. До додаткових послуг ТА «Вавилон Тревел» належать: послуги з організації екскурсій; послуги зі страхування туристів; послуги гідів, гідів-перекладачів; послуги перевезення туриста від місця його перебування в країну (місце його тимчасового перебування) до місця розміщення й назад (трансферт), а також будь-якому іншому перевезенню в межах країни.

ТА «Вавилон Тревел» займає лідируючу позицію на ринку туристичних послуг України. В активі компанії більше 30 власних операторських напрямків: ОАЕ, Шрі-Ланка, Індія, Болгарія, Чорногорія, Хорватія, Угорщина, В'єтнам, Таїланд, Чехія, Домінікана, Мексика, Куба, Польща, Словаччина, Словенія, Франція, Швейцарія, Італія, Індонезія, Андорра, Іспанія, Маврикій, Мальдіви, Ізраїль, Йорданія, Кіпр та інші.

Динаміка обслуговування клієнтів на внутрішньому та зовнішньому ринку ТА «Вавилон Тревел» за 2016-2018 рр. представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка обслуговування клієнтів на внутрішньому та зовнішньому ринку туристичного підприємства ТА «Вавилон Тревел» у 2016-2018 рр.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 р. / 2016 р.	
				+, -	%
1. Кількість обслугованих туристів, осіб, в т.ч.	3310	3750	5000	1690	151,06
Іноземних туристів	200	400	700	500	350,00
Туристів, які виїжджали за кордон	2060	2450	3000	940	145,63
Туристів, охоплених внутрішнім туризмом	1050	900	1300	250	123,81
2. Кількість туроднів, наданих туристам, в т.ч.:	4149	4350	4624	475	111,45
Іноземним туристам	70	120	170	100	242,86

Туристам, які виїжджали за кордон	2070	3273	4077	2007	196,96
Туристам, охопленим внутрішнім туризмом	106	431	547	441	516,04
3. Обсяг наданих туристичних послуг, тис. грн. з них	10228	11397	17531	7303	171,40
Іноземним туристам	998	1345	2435	1437	243,99
Туристам, що виїжджали за кордон	7634	8324	13665	6031	179,00
4. Витрати, пов'язані з наданням туристичних послуг, тис. грн., з них	7152	8737	12127	4975	169,56
Іноземним туристам	765	1045	1167	402	152,55
Туристам, що виїжджали за кордон	5545	6434	9551	4006	172,25

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Співвідношення між обсягами в'їзного та виїзного туризму складає майже 2:1. За аналізований період відбулося збільшення кількості обслугованих туристів на 1690 осіб, або на 51,06 %. Кількість турс днів, наданих туристам ТА «Вавилон Тревел» також зросла і становить 4624 днів, що на 11,45% більше, ніж у 2016 році.

Для загального розуміння стану економічного розвитку ТА «Вавилон Тревел» необхідно провести аналіз основних фінансово-господарських показників підприємства за 2016-2018 рр.. Розглянемо основні економічні та фінансові показники господарської діяльності ТА «Вавилон Тревел» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка економічних показників господарської діяльності ТА
«Вавилон Тревел» за 2016-2018 рр.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 р. / 2016 р.	
				+, -	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	10228,00	11397,00	17531,00	7303,0	71,41
Валовий прибуток, тис. грн.	3076,00	2659,00	5405,00	2328,0	75,68
Чистий прибуток, тис. грн.	850,00	518,00	1918,00	1067,0	125,53
Середньорічна вартість:					
– необоротних активів, тис.грн;	3132,00	3766,00	4372,00	1239,80	39,58
– оборотних активів, тис.грн	1234,00	1519,00	2191,00	956,75	77,50
Фондовіддача, грн	1,37	1,31	1,74	0,37	27,07
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	7,29	6,97	5,85	-1,44	-19,76
Рентабельність господарської	15,38	5,87	17,34	1,96	x

діяльності, %					
---------------	--	--	--	--	--

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз показав, що підприємство діє прибутково, про що свідчать дані показників виручки від реалізації продукції та чистого прибутку. Чистий прибуток підприємства є значним, і як позитивне слід відмітити його зростання в 2016-2018 роках. Якщо в 2016 році він становив 850,0 тис.грн., то в 2018 році значення цього показника становило 1918,0 тис.грн. або 125,53 % рівня 2016 року. Має тенденцію до збільшення і показник середньорічної вартості необоротних та оборотних активів. Якщо в 2016 році ці показники становили 3132,0 та 1234,0 тис.грн., то в 2018 році їх значення збільшились і становлять 4372,0 та 2191,0 тис.грн відповідно (відбулося збільшення на 39,58 та 77,50% відповідно). Фондовіддача, тобто показник, що характеризує ефективність використання основних засобів має не дуже велике, однак позитивне значення. Як показав аналіз, в 2018 році її значення становить 1,74 грн., що на 0,37 пункти більше рівня 2016 року. Негативним зрушенням слід вважати загальне зниження ефективності використання оборотних активів, про що свідчать дані коефіцієнта оборотності оборотних активів. Якщо в 2016 році цей показник становив 7,29 обороти, то в 2018 році відбулося зниження оборотності на 19,76%. Слід відзначити, що підприємство є рентабельним, однак в 2017 році спостерігалась тенденція до зниження рівня рентабельності в порівнянні з 2016 роком.

Аналіз показників ліквідності ТА «Вавилон Тревел» наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників ліквідності ТА «Вавилон Тревел» за 2016-2018 рр.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 р. / 2016 р.
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	2,92	2,16	3,53	0,61
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,93	0,94	1,62	0,69
Коефіцієнт незалежної (забезпеченої) ліквідності	0,22	0,05	1,39	1,17
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,01	1,14	1,12
Частка оборотних активів в загальній сумі активів	0,29	0,29	0,36	0,07
Частка виробничих запасів в оборотних активах	0,61	0,55	0,42	-0,19

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Як показав аналіз, підприємство відрізняється досить високими показниками ліквідності. Майже всі розраховані показники мають значення, вище за критичне. Збільшення показників ліквідності відбулося в 2018 році, особливо по показниках швидкої та незалежної ліквідності. Зокрема, в 2018 році показник швидкої ліквідності становив 1,62 при критичному значенні не менше 0,5, а показник незалежної ліквідності – 1,39 при критичному значенні не менше 0,5. Загальний коефіцієнт платоспроможності підприємства засвідчує його здатність швидко і вчасно відповідати по своїх зобов'язаннях.

Аналіз показників фінансової стійкості ТА «Вавилон Тревел» наведено в табл. 2.4.

Як видно з таблиці 2.4, підприємство володіє значною фінансовою стійкістю. Про це свідчать основні показники фінансової стійкості підприємства. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії, концентрації власного капіталу), який обчислюється як відношення загальної суми власного капіталу до підсумку балансу і характеризує частку активів власників підприємства в загальній сумі активів, авансованих у його діяльність має значення вище критичного в період 2016-2018 роки, та має стійке значення.

Таблиця 2.4

Динаміка показників фінансової стійкості ТА «Вавилон Тревел» за 2016-2018 рр.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 р. / 2016 р.
Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу)	0,90	0,87	0,89	-0,01
Маневреність робочого капіталу	1,05	1,05	0,72	-0,33
Коефіцієнт фінансової залежності	1,11	1,15	1,12	0,02
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,21	0,18	0,28	0,07
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,10	0,13	0,11	0,01
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,11	0,15	0,12	0,02
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,66	0,54	0,78	0,12
Коефіцієнт фінансової стабільності	9,16	6,51	8,05	-1,11

Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом	0,97	0,95	1,39	0,42
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів робочим капіталом	0,66	0,54	0,69	0,03

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Маневреність робочого капіталу характеризує частку запасів (матеріальних оборотних активів) у його загальній сумі, тобто визначається відношенням їх вартості до розміру робочого капіталу. В 2016 році цей показник дорівнював 1,05, а в 2018 році знизився на 0,33 пункти і становить 0,72.

Показник фінансової залежності знаходиться в межах нормативного значення ($<2,0$), що говорить про невеличку частку позичених коштів у фінансуванні підприємства.

Важливим показником для визначення фінансової стійкості підприємства є коефіцієнт фінансової стабільності, який характеризує співвідношення власних та позикових коштів та обчислюється шляхом ділення власного капіталу на залучений капітал. Отже найбільш стабільний фінансовий стан підприємство мало в 2016 році, коли цей показник дорівнював 9,16 при нормативному значенні $>1,0$.

В цілому слід відзначити, що в 2016-2018 роках відбувається покращення фінансової стабільності підприємства майже по всіх показниках.

Кінцевий результат роботи підприємства оцінюється рівнем ефективності його господарської діяльності: загальним обсягом одержаного прибутку та в розрахунку на одиницю ресурсів. Прибуток та відносний показник прибутку – рентабельність є основними показниками ефективності роботи підприємства, які характеризують інтенсивність господарювання.

Аналіз рівня прибутковості та ефективності господарської діяльності ТА «Вавилон Тревел» представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка рівня рентабельності та ефективності формування фінансових результатів туристичного підприємства ТА «Вавилон Тревел»

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення
-----------	---------	---------	---------	------------

				2018 р. / 2016 р.
Валова рентабельність виробничих витрат	43,02	30,44	44,57	1,55
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	2,32	3,28	2,24	-0,08
Рентабельність операційної діяльності	16,37	6,38	17,48	1,11
Рентабельність господарської діяльності	15,38	5,87	17,34	1,96
Рентабельність підприємства	9,66	4,82	12,80	3,14
Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції	8,32	4,55	10,94	2,62
Рентабельність активів	19,48	9,80	28,68	9,20
Коефіцієнт покриття виробничих витрат	0,70	0,77	0,69	-0,01
Коефіцієнт покриття витрат операційної діяльності	0,86	0,94	0,85	-0,01
Коефіцієнт покриття адміністративних витрат	0,12	0,11	0,10	-0,02
Коефіцієнт покриття витрат на збут	0,04	0,05	0,05	0,01
Співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції	0,17	0,14	0,14	-0,03
Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції	0,06	0,07	0,08	0,02
Коефіцієнт покриття активів	0,43	0,46	0,38	-0,05
Загальна економічна рентабельність	31,33	11,94	39,15	7,82
Комерційна рентабельність	43,02	30,44	44,57	1,55

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

З таблиці видно, що підприємство є рентабельним. Основним показником, який характеризує валовий прибуток, є валова рентабельність. Цей показник визначає рівень, на який підприємство може збільшити операційний прибуток шляхом зниження адміністративних витрат і витрат на збут. Як видно, в 2018 році валова рентабельність становить 44,57 %, що на 1,55 пунктів більше рівня 2016 року. Показники рентабельності основної, операційної, господарської діяльності мають високе значення, що говорить про високу ефективність господарювання підприємства.

Загальна економічна рентабельність характеризує ефективність господарської діяльності підприємства створеним прибутком і активами, які приймали участь у формуванні фінансового результату. Цей показник в 2016 році мав значення 31,33 %, а в 2018 році відбулося певне його зростання до рівня 39,15 % тобто на 7,82 пункти.

Коефіцієнт покриття виробничих витрат в 2016 році становив 0,70; в 2017 – 0,77; в 2018 – 0,69. Коефіцієнти покриття витрат операційної діяльності мають стабільне значення в 2016-2018 роках і коливаються в

межах 0,85–0,94 відповідно.

Таким чином, результати проведеного аналізу головних показників туристичного підприємства ТА «Вавилон Тревел» дають можливість стверджувати про те, що підприємство є ефективним і покриває власні витрат за рахунок власних доходів, що і знаходить своє відображення в зростанні чистого прибутку.

2.2. Аналіз маркетингового середовища та конкурентної позиції ТА «Вавилон Тревел»

В комплексі моделей стратегічного аналізу зовнішнього ринкового середовища ТА «Вавилон Тревел» активно використовуються методики PEST-аналізу та SWOT-аналізу. Ці аналітичні моделі передбачають моніторинг діяльності та ринку ТА «Вавилон Тревел» з метою розробки ефективної стратегії.

Для аналізу зовнішнього ринкового середовища непрямого впливу ТА «Вавилон Тревел» проведено PEST-аналіз (табл.2.6).

Таблиця 2.6

PEST-аналіз зовнішнього макросередовища ТА «Вавилон Тревел»

Група факторів	Можливість	Ступінь впливу	Загроза	Ступінь впливу
Політичні і правові	1. Стабільна політична ситуація в країні	2	1. Недосконалість державної політики у сфері інвестування	2
	2. Державне регулювання туристичної діяльності	4	2. Візові режими між країнами	4
	3. Створення конкурентоспроможного туристичного комплексу, що задовольняє потреби вітчизняних і зарубіжних туристів у різноманітних послугах, розвиток суміжних галузей економіки	3	3. Неefективна практика виконання існуючого законодавства в індустрії туризму	2
Економічні	1. Зростання купівельної спроможності	3	1. Зменшення купівельної спроможності	4
	2. Істотне уповільнення темпів інфляції	2	2. Підвищення цін на транспортні послуги	4
	3. Продовження економічного зростання	3	3. Недосконалість оподаткування	3

			4. Несприятливий діловий клімат	3
Соціальні	1. Зростання реальних грошових доходів населення	4	1. Зростання сумарної заборгованості з заробітної плати	4
	2. Зростання схильності населення до організованих заощаджень	4	2. Соціальна незахищеність населення	2
	3. Зростання кількості кваліфікованих фахівців внаслідок підвищеної уваги молоді до освіти	2	3. Відсутність сприятливих економічних умов, які дозволяють громадянам забезпечувати високий рівень соціального споживання	4
	4. Вивчення і застосування закордонного досвіду, використання ефективних методів управління	2	4. Високий рівень смертності	2
Технічні	1. Впровадження програми інформатизації та розвитку економічної діяльності на основі інтернет-технологій та інших сучасних інформаційних технологій	4	1. Можливість використання конкурентами сучасних технологій, які дозволяють зайняти більш вигідне становище	3

Ступінь впливу факторів було оцінено експертами за 5-ти бальною шкалою. Аналізуючи зовнішнє ринкове середовище ТА «Вавилон Тревел» можна сказати про те, що на сьогодні у туристичної компанії є всі можливості для розвитку її діяльності. Найвагоміший вплив спричиняють соціальний та політичний фактори.

Аналіз зовнішнього мікросередовища ТА «Вавилон Тревел» представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз зовнішнього мікросередовища ТА «Вавилон Тревел»

Можливість	Ступінь впливу	Загроза	Ступінь впливу
1	2	3	4
Споживачі			
Виявлення тенденції зростання цільового ринку	3	Високий ступінь мінливості потреб, вимог і смаків покупців	2
Виявлення потенційного попиту	4	Значна привабливість цільового сегменту для конкурентів	3
Високий ступінь прихильності покупців до послуг фірми	5	Слабка здатність підприємства до ефективного функціонування в привабливому сегменті	3

Обмежена можливість покупців у виборі інших продавців	3	Низький ступінь задоволеності покупців товарами (сервісом) підприємства	4
Висока чутливість покупців до реклами, різних дій щодо стимулювання збуту	3	Низький рівень інформованості покупців про товари підприємства	4
Сприятливе ставлення покупців до інноваційних рішень підприємства в галузі асортиментної політики	2	Висока чутливість покупців до ціни	4
Посередники			
Укладення довгострокових договорів співпраці з посередниками (готелі, транспортні компанії)	4	Відсутність пільг з боку посередників	2
Надання посередниками вигідних для фірми форм оплати та умов надання послуг	4	Скорочення кількості посередників, які надають необхідні для підприємства послуги	4

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4
Розширення кількості посередників підприємства	3	Збільшення кількості посередників на шляху від виробника до підприємства	3
		Посилення тиску з боку посередників	3
Конкуренти			
Нові конкуренти стимулюють розвиток турфірми	4	Поява нових конкурентів, що веде до зниження стійкості фірми на туристичному ринку	4

Ступінь впливу факторів було оцінено експертами за 5-ти бальною шкалою. Аналізуючи дані табл. 2.7, можна зробити висновки, що найбільш впливовими ринковими факторами мікросередовища є високий ступінь прихильності покупців до послуг ТА «Вавилон Тревел», надання посередниками вигідних для фірми форм оплати та умов отримання послуг, низький рівень інформованості покупців про послуги підприємства,

невідповідність асортименту (якості) послуг вимогам покупців, висока чутливість покупців до ціни.

У табл. 2.8 розроблено SWOT-аналіз господарської діяльності ТА «Вавилон Тревел», при використанні основних моментів із попередньо проведених аналізів внутрішнього середовища фірми, макрота мікрооточення.

У поточній ситуації ТА «Вавилон Тревел» необхідно дотримуватись конкурентної стратегії: використовувати свої «можливості» для мінімізації своїх «слабких сторін» у системі управління.

Можна зробити висновок, що ТА «Вавилон Тревел» є потужною компанією, яка займає одне з лідируючих положень на регіональному ринку туристичних послуг України. У своїй діяльності підприємство використовує стратегічний підхід до організації господарської діяльності.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз стратегії розвитку ТА «Вавилон Тревел»

	Можливості	Загрози
	1. Державне регулювання туристичної діяльності 2. Зростання купівельної спроможності 3. Впровадження програми інформатизації та розвитку економічної діяльності на основі інтернет-технологій 4. Виявлення потенційного попиту на туристичні послуги 5. Високий ступінь прихильності покупців до послуг фірми 6. Укладення довгострокових	1. Недосконалість державної політики у сфері інвестування 2. Неприятливий діловий клімат 3. Значна привабливість цільового сегменту для конкурентів 4. Висока чутливість покупців до ціни 5. Скорочення кількості посередників, які надають необхідні для підприємства послуги 6. Поява нових конкурентів, що веде до зниження стійкості фірми на туристичному ринку

		договорів співпраці з посередниками (готелі, транспортні компанії)	
Сильні сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1. Гарні умови праці маркетингового персоналу 2. Сучасне інформаційне забезпечення управління маркетингом 3. Висока якість послуг, що надаються 4. Стійкий психологічний клімат у колективі 5. Гнучка цінова політика 	В даному випадку підприємству необхідно розглядати стратегію агресивного розвитку на ринку та розробки стратегії для активізації власних сильних сторін для реалізації можливостей зовнішнього середовища	Потрібно проводити гнучку конкурентну політику для того, щоб використовувати власні сильні сторони для захисту від несприятливих факторів розвитку конкурентного середовища туристичної компанії
Слабкі сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1. Значна плинність кадрів системи маркетингу 2. Організація маркетингу на підприємстві 3. Територіальна спрямованість послуг 4. Недосконала стратегія розвитку підприємства 	Використовувати стратегію розвитку внутрішнього потенціалу туристичної компанії шляхом використання тих можливостей, які відкриває зовнішнє оточення фірми	В цій ситуації туристичній компанії необхідно повністю переглядати стратегію розвитку, здійснювати реструктуризацію або ліквідувати нерентабельні напрями діяльності

Туристичне підприємство ТА «Вавилон Тревел» вважають одним з потужних туристичних агентств, яке в останні роки зміцнює позиції на локальному туристичному ринку м. Києва. Конкурентне середовище діяльності туристичного підприємства ТА «Вавилон Тревел» представлене відповідною кількістю туристичних агентств, які діють на локальному туристичному ринку м. Києва. В таких умовах важливим завданням аналізу є визначення основних конкурентів та конкурентоспроможності туристичного

підприємства.

Побудуємо «карту стратегічних груп конкурентів» ТА «Вавилон Тревел». Спочатку оберемо найсуттєвіші характеристики продуктів галузі, які будемо оцінювати. Практика свідчить, що найбільш оптимальним є варіант оцінки за показниками: 1) співвідношення ціна/якість; 2) потужність підприємства.

Розрахуємо обрані характеристики за кожним підприємством, що функціонує на локальному туристичному ринку м. Києва. Для цього побудуємо розрахункову таблицю 2.9. В нашому випадку бальна оцінка ціни та якості продукції встановлена експертним шляхом спеціалістами ТА «Вавилон Тревел» на основі аналітичних досліджень.

Таблиця 2.9

Аналіз конкурентного становища найбільших туристичних агенцій
на локальному ринку м. Києва

Підприємство	Оцінка ціни, балів	Оцінка якості, балів	Співвідношення ціна/якість	Потужність підприємства (обсяги збуту), тис.грн.	Частка на ринку, %
«Турагентство Join Up» (1)	5	4	4,5	2521	4,57
ТА «Вавилон Тревел» (2)	8	6	7,0	17531	31,78
Турагентство «Світ на долоні» (3)	9	8	8,5	17781	32,24
Туристична фірма «Поехали с нами» (4)	4	3	3,5	2284	4,14
«Турагентство Apex Tour» (5)	6	6	6,0	10997	19,94
Турагентство «Ajaks» (6)	5	3	4,0	2600	4,71
Інші (7)	3	3	3,0	1447	2,62
Всього	X	X	X	55160	100,00

Будуємо карту стратегічних груп конкурентів ТА «Вавилон Тревел» згідно визначених показників (рис. 2.1).

	Потужність підприємства, тис.грн.		
	Мала 0-2000	Середня 2000-15000	Висока 15000-25000

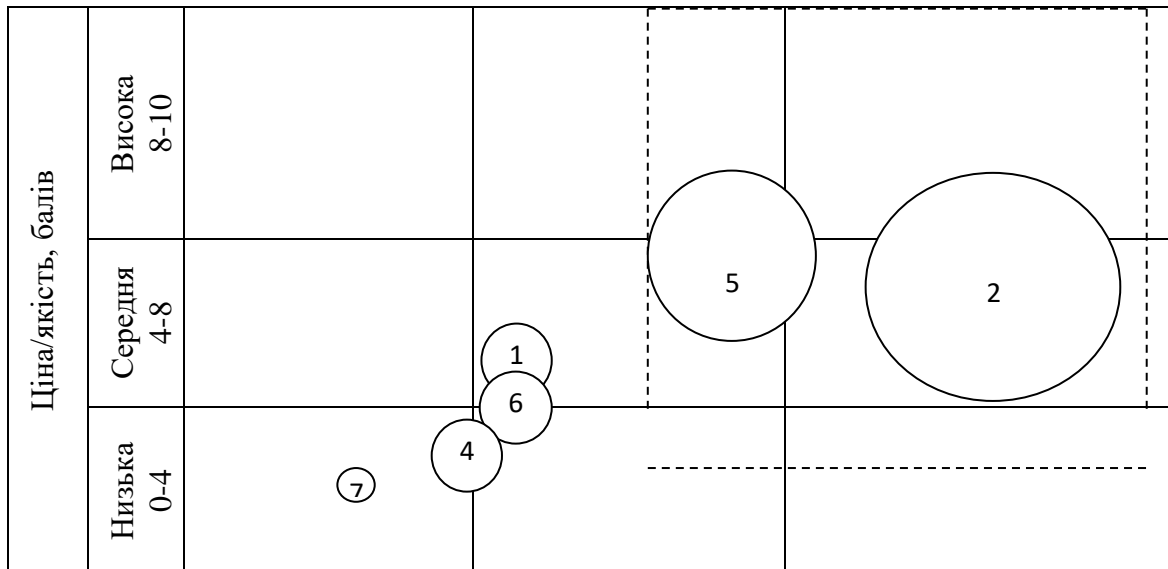


Рис. 2.1. Карта стратегічних груп конкурентів ТА «Вавилон Тревел» на локальному ринку туристичних послуг м. Києва

Підприємства, що опиняються близько один від одного об'єднують в одну стратегічну групу. В нашому випадку в одну групу з туристичним підприємством ТА «Вавилон Тревел» доцільно віднести ще такі, як турагентство «Світ на долоні» (3) та «турагентство Apex Tour» (5). Це означає, що в своїй діяльності туристичне підприємство ТА «Вавилон Тревел» повинен звертати увагу передусім на конкурентну боротьбу саме з цими конкурентами.

Наступним кроком в галузевому аналізі конкурентної позиції підприємства на ринку є використання методики оцінки конкурентної сили в порівнянні з основними конкурентами [14].

Оцінка абсолютної конкурентної сили підприємства здійснюється за такою методикою. Спочатку вибирається перелік факторів, що визначають сильні і слабкі сторони діяльності туристичного підприємства ТА «Вавилон Тревел». Потім проводиться порівняння оцінок цих факторів з оцінками найсильніших конкурентів (тих що визначені на карті SGK), причому показник абсолютної конкурентної сили розраховується як алгебраїчна сума різниць між оцінками підприємства, що досліджується, і найвищими оцінками серед конкурентів. Розрахунки за вказаною формулою наведені в таблиці 2.10. Для спрощування зважування факторів не використовується.

Таблиця 2.10

Аналіз звичайної і абсолютної конкурентної сили туристичного підприємства
ТА «Вавилон Тревел» на локальному ринку туристичних послуг м. Києва

№ з/п	Фактори	Оцінка (0 ... 10 балів)			
		СК ₁₁ (Світ на долоні)	СК ₁₂ (турагентство Apex Tour)	ТА «Вавилон Тревел»	
				C _i	C _i – max СК _{ij}
1	2	3	4	5	6
1.	Прибутковість (фін.ресурси)	5	10	7	-3
2.	Ринкова частка	5	7	10	+3
3.	Репутація	8	10	9	-1
4.	Послуги	7	8	8	0
5.	Обсяги надання послуг	9	8	9	0
6.	Фінанси	6	6	10	+4
7.	Трудові ресурси	7	9	8	-1
8.	Організація і менеджмент	7	8	9	+1
9.	Нові послуги	9	7	7	-2
10.	Система просування та збуту	6	7	7	0
Конкурентна сила		69	80	84	+2

Звичайна оцінка конкурентної сили туристичного підприємства ТА «Вавилон Тревел» становить 84 бали – перше значення серед фірм-конкурентів. Цей показник дозволяє здійснити попарне порівняння з конкурентною силою конкурентів (наприклад, туристичне підприємство ТА «Вавилон Тревел» випереджає першого конкурента на 4 бали та другого – на 15 балів).

Абсолютна конкурентна сила туристичного підприємства ТА «Вавилон Тревел» оцінюється у (+2) бали. Для того, щоб знати, мало це чи багато, необхідно за даними табл. 2.11 визначити абсолютну силу інших двох конкурентів. Цей показник становить (-6) та (-23) балів для 1-го та 2-го конкурентів відповідно. Як бачимо, туристичне підприємство ТА «Вавилон Тревел» має позитивне значення абсолютної конкурентної сили. Однак, також слід відзначити, що за показниками прибутковості, репутації, якості персоналу та нових видів туристичних послуг туристичне підприємство ТА «Вавилон Тревел» відстає від своїх конкурентів. З іншого боку, лідируюче становище туристичного підприємства ТА «Вавилон Тревел» також є нестійким, оскільки головні конкурентні переваги цього суб'єкта

господарювання досягаються лише за рахунок великої ринкової частки (+3 бали) та потужностей (+4 бали).

Отже, можна зробити висновок про стійке конкурентне становище та існуючі конкурентні переваги туристичного підприємства ТА «Вавилон Тревел» на локальному ринку туристичних послуг.

2.2. Оцінка якості туристичних послуг ТА «Вавилон Тревел»

Рішення проблем якості послуг ТА «Вавилон-Тревел» потрібно починати з самооцінки своєї діяльності. Самооцінка - це систематичний і всебічний аналіз діяльності організації і результатів по відношенню до системи менеджменту якості. Самооцінка дає загальне уявлення про діяльність ТА «Вавилон-Тревел» та ступеня розвитку її системи менеджменту якості. Вона допомагає визначити області, що потребують поліпшення та пріоритети. У процесі самооцінки виявляються прогалини і слабкі місця існуючої системи, щоб організація могла планувати і впроваджувати необхідні удосконалення [28].

Проведемо оцінку рівня якості підприємства та послуг ТА «Вавилон-Тревел», за допомогою самооцінки стану його функціонування, що забезпечить систематичний і всебічний аналіз діяльності і результатів, що дає загальне уявлення про діяльність ТА «Вавилон-Тревел» та ступеня розвитку його якості послуг.

Теоретичною і методичною основою етапів самооцінки менеджменту якості ТА «Вавилон-Тревел» та критеріїв його оцінки є Європейська премія за якість як найбільш універсальна і поширена у всьому світі.

Відповідно до неї оцінка менеджменту якості ТА «Вавилон-Тревел» відбувається за дев'ятьма критеріями, кожен з яких має власний: керівництво - К (10 ум.од.); політика і стратегія - ПС (8 ум. од.); управління людьми - УЛ (9 ум. од.); ресурси - РЕС (9 ум.од.); процеси - П (14 ум. од.); задоволення замовників - ЗЗ (20 ум. од.); задоволеність персоналу - ЗП (9 ум. од.); вплив

на суспільство - ВС (6 ум. од.); результати бізнесу - РБ (15 ум. од.).

Для оцінки кожного критерію використовується метод, запропонований однієї з англійських компаній, що займається виробництвом палива, відповідно до якого оцінка кожного критерію здійснюється за десятьма показниками [28]. Кожен показник у відповідності з Європейською премією якості може приймати наступні значення в балах:

0,00 балів - не зроблено ніяких дій з розробки або впровадження плану заходів, пов'язаних з реалізацією даного показника;

0,25 бала - розроблено метод розв'язання задачі та розпочато його реалізація, є певні докази, що завдяки методу досягнутий бажаний ефект;

0,50 бала - метод впроваджений приблизно в половині підрозділів, негативні тенденції при цьому виявлені і зрозумілі;

0,75 бала - досягнення поставлених цілей в більшості областей завдяки систематичному застосуванню нових методів і підходів;

1,00 бал - метод затверджений, постійно аналізується його застосування, він став складовою частиною регулярної діяльності.

Оцінка показників критеріїв проводиться в таблицях. Загальна система самооцінки менеджменту якості ТА «Вавілон-Тревел» складається з 9 основних критеріїв і 90 показників входять до них. Для підрахунку підсумкового результату оцінки за кожним критерієм складають бали показників кожного з них і множать на його питому вагу [28]:

$$1) \quad K = 10 \sum_{i=1}^{10} K_i$$

$$2) \quad PC = 8 \sum_{j=1}^{10} PC_j$$

$$3) \quad UL = 9 \sum_{k=1}^{10} UL_k$$

$$4) \quad P_{ec} = 9 \sum_{i=1}^{10} P_{ec_i}$$

$$5) \quad \Pi = 14 \sum_{m=1}^{10} \Pi m$$

$$6) \quad \text{ЗЗ} = 20 \sum_{n=1}^{10} \text{ЗЗ} n$$

$$7) \quad \text{ЗП} = 9 \sum_{o=1}^{10} \text{ЗП} o$$

$$8) \quad \text{ВС} = 6 \sum_{p=1}^{10} \text{ВС} p$$

$$9) \quad \text{РБ} = 15 \sum_{r=1}^{10} \text{РБ} r$$

Оцінений менеджменту якості (Я) ТА «Вавілон-Тревел» в цілому складається з результатів оцінки дев'яти критеріїв:

$$Я = P + ПС + УЛ + Рес + \Pi + \text{ЗЗ} + \text{ЗП} + \text{ВС} + \text{РБ}$$

Згідно з цим максимальне значення самооцінки може дорівнювати 1000 балів [40]. Отже, оцінка показників критеріїв менеджменту якості ТА «Вавілон-Тревел» наведена в Додатку Б. Для підрахунку підсумкового результату оцінки за кожним критерієм складають бали показників кожного з них і множать на його питому вагу.

Розрахунок підсумкового результату якості функціонування (Я) ТА «Вавілон-Тревел»:

$$\begin{aligned} \ll 1 &= (1,00 + 1,00 + 1,00 + 0,75 + 0,75 + 0,75 + 1,00 + 0,75 + 0,75 + 1,00) * 10 \\ &= 87,5; \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 2 &= (0,75 + 0,75 + 0,50 + 0,50 + 0,75 + 0,75 + 1,00 + 0,75 + 1,00 + 0,75) * 8 \\ &= 60; \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 3 &= (1,00 + 0,75 + 0,75 + 0,75 + 0,50 + 0,50 + 1,00 + 1,00 + 0,75 + 0,50) * 9 \\ &= 67,5; \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 4 &= (0,50 + 0,50 + 1,00 + 0,50 + 0,50 + 0,75 + 0,50 + 0,75 + 0,75 + 0,50) * 9 \\ &= 56,3; \end{aligned}$$

$$5 = (0,75 + 0,75 + 0,50 + 0,25 + 0,25 + 0,50 + 0,75 + 0,50 + 0,25 + 0,50) *$$

$$14 = 70;$$

$$6 = (0,75 + 0,75 + 1,00 + 1,00 + 1,00 + 0,75 + 0,75 + 0,25 + 0,50 + 0,75) *$$

$$20 = 150;$$

$$7 = (0,50 + 0,75 + 0,75 + 1,00 + 0,75 + 0,75 + 0,75 + 0,75 + 0,25 + 0,50) * 9$$

$$= 60,8;$$

$$8 = (0,25 + 0,50 + 0,50 + 0,75 + 0,50 + 0,50 + 0,75 + 0,25 + 0,50 + 0,50) * 6$$

$$= 30;$$

$$9 = (0,50 + 0,50 + 0,75 + 0,50 + 0,75 + 0,75 + 0,75 + 1,00 + 1,00 + 0,50) *$$

$$15 = 105;$$

$$Я = 87,5 + 60 + 67,5 + 56,3 + 70 + 150 + 60,8 + 30 + 105 = 687».$$

Таким чином, діяльність ТА «Вавілон-Тревел» у сфері якості надаваних послуг виконується на 69%, що говорить про досягнення поставлених цілей в більшості областей функціонування.

Для того щоб представити відносну важливість усіх проблем ТА «Вавілон-Тревел» з метою вибору відправної точки для їх вирішення і визначення причин дефектів послуг ТА «Вавілон-Тревел» використовуємо діаграму Парето. Для побудови діаграми Парето використовуємо дефекти знайдені за допомогою первісної оцінки критеріїв у таблицях (Додаток В). Складемо допоміжну табл. 2.11.

Після цього подамо діаграму Парето, яка покаже дефекти ТА «Вавілон-Тревел» у сфері якості послуг (рис. 2.2).





Рис. 2.2. Діаграма Парето проблем менеджменту якості ТА «Вавілон-Тревел» в 2018 році

Таблиця 2.11

Аналіз дефектів критеріїв самооцінки ТА «Вавілон-Тревел»

№	Критерій в порядку убування важливості	Важливість критерію, балів (Європ. премія якості)	Необхідний результат, балів	Отриманий результат, бали	Число невідповідностей, ум. од.	Сума невідповідностей нарастаючим підсумком, ум. од.	Відсоток невідповідностей, %	Кумулятивний відсоток невідповідностей, %
1.	Задоволення споживачів	20	200	150	50	50	15,87	15,87
2.	Результати бізнесу	15	150	105	45	95	14,28	30,15
3.	Процеси	14	140	70	70	165	22,22	52,38
4.	Керівництво	10	100	87,50	12,50	177,5	3,96	56,34
5.	Управління людьми	9	90	67,50	22,50	200	7,14	63,49
6.	Ресурси	9	90	56,25	33,75	233,75	10,71	74,20
7.	Задоволення персоналу	9	90	60,75	29,25	263	9,28	83,49
8.	Політика та стратегія	8	80	60	22	285	6,98	90,47
9.	Вплив на суспільство	6	60	30	30	315	9,52	100
	Всього	100	1000	687	315		100	

Головна причина проблем менеджменту якості ТА «Вавілон-Тревел» криється в незадоволеності споживачів наданими послугами. А з кривої Лоренца, що характеризує накопичення конфліктів в залежності вагомості критерію впливає, що підкоряючись закону «80/20» потрібно в першу чергу, спрямувати всі зусилля на усунення помилок в критеріях, що мають сукупну вагомість в появі дефектів, рівну 80 %: п. 6 - Задоволення замовників; п. 9 - Результати бізнесу; п. 5 - Процеси ; п. 1 - Керівництво; п. 3 - Управління людьми; п. 4 - Ресурси.

Проаналізуємо аналогічним чином кожен з критеріїв самооцінки (Додаток В). Результати наведено в Додатку Г.

Побудуємо діаграму Ісікави для аналізу невідповідностей у системі якості ТА «Вавілон-Тревел» (рис. 2.3).

Діаграма Ісікави (рис. 2.5) наочно представляє проблеми якості послуг та продукції ТА «Вавілон-Тревел». Ці проблеми записані справа наліво по спадаючій їх значущості. Найближчим до «хребту» невідповідностям слід приділити найбільшу увагу.

При задоволенні замовників не враховуються їх мінливі потреби, не аналізується продукція конкурентів, тобто, працівники ТА «Вавілон-Тревел» не володіють інформацією про своїх споживачів і їх запитах.

Керівництво ТА «Вавілон-Тревел» не усвідомило важливість методу TQM, не використовує статистичних методів контролю якості послуг, не працює з персоналом і не намагається порівнювати свою діяльність з передовими конкурентами, що сприяє зниженню якості послуг.

Результати бізнесу ТА «Вавілон-Тревел» не аналізуються і не порівнюються з конкурентами.

Ключові фінансові показники діяльності ТА «Вавілон-Тревел» не визначені, а це означає, що організація в цілому і кожен його співробітник окремо не знає своєї мети і чіткого завдання.

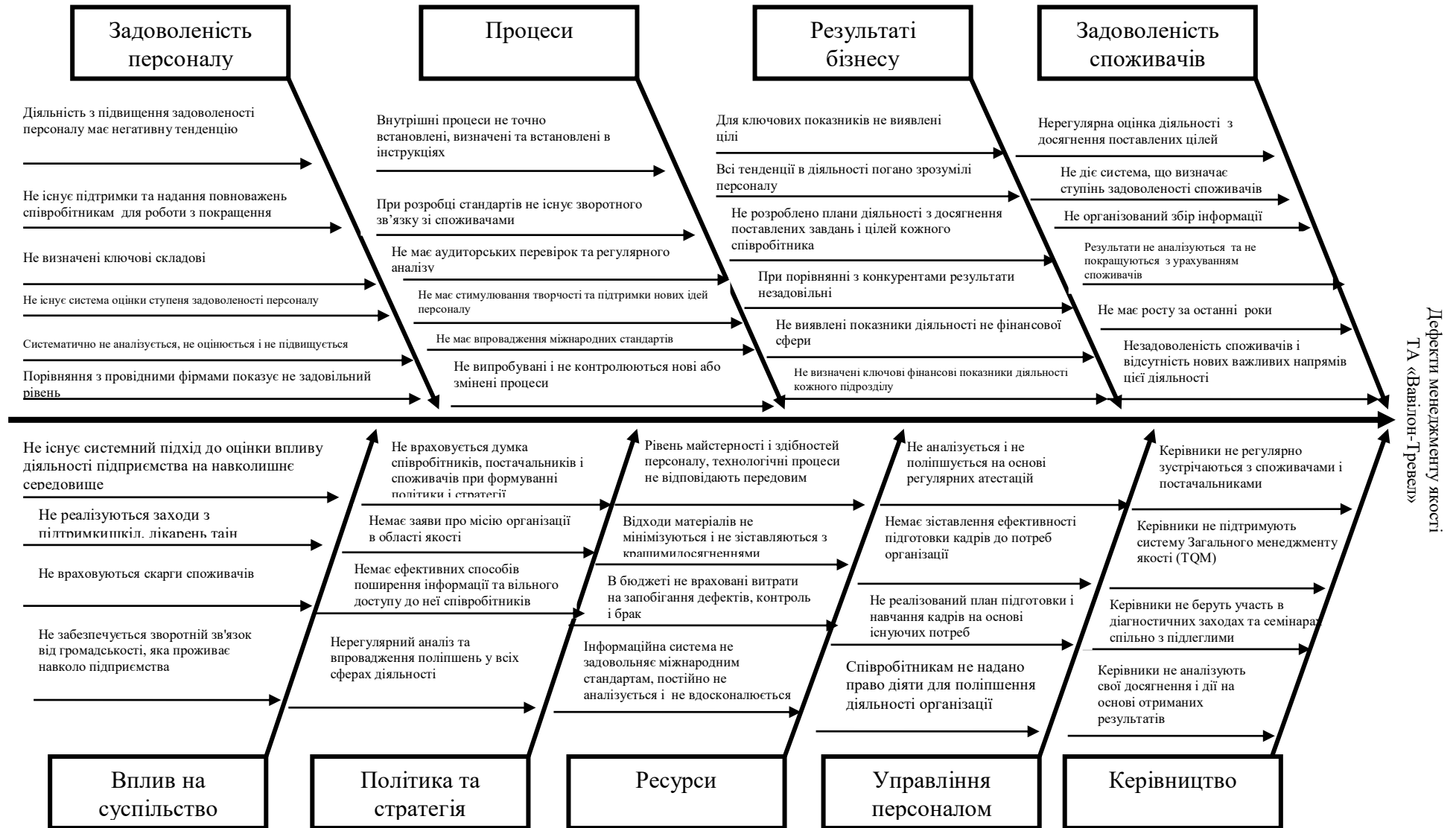


Рис. 2.3. Діаграма дефектів менеджменту якості ТА «Вавілон-Тревел» та виявлення інституційних резервів підвищення якості послуг

При управлінні людьми відсутня головна ланка - зв'язок між співробітниками різних відділів один з одним і з керівництвом. Це тягне за собою не синхронність дій працівників та перешкоджає обміну досвідом та інформацією між ними.

Процеси ТА «Вавілон-Тревел» не відповідають світовим стандартам, не оновлюються, не порівнюються з попередніми і не аналізуються. Відсутність навчання та підготовка персоналу, його прагнення до творчості. При управлінні ресурсами відсутня вдосконалення застосовуваних технологій і персоналу. Дані про постачальників і якості послуг не аналізуються, і не використовується відповідними співробітниками при прийнятті ними управлінських рішень.

Висновки до розділу 2

1. ТА «Вавілон-Тревел» було створено у 2007 році, і за існування виробила позитивну репутацію серед клієнтів і партнерів. ПП «Вавілон-Тревел» спеціалізується на виїзному індивідуальному і груповому туризмі, надає всі види послуг – бронювання готелів, авіаквитків, екскурсійно-транспортне обслуговування, допомога у відкриття віз, ВПП зустрічі в аеропорту та ін. Одним з основних видів діяльності ПП «Вавілон-Тревел» є корпоративне обслуговування і обслуговування V.I.P. клієнтів за індивідуальними програмами. Важливим напрямом ТА «Вавілон-Тревел», є організація поїздок на найбільші спортивні змагання.

Аналіз показав, що підприємство діє прибутково, про що свідчать дані показників виручки від реалізації продукції та чистого прибутку. Чистий прибуток підприємства є значним, і як позитивне слід відмітити його зростання в 2015-2017 роках. Слід відзначити, що підприємство є рентабельним, однак в 2016 році спостерігалась тенденція до зниження рівня рентабельності в порівнянні з 2015 роком.

2. Найбільш впливовими ринковими факторами мікросередовища є високий ступінь прихильності покупців до послуг ТА «Вавилон Тревел», надання посередниками вигідних для фірми форм оплати та умов отримання послуг, низький рівень інформованості покупців про послуги підприємства, невідповідність асортименту (якості) послуг вимогам покупців, висока чутливість покупців до ціни. ТА «Вавилон Тревел» має стійке конкурентне становище та існуючі конкурентні переваги локальному ринку туристичних послуг.

3. При задоволенні споживачів не враховуються їх мінливі потреби, не аналізуються послуги конкурентів, тобто, працівники ТА «Вавилон-Тревел» не володіють інформацією про своїх споживачів і їх запити. Керівництво ТА «Вавилон-Тревел» не усвідомило важливість методу TQM, не використовує статистичних методів контролю якості послуг, не працює з персоналом і не намагається порівнювати свою діяльність з передовими конкурентами, що сприяє зниженню якості послуг. Результати бізнесу ТА «Вавилон-Тревел» не аналізуються і не порівнюються з конкурентами. Дані про постачальників і якість послуг не аналізуються, і не використовується відповідними співробітниками при прийнятті ними управлінських рішень.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНСТВА «ВАВІЛОН ТРЕВЕЛ»

3.1. Розробка стратегії підвищення якості туристичних послуг ТОВ

Для довгострокового успіху ТА «Вавілон-Тревел» повинно знаходити нові можливості для свого розвитку і система менеджменту якості є основою і запорукою його прибуткової роботи.

Основними завданнями будь-якого підприємства, в тому числі і ТА «Вавілон-Тревел», згідно з міжнародними стандартами, стає формування конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності, пошук ефективних шляхів розвитку, вдосконалення власної політики з урахуванням динамічного ринку. Тому, для підвищення якості туристичних послуг ТА «Вавілон-Тревел», в першу чергу, пропонується для даного підприємства протягом 2019 року заміни системи управління якістю (СУЯ) «за стандартом ISO 9001:2009», що діє на даний момент на підприємстві на СУЯ «за стандартом ISO 9001:2015» (ДСТУ ISO 9001:2015)¹ [23], оскільки рівень якості послуг ТА «Вавілон-Тревел» поступається його конкурентам.

Визнання необхідності системи менеджменту якості «за стандартом ISO 9001:2015» [23] є стратегічним рішенням ТА «Вавілон-Тревел», яке може допомогти поліпшити в цілому його діяльність і забезпечити міцну основу для ініціатив по сталому розвитку.

Можливі переваги ТА «Вавілон-Тревел» від впровадження системи менеджменту якості «за стандартом ISO 9001:2015» наступні:

- здатність постійно надавати послуги, які відповідають вимогам споживача, законодавчих та інших нормативних вимог;
- полегшення реалізації можливостей підвищити рівень

¹Міжнародною організацією по сертифікації ISO 15 вересня 2015 року опубліковано нову 5-у редакцію стандарту ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги». Міжнародний Акредитаційний Форум (IAF) і Комітет ISO з оцінки відповідності (CASCO) встановили трирічний період переходу на нову версію цього стандарту. Період переходу починається 15 вересня 2015 року і закінчується 15 вересня 2018 року. З березня 2017 року всі першоразові сертифікації повинні будуть проводитися на відповідність ДСТУ ISO 9001:2015. На основі нової версії міжнародного стандарту ISO 9001:2015 прийнятий національний стандарт України ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT)», гармонізований з міжнародним, методом підтвердження з наданням чинності з 01.01.2016 року

задоволеності споживачів;

- обробка ризиків і реалізація можливостей, пов'язаних з контекстом організації та її завданнями;
- можливість продемонструвати відповідність встановленим вимогам до системи управління якістю.

Даний Міжнародний стандарт (ISO 9001:2015) [23] визначає вимоги до системи менеджменту якості для тих випадків, коли організація:

а) повинна довести свою здатність незмінно поставляти продукти і послуги, що відповідають вимогам споживача та чинними законодавчими та нормативними вимогами, і

б) націлена на зростання задоволеності споживача за допомогою результативного застосування системи, включаючи процеси для постійного поліпшення системи і гарантію відповідності вимогам споживача і чинним законодавчим та нормативним вимогам.

Всі вимоги цього стандарту є загальними і призначені для застосування всіма організаціями незалежно від їх типу або розміру, або вироблених продуктів і послуг [23].

Узагальнюючи зміни і відмінності нового стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 від його попередньої версії, впливає висновок про те, що нововведення не спричинять великих змін для ТА «Вавілон-Тревел», які вже впровадили і використовують на практиці СУЯ на основі стандарту ДСТУ ISO 9001:2009.

Рішення про впровадження вимог Стандарту ISO 9001 повинно ініціюватися та послідовно підтримуватися безпосередньо керівництвом підприємства ТА «Вавілон-Тревел», на яке покладається зобов'язання донести філософію якості до працівників на усіх рівнях.

При розробці проекту слід мати на увазі, що найбільш ефективним та правильним за сучасних умов є розроблення та впровадження системи управління якістю шляхом залучення та спільної роботи з зовнішніми консультантами.

Для впровадження вимог цього стандарту спочатку необхідно розробити політику якості та реалізувати її в практичній діяльності. Приклад політики в галузі якості наведено в Додатку Д.

Політика якості, це основні напрямки та цілі організації, пов'язані з якістю, офіційно сформульовані вищим керівництвом. Політика якості повинна узгоджуватися із загальною політикою і цілями підприємства.

Рекомендації щодо вдосконалення системи менеджменту якості на ТА «Вавілон-Тревел» припускають впровадження наступних заходів:

- в організаційну структуру управління ТА «Вавілон-Тревел» ввести посаду відповідального за контролінг менеджменту якості (контролера якості);

- впровадити моніторинг якості;

- проводити «Дні якості»;

- впровадити систему зворотного зв'язку зі споживачами.

Керівнику ТА «Вавілон-Тревел» приходится приймати рішення, виходячи з величезної кількості інформації, що циркулює в системі менеджменту якості підприємства. В якості інструменту управління може бути корисно технологія контролінгу, яка є системою інформаційно-аналітичної та методичної підтримки керівників у процесі аналізу, планування, розробки та прийняття управлінських рішень. В основі інноваційного механізму контролінгу лежить не тільки система планування та контролю, заснована на постійному обігу зовнішньої та внутрішньої інформації, а також впровадження регулярного моніторингу для ефективного пошуку резервів, виявлення та своєчасного усунення проблем, корекції стратегічних та тактичних планів підприємства. Головна мета контролю в системі менеджменту якості підприємства - підтримка ефективності та результативності системи менеджменту якості.

Основними завданнями контролінгу є: оптимізація процесу прийняття управлінських рішень, оптимізація бізнес-процесів, вдосконалення організаційної структури та зменшення дублюючих функцій, підвищення

виконавської та трудової дисципліни персоналу.

Контролінг є інформаційною підтримкою прийняття управлінських рішень для керівників підприємств. Діяльність контролера з якості в рамках системи менеджменту якості ТА «Вавілон-Тревел» представлена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Діяльність контролера з якості в рамках системи менеджменту якості
ТА «Вавілон-Тревел»

Діяльність	Очікуваний результат
Формулювання цілей системи менеджменту якості	Створення інформаційної основи для обґрунтування місії, стратегічних та тактичних цілей та параметрів у системі менеджменту якості підприємства
Оцінка організаційної структури та діагностика соціально-психологічного клімату на підприємстві	Оцінка ефективності організаційної структури управління з точки зору результатів діяльності об'єкта управління, виявлення невдоволення різними соціально-психологічними аспектами
Розробка організаційних основ вдосконалення моделі контролінгу СМК	Розробка нормативної документації, що дозволяє автоматизувати результати контролінгу системи менеджменту якості
Аналіз внутрішньої ефективності системи менеджменту якості підприємства	Оперативна діагностика результативності та ефективності СМЯ по досягненню заявлених цілей
Розробка ключових показників ефективності в рамках моделі контролінгу відповідно до цілей організаційної структури компанії	Комплексна оцінка системи менеджменту якості
Моніторинг і аналіз результатів	Створення первинної інформаційної бази для аналізу і прийняття управлінських рішень.

Таким чином, введення контролера з якості в систему менеджменту якості ТА «Вавілон-Тревел» дозволить зв'язати воедино процес збору, обробки, аналізу інформації, підтримку управлінського рішення. В наслідок чого підвищиться якість управління, стійкість управлінської системи, а також правильність і своєчасність прийнятих рішень, рівень адаптації п ТА «Вавілон-Тревел» до мінливих умов зовнішнього середовища.

На нашу думку, в першу чергу, на ТА «Вавілон-Тревел» необхідно застосовувати моніторинг якості. Моніторинг - це сукупність операцій, які надають можливість постійно стежити за параметрами процесу виробництва і

підтримувати їх на належному рівні. Математична статистика в своєму розпорядженні величезною кількістю різних методів. З усього безлічі японські вчені відібрали сім методів, які отримали назву «сім інструментів контролю якості».

До них належать такі методи: контрольний листок; гістограма; діаграма розкиду; стратифікація; діаграма Парето; діаграма Ісікава; контрольна карта. Основне призначення семи інструментів контролю якості послуг - контроль процесу, що протікає і надання учаснику процесу фактів для своєчасного коригування та поліпшення процесу. Послідовність застосування семи методів може бути різною в залежності від мети, яка поставлена перед системою менеджменту якості.

«Дні якості» пропонуємо проводити один раз на місяць під керівництвом заступника директора. На засідання мають бути запрошені головні фахівці, керівники відділів і служб, їх заступники і особи, відповідальні за виконання питань, що розглядаються на засіданні.

Порядок запланованого засідання готується менеджером з якості за тиждень і затверджується заступником директора. Про порядок проведення «Дня якості» інформуються всі відповідальні особи.

Для того щоб визначити напрямки розвитку системи менеджменту, якості потрібно встановити, як і на скільки ми задовольняємо клієнтів і відповідно, яким чином збираємося поліпшити задоволеність споживача. Відсутність інформації від споживачів, може привести до того, що підприємство буде орієнтоване на виробництво продукції незатребуваною споживачами, яка призведе до зниження конкурентоспроможності підприємства. Для збору інформації пропонуємо встановити систему зворотного зв'язку зі споживачами. Зворотній зв'язок використовується для отримання інформації про стан споживчого ринку, про побажання, пропозиції, скарги на виготовлену продукцію. Для отримання такої інформації пропонується:

- створити безкоштовну «гарячу лінію» по якій споживачі зможуть висловити побажання, думки, скарги, пропозиції про послуги підприємства. Інформацію про «гарячу телефонну лінію» необхідно розмістити на рекламній продукції і запропонувати споживачам звертатися за всіма питанням якості;

- провести конкурси з преміюванням активних учасників обговорення;
 - налагодження «зворотного зв'язку» з партнерами підприємства, які реалізують послуги ТА «Вавілон-Тревел», з метою з'ясування питань поліпшення якості послуг.

Отриману інформацію необхідно проаналізувати і внести необхідні зміни в організацію надання послуг. Наявність «зворотного зв'язку» дозволить ТА «Вавілон-Тревел» отримати достовірну інформацію про потреби ринку, побажання і пропозиції споживачів, врахувати негативні відгуки з метою поліпшення якісних характеристик послуг. Впровадження принципу зворотного зв'язку на підприємстві дозволить орієнтувати ТА «Вавілон-Тревел» на надання послуг з такими споживчими характеристиками, які хоче отримувати споживач, і купувати послуги, споживчі якості якої будуть задовольняти його потреби.

Таблиця 3.2

Основні положення, щодо реалізації запропонованих заходів з підвищення якості послуг ТА «Вавілон-Тревел»

Заходи до реалізації	Цілі заходів	Відповідальний за реалізацію заходів	Строки реалізації заходів	Фінансування заходів
Впровадження у діяльність підприємства системи управління якістю (СУЯ) «за стандартом ISO 9001:2015».	Підвищення рівня якості послуг підприємства	Зовнішні консультанти Керівництво та персонал підприємства.	Протягом 2019 року	Реінвестування прибутку, отриманого ТА «Вавілон-Тревел». Чистий прибуток підприємства на кінець 2018 року становив 1918 тис. грн.
Введення нової посади – контролера з якості				
Відкриття безкоштовної гарячої лінії				
Проведення «Дня якості»				

Джерело: складено автором

Реалізація запропонованих заходів щодо підвищення якості послуг ТА «Вавілон-Тревел» матиме позитивний вплив на практичну реалізацію всіх основних функцій управління в системі менеджменту якості підприємства. Це стосується планування і прогнозування, організації, координації, контролю.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Визначимо вартість інвестиційних витрат на реалізацію запропонованих заходів. Вартість початкових витрат на реалізацію запропонованих заходів щодо підвищення якості послуг ТА «Вавілон-Тревел» наведена в табл. 3.3.

Як видно з табл. 3.3, сума початкових витрат на реалізацію запропонованих заходів щодо підвищення якості послуг ТА «Вавілон-Тревел» становить 137,9 тис.грн.

Таблиця 3.3

Вартість початкових витрат на реалізацію запропонованих заходів щодо підвищення якості послуг ТА «Вавілон-Тревел»

Стаття витрат	Сума витрат, тис. грн..
1	2
Початкові витрати на впровадження у діяльність підприємства системи управління якістю (СУЯ) «за стандартом ISO 9001:2015»	
Витрати на планування системи управління якістю послуг	5,0
Дослідження відповідності якості послуг вимогам споживачів	1,5
Дослідження задоволеності вимог зацікавлених сторін підприємства (персоналу, постачальників тощо)	1,5
Витрати на розробку та формування пакету документів, внутрішніх стандартів відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO серії 9001 щодо системи управління якістю послуг	2,6
Витрати на покращення технології надання послуг	3,2
Навчання персоналу підприємства	4,1
Залучення зовнішніх консультантів для створення системи управління якістю на підприємстві	9,0
Сертифікація системи управління якістю послугами на відповідність міжнародним стандартам	5,0
<i>Разом витрати</i>	<i>31,9</i>
Початкові витрати на ведення нової посади – контролера з якості	
Обладнання нового робочого місця (комп'ютер, інформаційне програмне	24,0

забезпечення, робочий стіл, стілець)	
Пошук і підготовка спеціаліста	6,0
<i>Разом витрати</i>	<i>30,0</i>
Початкові витрати на вдосконалення Інтернет-сайту	
Програмне забезпечення (CMS) (1С-Бітрікс: Управління сайтом - Стандарт), грн.	10,0
Техніко-технологічне забезпечення, грн.	5,0

Продовження табл. 3.3

Наповнення сайту, грн.	6,0
<i>Разом витрати</i>	<i>21,0</i>
Початкові витрати на відкриття безкоштовної гарячої лінії	
Обладнання нових робочих місць (комп'ютер, інформаційне програмне забезпечення, робочий стіл, стілець, телефони)	45,0
Пошук і підготовка спеціаліста	10,0
<i>Разом витрати</i>	<i>55,0</i>
ВСЬОГО ПОЧАТКОВИХ ВИТРАТ	137,9

Джерело: складено автором

Вартість поточних витрат на реалізацію запропонованих заходів щодо підвищення якості послуг ТА «Вавілон-Тревел» наведена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Вартість поточних витрат на реалізацію запропонованих заходів щодо підвищення якості послуг ТА «Вавілон-Тревел»

Стаття витрат	Сума витрат, тис. грн.
1	2
Поточні витрати на впровадження у діяльність підприємства системи управління якістю (СУЯ) «за стандартом ISO 9001:2015»	
Витрати на навчання методам забезпечення якості	3,0
Витрати на коригувальні дії	1,8
Витрати на виправлення недоліків з вини робітників, і недосконалої обладнання	2,0
Інші непередбачені витрати	5,0
<i>Разом витрати</i>	<i>11,8</i>
Поточні витрати на ведення нової посади – контролера з якості	
Витрати на заробітну плату персоналу (1 чол.), 1 міс. = 1*7000 На рік 7000*12	84,0
Нарахування на заробітну плату ЄСВ (22%): 1 міс. = 1540 грн. На рік 1540*12	18,48
<i>Разом витрати</i>	<i>102,48</i>
Поточні витрати на вдосконалення Інтернет-сайту	
Послуги хостингу, грн./рік	0,82
Реклама, грн./рік	25,0
<i>Разом витрати</i>	<i>25,82</i>
Поточні витрати на відкриття безкоштовної гарячої лінії	

Витрати на заробітну плату персоналу (2 чол.), 1 міс. = 2*5000 = 10000 грн. На рік 10000*12	120,0
Нарахування на заробітну плату ЄСВ (22%): 1 міс. = 2200 грн. На рік 2200*12	26,4
<i>Разом витрати</i>	<i>146,4</i>
ВСЬОГО ПОТОЧНІ ВИТРАТИ	286,5

Джерело: складено автором

Згідно таблиці 3.4, загальна вартість поточних витрат (протягом одного року), що пов'язані із реалізацією запропонованих заходів щодо підвищення якості послуг ТА «Вавілон-Тревел» становитиме 286,5 тис. грн.

Отже, загальна вартість витрат на реалізацію запропонованих заходів щодо підвищення якості послуг ТА «Вавілон-Тревел» становитиме 424,4 тис. грн. Необхідна сума на реалізацію запропонованих заходів буде профінансована шляхом реінвестування прибутку, отриманого ТА «Вавілон-Тревел». Брати кредит для реалізації цього проекту не є доцільним оскільки, чистий прибуток ТА «Вавілон-Тревел» на кінець 2018 року становив 1918 тис. грн.

Проведемо економічне оцінювання запропонованих заходів щодо підвищення якості послуг ТА «Вавілон-Тревел».

Досвід вдосконалення менеджменту якості на підприємствах вказує на те, що впровадження запропонованих заходів сприяє зростанню основних економічних та соціальних показників результативності, оптимізації прибутку (менеджмент якості в певному аспекті є системою управління прибутком підприємства), підвищенню інноваційної активності. З основних позитивних результатів вдосконалення менеджменту якості на підприємствах слід відзначити такі: зростання обсягів реалізації продукції від 3 до 6 %; збільшення прибутку від 10 до 12 %; зростання рентабельності від 0,8 до 1,1 %; підвищення продуктивності праці до 2,0 %; оптимізація дебіторської та кредиторської заборгованості; зростання платежів до державного бюджету відповідно до зростання обсягів діяльності та ін. [64]. Візьмемо за реалістичний прогноз зростання чистого доходу від реалізації послуг ТА «Вавілон-Тревел» – 6%, за песимістичний прогноз – 3%. (табл. 3.5).

Як видно з таблиці 3.5, загальногосподарським ефектом від реалізації запропонованих заходів щодо підвищення якості послуг ТА «Вавілон-Тревел» є збільшення прогнозного чистого доходу від реалізації продукції за реалістичним сценарієм розвитку на 6%, або 1051,86 тис.грн., за песимістичним сценарієм – на 3%, чи 525,93 тис. грн.

Таблиця 3.5

Розрахунок річного ефекту від реалізації запропонованих заходів щодо підвищення якості послуг ТА «Вавілон-Тревел»

Показник	Реалістичний прогноз	Песимістичний прогноз
1	2	3
% від абсолютного значення чистого доходу від реалізації	6	3
Всього, тис. грн.	$(17531 * 0,06) = 1051,86$	$(17531 * 0,03) = 525,93$

Джерело: складено автором

Фінансові результати реалізації запропонованих заходів щодо підвищення якості послуг ТА «Вавілон-Тревел» за реалістичним сценарієм розвитку наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Фінансові результати реалізації запропонованих заходів щодо підвищення якості послуг ТА «Вавілон-Тревел» за реалістичним сценарієм розвитку

Параметр	Роки					Разом
	2019	2020	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн.	1051,86	1114,97	1181,87	1252,78	1327,95	5929,43
Собівартість наданих послуг, тис.грн.	137,90	0,00	0,00	0,00	0,00	137,90
Валовий прибуток, тис.грн.	913,96	1114,97	1181,87	1252,78	1327,95	5791,53
Адміністративні і збутові витрати	286,50	303,69	321,91	341,23	361,70	1615,03
Прибуток від реалізації наданих послуг, тис.грн.	627,46	811,28	859,96	911,56	966,25	4176,51
Податок на прибуток підприємства (18 %), тис.грн.	112,94	146,03	154,79	164,08	173,92	751,77

Чистий прибуток, тис.грн.	514,52	665,25	705,17	747,48	792,32	3424,73
Рентабельність, %	48,9	59,7	59,7	59,7	59,7	57,8

Джерело: складено автором

Згідно табл. 3.6, дохід від реалізації продукції після реалізації запропонованих заходів щодо підвищення якості послуг ТА «Вавілон-Тревел» щорічно зростатиме на 6%. В загальному, чистий дохід від реалізації продукції ТА «Вавілон-Тревел» після реалізації запропонованих заходів за перші 5 років зросте на 5929,43 тис. грн.

Фінансові результати реалізації запропонованих заходів щодо підвищення якості послуг ТА «Вавілон-Тревел» за песимістичним сценарієм розвитку наведено в табл. 3.7.

Згідно табл. 3.7, дохід від реалізації продукції після реалізації запропонованих заходів щодо підвищення якості послуг ТА «Вавілон-Тревел» щорічно зростатиме на 2%. В загальному, чистий дохід від реалізації продукції підприємства після реалізації запропонованих заходів за перші 5 років зросте на 2792,23 тис. грн.

Таблиця 3.7

Фінансові результати реалізації запропонованих заходів щодо підвищення якості послуг ТА «Вавілон-Тревел» за песимістичним сценарієм розвитку

Параметр	Роки					Разом
	2019	2020	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн.	525,93	541,71	557,96	574,70	591,94	2792,23
Собівартість наданих послуг, тис.грн.	137,90	0,00	0,00	0,00	0,00	137,90
Валовий прибуток, тис.грн.	388,03	541,71	557,96	574,70	591,94	2654,33
Адміністративні і збутові витрати	286,50	295,10	303,95	313,07	322,46	1521,07
Прибуток від реалізації наданих послуг, тис.грн.	101,53	246,61	254,01	261,63	269,48	1133,27
Податок на прибуток підприємства (18 %), тис.грн.	18,28	44,39	45,72	47,09	48,51	203,99
Чистий прибуток, тис.грн.	83,25	202,22	208,29	214,54	220,97	929,28

Рентабельність, %	15,8	37,3	37,3	37,3	37,3	33,3
-------------------	------	------	------	------	------	------

Джерело: складено та розраховано автором

Отже, на підставі аналізу результативності запропонованих заходів щодо підвищення якості послуг ТА «Вавілон-Тревел» можна зробити висновок, що дані заходи є прибутковими як за реалістичним так і за песимістичним сценаріями розвитку.

При проведенні розрахунку ефективності інвестицій у реалізацію запропонованих заходів щодо вдосконалення системи менеджменту якості для ТА «Вавілон-Тревел» використаємо такі показники оцінки ефективності реальних інвестицій, як: чистий приведений дохід (NPV); індекс прибутковості (ARR); період окупності інвестицій (PP); індекс рентабельності (PI); внутрішня ставка прибутковості (IRR) (табл. 3.8-3.9).

Схема грошових потоків від реалізації запропонованих заходів щодо підвищення якості послуг ТА «Вавілон-Тревел» за реалістичним сценарієм розвитку наведена в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Грошові потоки від реалізації запропонованих заходів щодо підвищення якості послуг ТА «Вавілон-Тревел» за реалістичним сценарієм розвитку

Параметр	Роки					Разом
	2019	2020	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7
Чистий прибуток, тис.грн.	514,52	665,25	705,17	747,48	792,32	3424,73
Амортизація, тис.грн.	27,58	27,58	27,58	27,58	27,58	137,90
Грошовий потік по проекту, тис.грн	542,10	692,83	732,75	775,06	819,90	3562,63
Сукупні інвестиційні витрати, тис.грн	424,40					424,40
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $d = 25\%$	0,80	0,64	0,51	0,41	0,33	-
Дисконтовані грошові потоки, тис.грн	433,68	443,41	375,17	317,46	268,67	1838,38
Дисконтовані інвестиції тис.грн	424,40					
Чиста теперішня вартість проекту (NPVt), тис.грн	1413,98					

Індекс прибутковості (PI)	4,33					
Термін окупності інвестицій (РВР), років	1,15					
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	94,14					

Джерело: складено та розраховано автором

Згідно даних з таблиці 3.8, індекс прибутковості запропонованих заходів за реалістичним сценарієм розвитку становить 4,33 – проект є ефективним.

Термін окупності проекту становить 1,15 років.

Внутрішня норма рентабельності – 94,14%.

Схема грошових потоків від реалізації запропонованих заходів щодо підвищення якості послуг ТА «Вавілон-Тревел» за песимістичним сценарієм розвитку наведена в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Грошові потоки від реалізації запропонованих заходів щодо підвищення якості послуг ТА «Вавілон-Тревел» за песимістичним сценарієм розвитку

Параметр	Роки					Разом
	2019	2020	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7
Чистий прибуток, тис.грн.	83,25	202,22	208,29	214,54	220,97	929,28
Амортизація, тис.грн.	27,58	27,58	27,58	27,58	27,58	137,90
Грошовий потік по проекту, тис.грн	110,83	229,80	235,87	242,12	248,55	1067,18
Сукупні інвестиційні витрати, тис.грн	424,40					424,40
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $d = 25\%$	0,80	0,64	0,51	0,41	0,33	-
Дисконтовані грошові потоки, тис.грн	88,67	147,07	120,77	99,17	81,45	537,12
Дисконтовані інвестиції, тис.грн	424,40					
Чиста теперішня вартість проекту (NPVt), тис.грн	112,72					
Індекс прибутковості (PI)	1,27					

Термін окупності інвестицій (РВР), років	3,95					
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	8,73					

Джерело: складено та розраховано автором

Згідно даних з таблиці 3.9, індекс прибутковості запропонованих заходів за песимістичним сценарієм розвитку становить 1,27 – проект є ефективним.

Термін окупності проекту становить 3,95 роки.

Внутрішня норма рентабельності – 8,73%.

Отже, реалізація запропонованих заходів щодо підвищення якості послуг ТА «Вавілон-Тревел» надасть можливість: координувати систему менеджменту якості з досягнення цілей підприємства ТА «Вавілон-Тревел»; надавати інформаційну і консультаційну підтримку з прийняття управлінських рішень щодо управління системою якості на підприємстві; ефективно планувати менеджмент якості підприємства.

Висновки до розділу 3

1. Рекомендації щодо підвищення якості послуг ТА «Вавілон-Тревел» припускають впровадження наступних заходів: заміна системи управління якістю (СУЯ) «за стандартом ISO 9001:2009», що діє на даний момент на підприємстві на СУЯ «за стандартом ISO 9001:2015» (ДСТУ ISO 9001:2015); в організаційну структуру управління ТА «Вавілон-Тревел» ввести посаду відповідального за контролінг менеджменту якості (контролера якості); впровадити моніторинг якості; проводити «Дні якості»; впровадити систему зворотного зв'язку зі споживачами.

2. Загальна вартість витрат на реалізацію запропонованих заходів щодо підвищення якості послуг ТА «Вавілон-Тревел» становитиме 424,4 тис. грн.

Індекс прибутковості запропонованих заходів за реалістичним сценарієм розвитку становить 4,33 – проект є ефективним. Термін окупності проекту становить 1,15 років. Внутрішня норма рентабельності – 94,14%. Індекс прибутковості запропонованих заходів за песимістичним сценарієм розвитку становить 1,27 – проект є ефективним. Термін окупності проекту становить 3,95 роки. Внутрішня норма рентабельності – 8,73%.

Реалізація запропонованих заходів щодо підвищення якості послуг ТА «Вавілон-Тревел» надасть можливість: координувати систему менеджменту якості з досягнення цілей підприємства ТА «Вавілон-Тревел»; надавати інформаційну і консультаційну підтримку з прийняття управлінських рішень щодо управління системою якості на підприємстві; ефективно планувати менеджмент якості підприємства. Реалізація запропонованих заходів щодо підвищення якості послуг ТА «Вавілон-Тревел» сприятиме стабілізації та зміцненню стратегічних позицій підприємства на національному ринку, зумовлюватиме гнучкість реакції підприємства на вплив зовнішніх факторів

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В дипломній роботі здійснено дослідження теоретичних та практичних засад щодо підвищення якості туристичних послуг.

1. Встановлено, що туристична послуга – це об'єкт ринкових відносин, потреба в якому виникає під час туристичної поїздки/подорожі та при підготовці до неї і дозволяє задовольнити туристський попит у характерних та супутніх послугах суб'єктами ринку туристичних послуг.

2. Визначено, що методика оцінки якості туристичних продуктів припускає реалізацію наступних етапів: збір початкової інформації шляхом анкетування клієнтів туристичних підприємств; обробка результатів анкет, яка полягає в узагальненні отриманих даних за показниками очікуваної якості туристичних послуг, фактичної якості та за коефіцієнтами важливості групи показників; показника якості туристичної послуги і меж його зміни.

3. Зроблено висновок, що система управління якістю являє собою погоджену робочу структуру, що функціонує на туристичному підприємстві та має включати ефективні технічні й управлінські методи, що забезпечують найкращі та найбільш практичні способи взаємодії персоналу туристичного підприємства, його агентів, контрагентів та споживачів туристичних послуг.

4. Встановлено, що ТА «Вавилон-Тревел» діє прибутково, про що свідчать дані показників виручки від реалізації продукції та чистого прибутку. Чистий прибуток підприємства є значним, і як позитивне слід відмітити його зростання в 2016-2018 роках. Слід відзначити, що підприємство є рентабельним, однак в 2018 році спостерігалась тенденція до зниження рівня рентабельності в порівнянні з 2016 роком.

5. Визначено, що найбільш впливовими ринковими факторами мікросередовища є високий ступінь прихильності покупців до послуг ТА «Вавилон Тревел», надання посередниками вигідних для фірми форм оплати та умов отримання послуг, низький рівень інформованості покупців про

послуги підприємства, невідповідність асортименту (якості) послуг вимогам покупців, висока чутливість покупців до ціни. ТА «Вавилон Тревел» має стійке конкурентне становище та існуючі конкурентні переваги локальному ринку туристичних послуг.

6. Зроблено висновок, що при задоволенні споживачів не враховуються їх мінливі потреби, не аналізуються послуги конкурентів, тобто, працівники ТА «Вавилон-Тревел» не володіють інформацією про своїх споживачів і їх запити. Керівництво ТА «Вавилон-Тревел» не усвідомило важливість методу TQM, не використовує статистичних методів контролю якості послуг, не працює з персоналом і не намагається порівнювати свою діяльність з передовими конкурентами, що сприяє зниженню якості послуг. Результати бізнесу ТА «Вавилон-Тревел» не аналізуються і не порівнюються з конкурентами. Дані про постачальників і якість послуг не аналізуються, і не використовується відповідними співробітниками при прийнятті ними управлінських рішень.

7. Рекомендовано для підвищення якості послуг ТА «Вавилон-Тревел» наступні заходи: заміна системи управління якістю (СУЯ) «за стандартом ISO 9001:2009», що діє на даний момент на підприємстві на СУЯ «за стандартом ISO 9001:2015» (ДСТУ ISO 9001:2015); в організаційну структуру управління ТА «Вавилон-Тревел» ввести посаду відповідального за контролінг менеджменту якості (контролера якості); впровадити моніторинг якості; проводити «Дні якості»; впровадити систему зворотного зв'язку зі споживачами.

8. Загальна вартість витрат на реалізацію запропонованих заходів щодо підвищення якості послуг ТА «Вавилон-Тревел» становитиме 424,4 тис. грн. Загальногосподарським ефектом від реалізації запропонованих заходів щодо підвищення якості послуг ТА «Вавилон-Тревел» є збільшення прогнозного чистого доходу від реалізації продукції за реалістичним сценарієм розвитку на 6%, або 1051,86 тис.грн., за песимістичним сценарієм – на 3%, чи 525,93 тис. грн. Індекс прибутковості запропонованих заходів за реалістичним

сценарієм розвитку становить 4,33 – проект є ефективним. Термін окупності проекту становить 1,15 років. Внутрішня норма рентабельності – 94,14%. Індекс прибутковості запропонованих заходів за песимістичним сценарієм розвитку становить 1,27 – проект є ефективним. Термін окупності проекту становить 3,95 роки. Внутрішня норма рентабельності – 8,73%.

Реалізація запропонованих заходів щодо підвищення якості послуг ТА «Вавілон-Тревел» надасть можливість: координувати систему менеджменту якості з досягнення цілей підприємства ТА «Вавілон-Тревел»; надавати інформаційну і консультаційну підтримку з прийняття управлінських рішень щодо управління системою якості на підприємстві; ефективно планувати менеджмент якості підприємства. Реалізація запропонованих заходів щодо підвищення якості послуг ТА «Вавілон-Тревел» сприятиме стабілізації та зміцненню стратегічних позицій підприємства на національному ринку, зумовлюватиме гнучкість реакції підприємства на вплив зовнішніх факторів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л.Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: монографія / Л.Г. Агафонова. К. : «Знання України», 2012. 360 с.
2. Александрова А. Ю. Международный туризм: учебник / Анна Юрьевна Александрова. – М.: Аспект Пресс, 2014. – 470 с.
3. Апилат Е.В. Информационно-поисковая система «Турист» как фактор качественного обслуживания туристов / Е.В. Апилат, Е.Д. Пятигорская // Вісник Харківського політехнічного університету. №6. – 2016. – С. 67–70.
4. Бабарицька В.К. Менеджмент туризму. Туроперейтинг. Понятійно-термінологічні основи, сервісне забезпечення турпродукту : навч. посіб./ В.К.Бабарицька, О.Ю.Малиновська.– 2-е вид., перероб. та доп.– К.: Альтерпрес, 2008. – 288 с.
5. Белявцев М. І. Маркетинг [Текст] : навчальний посібник / М. І. Белявцев, Л. М. Іваненко ; Мін-во освіти і науки України, Донецький національний університет. К.: ЦНЛ, 2015. 328 с.
6. Богданова Ж.А. Особливості діяльності туроператорів і турагентів: обліковий аспект / Ж.А. Богданова // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – 2015. – №. 1(19). – С. 59–64.
7. Бондарєва Ю. Г. Маркетингова стратегія підприємства [Текст] / Бондарєва Ю. Г. // Науковий вісник ЛНАУ – 2016. – № 16. – С. 77-81.
8. Брич В.Я., Мазур В.С. Управління якістю туристичних послуг в сучасних умовах господарювання / В.Я. Брич, В.С. Мазур // Стратегія економічного розвитку України. – 2014. – № 35. – С. 161–179.
9. Вендров А.М. Проектування програмного забезпечення економічних інформаційних систем / А.М. Вендров. К. : Фінанси і статистика, 2013. 544 с.
10. Власова Н. О. Економіка та організація туристичної діяльності: навч.

посібник / Н. О. Власова, В. А. Гросул, І. Ю. Мелушова. — Харків : ХДУХТ, 2014. — 309 с.

11. Гарбера О.Є. Організація туристичної діяльності в системі світового ринку послуг / О.Є. Гарбера // Економіка та держава. — 2010. - № 10. — С. 86–89.

12. Горбылева З.М. Экономика предприятий туризма: [учеб.-метод. Пособие] / З.М. Горбылева. — Минск : РИПО, 2014. — 226 с.

13. Готельний і туристичний бізнес: Посібник / Під ред. Чудновського А.Д. . К. : ЦНЛ, 2012. 351 с.

14. Гривківська О.В. Оцінка існуючих підходів до бізнес-планування господарської діяльності туристичних підприємств / О.В. Гривківська // Інвестиції: практика та досвід. — 2016. — №9 (трав.). — С. 47–49.

15. Гринько Т.В. Удосконалення управління підприємствами туристичної сфери / Т. В. Гринько // Економіка. Фінанси. Право. — 2017. — №5. — С. 13–15.

16. Гудима М.М. Туристична послуга: проблеми визначення поняття / М.М. Гудима // Актуальні проблеми вдосконалення чинного законодавства України. — 2010. — Вип. 23. — С. 126–132.

17. Гуляєв В. Г. Нові інформаційні технології в туризмі. — Х., 2014. 144 с.

18. Давидова О. Особливості інноваційних процесів у сфері туристичних послуг / О. Давидова // Проблеми науки. — 2017. — № 5. — С. 16 – 21.

19. Даниленко-Кульчицька В. Особливості договірних взаємовідносин між туроператором, турагентом і туристом / В. Даниленко-Кульчицька // Галицький економічний вісник. — 2014. — № 1. — С. 87–93.

20. Данільєва Ю.Г., Резвіна Є.В. Міжнародні моделі реалізації туристичної політики. Наукові вісті Далівського університету. 2013. №9.

21. Данько Н.І. Управління якістю на підприємствах України// Економіка та управління підприємствами. — 2011. - № 1. — с.67-72

22. Денисенко М.П. Формування системи управління якістю послуг у

сфері туризму / М.П. Денисенко, Н.М. Терещенко // Наукові праці МАУП. 2014. Вип. 1. С. 134–138.

23. ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги»

24. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу: навч. посібник / Л. П. Дядечко. – К. : Центр учбової літератури, 2014. – 224 с.

25. Зайцева В.М., Корнієнко О.М. Міжнародний туризм та глобалізація в сучасному світі / В.М. Зайцева, О.М. Корнієнко // Вісник Запорізького національного університету. – 2012. – № 2(8). – С. 55–65.

26. Закон України «Про туризм» від 15 вересня 1995 року № 325/95-ВР. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр>

27. Зеленська М.О, Ширяєва Б.О. Зовнішній потенціал туристичного оператора / М.О. Зеленська, Б.О. Ширяєва // Вісник ОНУ імені Мечникова. – 2014. – Т. 19. – Вип. 1/1. – С. 167–171.

28. Качалов В.А. Зарубежный опыт проведения самооценки деятельности в области качества // Стандарты и качество, 2014. № 5. С. 47 – 52.

29. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні / В. Ф.Кифяк. – Чернівці : Книги-XXI, 2012. – С. 325-330.

30. Кобржицький В. В. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку міжнародного туризму / В. В. Кобржицький // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – №9 (трав.). – С. 50–54.

31. Кожухівська Р.Б. Туризм в Україні: стан, фактори та перспектива розвитку [Текст] / Р.Б. Кожухівська // Всеукраїнський науково-виробничий журнал Інноваційна економіка. Сер. “Стратегія інноваційного розвитку економіки”. – Тернопіль, 2012 – Вип. 3(29). – С. 43–50.

32. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: навч. посібн. / Н. В. Куденко. – К. КНЕУ, 2015. – 152с.

33. Лутай А.П. Використання сучасних інформаційних технологій у

туристичній галузі / А.П. Лутай // Торгівля і ринок України. Донецьк: ДонНУЕТ, 2014. Вип.30, т.1. С. 143-148.

34. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг / О.О. Любіцева. – К. : Альтерпрес, 2012. – 436 с.

35. Лютак О.М. Туристичний продукт як основний елемент забезпечення конкурентоспроможності туристично-рекреаційного кластера / О.М. Лютак, Д.Л. Романчук // Економічні науки. Сер. : Облік і фінанси. – 2013. – Вип. 10 (2). – С. 141–150.

36. Мальська М.П. Основи туристичного бізнесу: Учебное пособие / М.П. Мальська, В.В. Худо, В.І. Цибух. Київ: Центр освітньої літератури, 2013. – 272 с.

37. Малыгина А.А. Системный анализ деятельности туристического предприятия / А.А. Малыгина // Информационные управляющие системы и компьютерный мониторинг : матер. конф. (19 мая 2013 г.). – Донецьк : ДонНТУ. – С. 597–600.

38. Марінов М. М. Рекомендації щодо державного регулювання сфери туризму на національному та регіональному рівнях / М. М. Марінов // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – №6 (бер.). – С. 133–135.

39. Мельниченко С. В. Туристичні мережі на ринку туристичних послуг України / С. В. Мельниченко, Т. В. Бурак // Вісник Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. 2014. № 3. С. 5–15.

40. Наркевич Е. Г. Алгоритм внедрения франчайзинга франчайзером // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент», 2013. №2. [Электронный ресурс]: <http://www.economics.ihbt.ifmo.ru>

41. Негода Г.А. Моделі функціонування туристичної галузі / Г.А. Негода // Вчені записки інституту «КРОК». 2012. Вип. №31. С.144-152.

42. Офіційний сайт Всесвітньої туристичної організації. URL: <http://www2.unwto.org>

43. Панчук А.П. Туристична індустрія України / А.П. Панчук, І.В.

Панчук // Інноватика у вихованні. 2017. Вип. 5. С. 154–161.

44. Пилипенко С.М. Організація бухгалтерського обліку діяльності туроператора і турагента / С.М. Пилипенко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2016. – Вип. 26. – С. 224–230.

45. Проблеми розвитку туризму і готельного господарства: регіональний аспект: монографія / за заг. ред. І. М. Писаревського; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2009. – 276 с.

46. Розвідка шопінгом [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://www.business.if.ua/themes/business/printversion.asp?Folder=1984&fou
ndid=2063&filename=material.asp](http://www.business.if.ua/themes/business/printversion.asp?Folder=1984&fou
ndid=2063&filename=material.asp).

47. Рошко Н.Б. Особливості обліку туристичних послуг, обумовлені специфікою туристичної діяльності / Н.Б. Рошко // Економічні науки. – 2010. – Вип. 6 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zbirnuk.bukuniver.edu.ua/issue_articles/20_1.pdf.

48. Севастьянова С.А. Формирование интегрированной системы управления устойчивым развитием сферы туризма. Дисс. на соиск уч. степ. д-ра экон. наук. – СПб.: СПбГИЭУ, 2006. – С. 83–87.

49. Сирик Н.В. Договор оказания туристических услуг: автореф. дис... канд. юрид. наук : 12.00.03 / Н.В. Сирик; М., 2001 – 21 с.

50. Скрипко Т.О., Ланда О.О. Туристичний продукт як об'єкт управління / Т.О. Скрипко, О.О. Ланда // Науковий вісник Національний лісотехнічний університет України. – 2007. – Вип. 17.3. – С. 289–292.

51. Таньков К.М. Концептуальні аспекти формування системи інтегрованого управління якістю туристичних послуг / К.М. Таньков, Г.М. Чепурда // Проблеми економіки. 2014. № 1. С. 259–264.

52. Туристична діяльність в Україні: статистичний бюлетень. – К. : Державна служба статистики України, 2017. – 272 с.

53. Устюгова Е.В., Попова Т.О. Туристский продукт и туристские услуги / Е.В. Устюгова, Т.О. Попова // ТДР. – 2009. – №10. – С. 59–60.

54. Хамініч С.Ю. Ефективна маркетингова стратегія: теоретичні засади /

С.Ю. Хамініч, А.В. Бобровська // Вісник Дніпропетровського університету №5 (1). Серія: Економіка – Т.19. – Вип. 5(1), Дніпропетровськ, 2016. – С. 101-110.

55. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2015. – 608 с.

56. Чудновський А.Д. Менеджмент туризму: підручник / А.Д. Чудновський, М.А. Жукова. – М. : Фінанси та статистика, 2002. – 288 с.

57. Шамаєва Л. Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві. – Х.: ХНЕУ, 2009. – 240 с.

58. Шамян Л. С. Побудова ефективної маркетингової інформаційної системи туристичного підприємства / Л. С. Шамян // Інвестиції: практика та досвід. – 2014. – №4 (лют.). – С. 79– 82.

59. Шаповал М.І. Менеджмент якості: підручн. / М.І. Шаповал. – К.: Знання, 2007. – 457 с.

60. Шепелюк С.І. Туристичний продукт та туристична послуга: критерії розмежування понять / С.І. Шепелюк // Економіка. Управління. Інновації. – 2011. – № 1. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2011_1_31

61. Шиманська В.В. Стратегічне управління якістю туристичних послуг в межах розвитку туристичного комплексу України: теоретичні аспекти / В.В. Шиманська. // Економіка. Управління. Інновації. 2015. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_1_44.

62. Школа А. М. Менеджмент туристичної індустрії: навчальний посібник / за ред. проф. І.М. Школи. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2013. 662 с.

63. Kotler, Ph. Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control / Ph.Kotler. New York: Prentice Hall. – 654 p.

64. Services Share of GDP by country [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.quandl.com/economics/services-share-of-gdp>

65. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013. – Geneva, World Economic Forum. –2013. – 517 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ТА «Вавилон Тревелл»

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12 2015 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		139
Основні засоби	1010	2779	3346
первісна вартість	1011	6537	7464
знос	1012	3758	4117
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	2779	3486
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	757	955
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	130	190
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	43	219
з бюджетом	1135	27	
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	85	13
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	16	7
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	7	19
Усього за розділом II	1195	1065	1404
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	3844	4890
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	275	275
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	2179	2179
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1104	1954
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	3558	4408

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		106
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	169	41
товари, роботи, послуги	1615	17	105
розрахунками з бюджетом	1620	17	
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	16	22
розрахунками з оплати праці	1630	49	57
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	20	12
Усього за розділом III	1695	287	481
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700		
Баланс	1900	3844	4890

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12 2016 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	139	
Основні засоби	1010	3346	4048
первісна вартість	1011	7464	8722
знос	1012	4117	4675
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	3486	4048
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	955	922
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	190	40
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			25
за виданими авансами	1130	219	
з бюджетом	1135		523
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13	114
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	7	11
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	19	
Усього за розділом II	1195	1404	1635
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		

Баланс	1300	4890	5683
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	275	275
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	2179	2179
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1954	2472
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	4408	4926
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	106	324
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	41	92
товари, роботи, послуги	1615	105	63
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	22	37
розрахунками з оплати праці	1630	57	98
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	12	46
Усього за розділом III	1695	481	756
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700		
Баланс	1900	4890	5683

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12 2017 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	4048	4697
первісна вартість	1011	8722	10068
знос	1012	4675	5371
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		

Усього за розділом I	1095	4048	4697
II. Оборотні активи			1369
Запаси	1100	923	
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	40	40
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	25	87
з бюджетом	1135	523	8
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	114	272
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	11	969
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		3
Усього за розділом II	1195	1635	2748
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		251
Баланс	1300	5683	7695
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал		275	274
Зареєстрований капітал	1400		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	2179	2179
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2472	4391
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	4926	6845
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення		324	
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	92	76
товари, роботи, послуги	1615	63	3
розрахунками з бюджетом	1620	97	313
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	37	132
розрахунками з оплати праці	1630	98	313
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	46	11
Усього за розділом III	1695	756	850
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	5683	7695

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за _____ 2015 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10228	11456
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7152	8823
Валовий:			2633
прибуток	2090	3077	
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	18	12
Адміністративні витрати	2130	1193	998
Витрати на збут	2150	418	653
Інші операційні витрати	2180	43	89
Фінансовий результат від операційної діяльності:			905
прибуток	2190	1441	
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	1	5
Інші доходи	2240	11	38
Фінансові витрати	2250	14	74
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	85	116
Фінансовий результат до оподаткування:			758
прибуток	2290	1354	
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	503	332
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			426
прибуток	2350	851	
збиток	2355		

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	5709	6217
Витрати на оплату праці	2505	1090	1678
Відрахування на соціальні заходи	2510	435	469
Амортизація	2515	463	483
Інші операційні витрати	2520	1066	1591
Разом	2550	8763	10438

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за _____ 2016 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	11397	10228
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	8737	7152
Валовий:			3077
прибуток	2090	2660	
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	33	18
Адміністративні витрати	2130	1259	1193
Витрати на збут	2150	612	418
Інші операційні витрати	2180	136	43
Фінансовий результат від операційної діяльності:			1441
прибуток	2190	685	
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	1	1
Інші доходи	2240		11
Фінансові витрати	2250		14
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	55	85
Фінансовий результат до оподаткування:			1354
прибуток	2290	631	
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	113	503
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			851
прибуток	2350	518	
збиток	2355		

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	7283	5709
Витрати на оплату праці	2505	1389	1090
Відрахування на соціальні заходи	2510	544	435
Амортизація	2515	562	463
Інші операційні витрати	2520	844	1066

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за _____ 2017 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	17531	11397
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	12127	8737
Валовий:			2659
прибуток	2090	5405	
збиток	2095		

Інші операційні доходи	2120	71	33
Адміністративні витрати	2130	1737	1259
Витрати на збут	2150	953	612
Інші операційні витрати	2180	167	136
Фінансовий результат від операційної діяльності:			685
прибуток	2190	2619	
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		1
Інші доходи	2240	21	
Фінансові витрати	2250	20	
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	21	55
Фінансовий результат до оподаткування:			518
прибуток	2290	1919	
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			518
прибуток	2350	1919	
збиток	2355		

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3167	7283
Витрати на оплату праці	2505	2704	1389
Відрахування на соціальні заходи	2510	1021	544
Амортизація	2515	703	562
Інші операційні витрати	2520	7550	844
Разом	2550	15145	10621

Додаток Б

Керівництво ТА «Вавілон-Тревел» (10 ум. од.)

№	Показник	Оцінка, бали
1.	Керівники доступні, відвідують робочі місця персоналу, добре взаємодіють зі своїми підлеглими, вислуховують їх. Широко застосовуються спеціальні групи для вирішення проблем, вони працюють ефективно. Між групою і керівником підтримувався двосторонній зв'язок	1,00
2.	Керівники усвідомили для себе важливість методу TQM (загальне керівництво якістю) та свою роль лідера в цьому процесі. Робота з підвищення кваліфікації починається з самих керівників, які широко застосовують відповідні методи у своїй повсякденній діяльності	1,00
3.	Керівники намагаються діяти на основі аналізу їх власної поведінки як керівника. Є помітні зміни в поведінці, які є наслідком реакції на результат аналізу	1,00
4.	Керівники демонструють свої обов'язки в галузі TQM шляхом аналізу своїх досягнень і дій на основі отриманих результатів	0,75
5.	Керівники включені в процес оцінки того, як службовці усвідомили метод TQM, беручи участь в діагностичних заходах, семінарах, а також шляхом проведення регулярного аналізу стану справ спільно з підлеглими	0,75
6.	Оцінка та підтримка діяльності в ТМ включені в зобов'язання керівників і є складовою частиною процесу TQM	0,75
7.	Керівники забезпечують підтримку і визнання діяльності груп та їх успіхів на всіх рівнях (на робочих місцях, на ділянках, у відділенні і в компанії в цілому)	1,00
8.	Керівники підтримують систему TQM , виділяючи відповідні ресурси, які повинні включати в тому числі кошти для підготовки груп щодо поліпшення діяльності та для впровадження їх рекомендацій , а також передбачають кошти для персонального підвищення кваліфікації та освіти	0,75
9.	Керівники регулярно зустрічаються з споживачами і постачальниками, беруть участь у розвитку партнерських відносин і створенні спільних груп з покращення діяльності	0,75
10.	Керівники активно підтримують метод TQM поза організації шляхом участі в професійних об'єднаннях, публікації статей та буклетів , виступів на конференціях і серед місцевої громадськості	1,00

Політика та стратегія ТА «Вавілон-Тревел» (8 ум. од.)

№	Показник	Оцінка, бали
1.	Мається заява про місію організації, що включає тезу про значущість підтримки діяльності у сфері якості та / або принципи підтримки, а також стратегію бізнесу	0,75
2.	Зміст п. 1 має безпосередній зв'язок з концепцією TQM	0,75
3.	Існують процедури, що дозволяють враховувати думку співробітників при формуванні політики і стратегії організації (наприклад, проведення опитувань , презентація політики тощо). Є процедури збору думок співробітників про шляхи поліпшення діяльності	0,50
4.	Існують процедури, що дозволяють враховувати думку замовників, постачальників , регулюючих і повноважних органів, а також громадськості при формуванні політики і стратегії	0,50
5.	Є ефективні процедури поширення інформації про політику і стратегії організації (включаючи, наприклад, презентацію відповідних документів на брифінгах та семінарах). Є позитивна зв'язок від цих заходів. Способи поширення вибираються і пристосовуються залежно від відповідного рівня підрозділу, забезпечений вільний доступ до відповідної документації	0,75
6.	Регулярно проводиться аналіз стратегічних бізнес- планів на основі інформації керівників, результатів бізнесу, а також зворотного зв'язку від споживачів, постачальників, регулюючих органів, місцевої громадськості, преси та інших підприємств	0,75
7.	Політика і стратегія формують основу бізнес -планів за спеціальною системою, що забезпечує цей процес. Плани регулярно перевіряються на предмет їх відповідності політиці організації	1,00
8.	Як результат дій за п. 6 визначаються і вводяться поліпшення в політику і стратегію, тим самим, забезпечуючи більш тісний зв'язок з завданнями бізнесу	0,75
9.	Процес розробки політики та стратегії зіставляється з рівнем досягнень конкурентів і інших першокласних фірм	1,00
10.	Місія і бізнес - політика охоплюють всі напрямки діяльності і весь персонал. Політика визначає діяльність, службовці усвідомлюють важливість заяви про політику, яка є для них мотиваційним фактором	0,75

Управління людьми ТА «Вавілон-Тревел» (9 ум. од.)

№	Показник	Оцінка, бали
1.	Забезпечений зв'язок знизу - вгору і зверху - вниз між окремими співробітниками, відділами та підрозділами шляхом регулярного проведення двосторонніх зустрічей, дискусій і інших методів	1,00
2.	Ефективність цих взаємозв'язків регулярно оцінюється і зіставляється з кращою світовою практикою , процес взаємозв'язку постійно поліпшується	0,75

3.	3 Стратегічний план забезпечення організації кадрами направлений на підтримку політики і стратегії компанії. Передбачені процедури, що забезпечують впевненість у тому, що всі необхідні для фірми структури створені і потреби в кадрах точно визначені	0,75
4.	Професійні можливості працівників визначені і зіставлені з потребами. Прийом на роботу і підготовка кадрів здійснюються відповідно до цих потреб. Віддалені потреби у кваліфікованих працівниках оцінюються на основі перспективного стратегічного планування	0,75
5.	Розроблено і реалізовано план первинної підготовки та навчання. план подальшої підготовки та підвищення кваліфікації розроблений на основі потреб у кадрах і впроваджений	0,50
6.	Ефективність підготовки кадрів аналізується шляхом проведення після курсових іспитів річних атестацій, аналізу ступеня задоволеності замовника і регулярно зіставляється з потребами фірми	0,50
7.	Завдання і цілі кожного працівника обговорюються з ним (чи з групами працівників) шляхом переговорів. відповідність діяльності цим цілям і завданням постійно аналізується. Атестація працівників ефективна	1,00
8.	Будь-який співробітник бере участь у діяльності по безперервному поліпшенню шляхом внесення пропозицій, участі в роботі груп по поліпшенню діяльності, внутрішньо фірмових нарадах та зборах, у робочих групах спільно з споживачами / постачальниками	1,00
9.	Співробітникам надано право діяти. Є багато доказів існування груп з покращення діяльності та впровадженню рекомендацій членів цих груп. Мається план, відповідно до якого прискорюється процес передачі повноважень на місця	0,75
10.	Процес управління людськими ресурсами аналізується і поліпшується на основі думок контролерів і підсумків регулярних атестацій. Такі показники, як рівень пенсійного забезпечення, умови праці, безпека зіставляються з найвищими світовими стандартами і служать доказом того, що на основі цих зіставлень відбувається їх безперервне поліпшення	0,50

Ресурси ТА «Вавілон-Тревел» (9 ум. од.)

№	Показник	Оцінка, бали
1.	Фінансова стратегія відображає принципи TQM, в тому числі пропозиції про основні витратах враховують вплив, який вони можуть мати на задоволення замовників. У бюджеті враховано витрати, спрямовані на запобігання дефектів, проведення контролю та браку	0,50
2.	Є фінансові плани, пріоритети яких відповідають політиці і цілям організації і включають аналіз ризиків, з точки зору їх впливу на фінансові потоки, створення страхових резервів і т.п. Діяльність з виконання планів постійно аналізується і поліпшується	0,50
3.	Діяльність сфокусована на збільшенні прибутковості акцій допомогою ініціатив, спрямованих на зниження поточних і капітальних складових витрат	1,00
4.	Інформаційна система управляється і координується так, щоб мати достатній охоплення і мінімізувати число актів введення інформації. Інформаційна система постійно аналізується, діяльність по збору інформації вдосконалюється. Ці поліпшення охоплюють також інформацію, призначену для споживачів, постачальників і населення	0,50
5.	Інформаційна система задовольняє вимогам міжнародних стандартів. Дані якості реєструються і існують спеціальні процедури аналізу цієї інформації. Є спеціальна система, забезпечує гнучкість, інтегрування і захист інформації. Існують процедури, що забезпечують можливість порівняння інформаційної системи з кращими аналогами	0,50
6.	Здійснюється управління матеріальними ресурсами і діяльністю постачальників за допомогою застосування системи відбору постачальників і звітів про їх діяльність. Постачальники залучені до спільної діяльності щодо зниження браку і розробці нових видів продукції і процесів	0,75
7.	Відходи матеріалів мінімізуються завдяки їх постійному обліку і зіставленню з нормами. Рівень відходів зіставимо з кращими досягненнями. діяльність з поліпшенню спрямована на зниження відходів	0,50
8.	Складські запаси мінімізуються завдяки застосуванню методу поставок «точно під час». Є докази оптимізації постійних активів шляхом своєчасного перерозподілу ресурсів, організації змінної роботи і т.п.	0,75
9.	Існує ефективна процедура виявлення й аналізу альтернативних і передбачуваних технологій, які можуть мати вплив на бізнес. Є докази того, що застосовувана технологія давала в недавньому минулому переваги перед іншими конкурентами. Технологія є складовою частиною діяльності щодо поліпшення процесу та інформаційних систем. Інтелектуальна власність захищена і використовується	0,75
10.	Підвищення професійної майстерності та здібностей персоналу відповідає новим технологіям. Службовці проходять спеціальну підготовку в галузі нових технологій для того, щоб бути здатними забезпечити впровадження нової продукції або процесів. Рівень майстерності і технологічні процеси є передовими	0,50

Процеси ТА «Вавілон-Тревел» (9 ум. од.)

№	Показник	Оцінка, бали
1.	Ключові бізнес - процеси визначаються і розвиваються виходячи з цілей організації	0,75
2.	Вплив цих процесів на бізнес постійно аналізується на всіх рівнях. Суміжні проблеми вирішуються за допомогою регулярних нарад	0,75

3.	Внутрішні процеси точно встановлені і визначені у відповідних робочих інструкціях. Усередині організації точно визначено внутрішні споживачі та постачальники, для поліпшення взаємодії між ними використовуються спеціальні групи	0,50
4.	Усередині організації систематично проводиться робота з поліпшення процесів шляхом впровадження систем якості, що задовольняють міжнародним стандартам	0,25
5.	Стандарти на процеси точно визначені, і на всіх відповідних рівнях проводиться оцінка діяльності на відповідність цим стандартам	0,25
6.	6 При розробці стандартів і завдань використовується зворотній зв'язок від споживачів і постачальників, наприклад, за допомогою використання інформації про задоволення споживача	0,50
7.	Завдання поточної діяльності співвідносяться з попередніми досягненнями, і кожна таке завдання для кожного ключового процесу, як мінімум, щорічно переглядається	0,75
8.	Для стимулювання творчості і нововведень застосовується процес навчання і підготовки персоналу. Існує чітка система підтримки нових ідей на всіх рівнях і докази того, що поліпшення продукції і процесів є наслідком впровадження та пропозицій співробітників	0,50
9.	Нові або змінені процеси випробувані та їх впровадження контролюється. Широке поширення отримав п'яти – стадійний метод реалізації проектів з удосконалення. Усі новації доведені до відома персоналу, який пройшов відповідну підготовку до проведення змін	0,25
10.	Всі зміни в процесах повинні перевірятися для забезпечення впевненості в тому, що бажані результати досягнуті. Це здійснюється шляхом аудиторських перевірок і регулярного аналізу з боку керівників. Результати, що не підтверджують очікування, стають причиною для проведення ретельного аналізу і прийняття коригувальних дій	0,50

Задоволення споживачів ТА «Вавілон-Тревел» (20 ум. од.)

№	Показник	Оцінка, бали
1.	Існує система (наприклад: нагляд, регулярні зустрічі), що дозволяє встановити вимоги споживача і визначити ступінь їх задоволення	0,75
2.	Організовано збір інформації з оцінки ступеня задоволеності споживача (наприклад, опитування замовників, їх скарги) і стану справ з поставками	0,75
3.	Детальна інформація, що відноситься до споживача, надається всім відповідним співробітникам, постійно аналізується і використовується в управлінській діяльності	1,00
4.	Усі службовці розуміють важливість рівня задоволення споживача і значимість внеску кожного з них для підвищення цього рівня	1,00
5.	Встановлені цілі діяльності, які безпосередньо пов'язані з підвищенням ступеня задоволеності споживача	1,00
6.	Діяльність регулярно оцінюється з точки зору досягнення поставлених цілей. Аналіз показує позитивні тенденції протягом останніх трьох років	0,75
7.	Постійно здійснюється порівняння з першокласними компаніями (де це можливо) і з іншими конкурентами і визначаються важливі для організації підходи	0,75
8.	Ступінь задоволення споживачів досягта запланованого рівня та визначено нові, більш високі рівні у всіх напрямках, які є важливими для споживачів	0,25
9.	Протягом останніх трьох років ступінь задоволення споживачів демонструє свій зростання і досягнення поставлених цілей. Покращення пов'язані з політикою і стратегією	0,50
10.	Результати задоволення замовників систематично аналізуються і поліпшуються з урахуванням їх змінюються потреб	0,75

Задоволення персоналу ТА «Вавілон-Тревел»(9 ум. од.)

№	Показник	Оцінка, бали
1.	Існує система, що дозволяє оцінювати ступінь задоволеності співробітників, включаючи щорічні огляди з питань загального соціального клімату, взаємин, умов праці, стилю керівництва, підвищення кваліфікації, можливості просування по службі і т.д.	0,50
2.	Система оцінки ступеня задоволеності Співробітників доповнена довірчими (конфіденційними) зустрічами з ними	0,75
3.	Виявлено ключові складові, що визначають ступінь задоволеності персоналу, які постійно оцінюються за допомогою методів, описаних у пп. 1 і 2. Ці складові визначаються на основі їх впливу на загальні результати діяльності	0,75
4.	Закріплення ключових співробітників контролюється і оцінюється позитивно. Рівень прогулів мінімальний	1,00
5.	Результати застосування методів, що підвищують ступінь задоволеності персоналу, аналізуються усередині підрозділів, публікуються і показують тенденцію до поліпшення	0,75
6.	Внутрішні скарги співробітників враховуються, аналізуються і мають тенденцію до зниження протягом останніх трьох років. Існують докази того, що співробітники відчувають свою значущість і їх внесок у загальну справу визнаний	0,75
7.	Існує активна підтримка і надаються відповідні повноваження співробітникам для роботи у	0,75

	складі груп поліпшення , що є однією зі складових їх задоволеності	
8.	Підсумок та діяльності з підвищення задоволеності персоналу з року в рік мають позитивну тенденцію, поставлені цілі досягнуті. Ці досягнення безпосередньо пов'язані з політикою і стратегією	0,75
9.	Порівняння з показниками першокласних фірм показує прийнятний рівень задоволеності персоналу	0,25
10.	Ступінь задоволеності персоналу систематично аналізується , оцінюється і підвищується з урахуванням мінливих потреб у співробітників	0,50

Вплив на суспільство ТА «Вавілон-Тревел»(6 ум. од.)

№	Показник	Оцінка, бали
1.	Існує системний підхід до оцінки впливу виробництв фірми на навколишнє середовище і екологію поза виробничій території з точки зору викидів, шуму, збереження ландшафту і місцевих пам'яток	0,25
2.	Існує системний підхід до безпечного застосування, зберігання і видаленню продуктів / матеріалів	0,50
3.	Існує системний підхід до обліку , аналізу і є поліпшення в застосуванні енергії, природної сировини, а також у повторному використанні матеріалів	0,50
4.	Застосовуються такі додаткові показники оцінки діяльності , як скарги населення, аварії, що впливають на безпеку, отримані премії , а також вплив на рівень зайнятості населення	0,75
5.	Існують методи, що забезпечують зворотний зв'язок від громадськості , яка проживає навколо фірми . Ця інформація аналізується і відповідним чином враховується при визначенні завдань діяльності	0,50
6.	На основі інформації , отриманої в результаті заходів , зазначених у п. 1 - 3 і 5, робляться там , де це можливо , відповідні дії щодо поліпшення	0,50
7.	Здійснюються заходи з підтримки місцевих жителів за рахунок участі організації в реалізації місцевих проєктів , допомоги школам і коледжам (наприклад , заснування премії за навчання і надання можливостей проходження виробничої практики), благодійності в області медицини, спорту, дозвілля	0,75
8.	Проводяться заходи з підтримки місцевих технічних товариств за рахунок надання можливостей у проведенні різних досліджень на базі обладнання і установок, наявних на фірмі	0,25
9.	Підсумки діяльності за п. 1 - 4 , 6 - 8 показують поліпшення. Ці поліпшення можна безпосередньо пов'язати з політикою і стратегією	0,50
10.	Результати впливу на суспільство систематично оцінюються , аналізуються і поліпшуються з урахуванням покращення умов. Всі результати порівнянні з найкращими показниками інших фірм і демонструють позитивну тенденцію	0,50

Результати бізнесу ТА «Вавілон-Тревел» (15 ум. од.)

№	Показник	Оцінка, бали
1.	Для кожного підрозділу визначені ключові фінансові показники і показники діяльності. Вони повинні включати співвідношення «витрати -прибуток» , фінансові потоки , розподіл ринку , продуктивність , надпланові витрати , управління активами , індекс акцій	0,50
2.	Визначено також показники діяльності, не відносяться до фінансової сфери . вони повинні включати заходи щодо зниження відходів , зменшення загального часу виробничого циклу, з підвищення рівня задоволення споживачів , рівня культури на виробництві і т.д.	0,50
3.	Для всіх ключових показників визначені цілі, які безпосередньо пов'язані з політикою і стратегією підрозділів і відображають безперервне поліпшення	0,75
4.	На місцях розроблені плани діяльності підрозділів з досягнення цілей бізнесу. Ці плани, де це можливо, трансформовані в цілі і завдання окремих співробітників	0,50
5.	Фактичне становище справ регулярно аналізується з точки зору досягнення поставлених цілей і результати аналізу доводяться до відома всіх працівників	0,75
6.	Усі тенденції в діяльності компанії добре зрозумілі персоналу . Складено й реалізуються плани щодо досягнення поставлених цілей	0,75
7.	Для порівняння цілей і завдань всередині фірми застосовується метод зіставлення аналогічних показників серед різних підрозділів	0,75
8.	Є докази безперервного поліпшення в усіх ключових напрямках, і вони можуть бути безпосередньо пов'язані з політикою і стратегією	1,00
9.	Результати бізнесу систематично аналізуються і поліпшуються , також як і ефективність застосовуваних заходів	1,00
10.	Результати виявляються задовільними при порівняннями з результатами конкурентів і першокласних компаній	0,50

Додаток В

Аналіз показників критерію «Задоволення споживачів» ТА «Вавілон-Тревел»

Критерій в порядку убування важливості	Необхідний результат, балів	Отриманий результат, бали	Число невідповідностей, ум. од.	Сума невідповідностей нарастаючим підсумком, ум. ов.	Відсоток невідповідностей, %	Кумулятивний відсоток невідповідностей, %
8	1	0,25	0,75	0,75	30	30
9	1	0,50	0,50	1,25	20	50
1	1	0,75	0,25	1,50	10	60
2	1	0,75	0,25	1,75	10	70
6	1	0,75	0,25	2	10	80
7	1	0,75	0,25	2,25	10	90
10	1	0,75	0,25	2,50	10	100
3	1	1	0	2,50	0	100
4	1	1	0	2,50	0	100
5	1	1	0	2,50	0	100
Всього	10	7,5	2,5		100	

Аналіз показників критерію «Результати бізнесу» ТА «Вавілон-Тревел»

Критерій в порядку убування важливості	Необхідний результат, балів	Отриманий результат, бали	Число невідповідностей, ум. од.	Сума невідповідностей нарастаючим підсумком, ум. ов.	Відсоток невідповідностей, %	Кумулятивний відсоток невідповідностей, %
1	1	0,50	0,50	0,50	16,66	16,66
2	1	0,50	0,50	1	16,66	33,33
4	1	0,50	0,50	1,50	16,66	50
10	1	0,50	0,50	2	16,66	66,66
3	1	0,75	0,25	2,25	8,33	75
5	1	0,75	0,25	2,50	8,33	83,33
6	1	0,75	0,25	2,75	8,33	91,66
7	1	0,75	0,25	3	8,33	100
8	1	1	0	3	0	100
9	1	1	0	3	0	100
Всього	10	7	3		100	

Аналіз показників критерію «Процеси» ТА «Вавілон-Тревел»

Критерій в порядку убування важливості	Необхідний результат, балів	Отриманий результат, бали	Число невідповідностей, ум. од.	Сума невідповідностей нарастаючим підсумком, ум. ов.	Відсоток невідповідностей, %	Кумулятивний відсоток невідповідностей, %
4	1	0,25	0,75	0,75	15	15
5	1	0,25	0,75	1,5	15	30
9	1	0,25	0,75	2,25	15	45
3	1	0,5	0,5	2,75	10	55
6	1	0,5	0,5	3,25	10	65
8	1	0,5	0,5	3,75	10	75
10	1	0,5	0,5	4,25	10	85

1	1	0,75	0,25	4,5	5	90
2	1	0,75	0,25	0	5	95
7	1	0,75	0,25	0,25	5	100
Всього	10	5	5		100	

Аналіз показників критерію «Керівництво» ТА «Вавілон-Тревел»

Критерій в порядку убування важливості	Необхідний результат, балів	Отриманий результат, бали	Число невідповідностей, ум. од.	Сума невідповідностей нарастаючим підсумком, ум. ов.	Відсоток невідповідностей, %	Кумулятивний відсоток невідповідностей, %
4	1	0,75	0,25	0,25	20	20
5	1	0,75	0,25	0,5	20	40
6	1	0,75	0,25	0,75	20	60
8	1	0,75	0,25	1	20	80
9	1	0,75	0,25	1,25	20	100
1	1	1	0	1,25	0	100
2	1	1	0	1,25	0	100
3	1	1	0	1,25	0	100
7	1	1	0	1,25	0	100
10	1	1	0	0	0	100
Всього	10	8,75	1,25		100	

Аналіз показників критерію «Управління людьми» ТА «Вавілон-Тревел»

Критерій в порядку убування важливості	Необхідний результат, балів	Отриманий результат, бали	Число невідповідностей, ум. од.	Сума невідповідностей нарастаючим підсумком, ум. ов.	Відсоток невідповідностей, %	Кумулятивний відсоток невідповідностей, %
5	1	0,5	0,5	0,5	20	20
6	1	0,5	0,5	1	20	40
10	1	0,5	0,5	1,5	20	60
2	1	0,75	0,25	1,75	10	70
3	1	0,75	0,25	2	10	80
4	1	0,75	0,25	2,25	10	90
9	1	0,75	0,25	2,5	10	100
1	1	1	0	2,5	0	100
7	1	1	0	2,5	0	100
8	1	1	0	2,5	0	100
Всього	10	7,5	2,5		100	

Аналіз показників критерію «Ресурси» ТА «Вавілон-Тревел»

Критерій в порядку убування важливості	Необхідний результат, балів	Отриманий результат, бали	Число невідповідностей, ум. од.	Сума невідповідностей нарастаючим підсумком, ум. ов.	Відсоток невідповідностей, %	Кумулятивний відсоток невідповідностей, %
1	1	0,5	0,5	0,5	13,33	13,33
2	1	0,5	0,5	1	13,33	26,66
4	1	0,5	0,5	1,5	13,33	40
5	1	0,5	0,5	2	13,33	53,33

7	1	0,5	0,5	2,5	13,33	66,66
10	1	0,5	0,5	3	13,33	80
6	1	0,75	0,25	3,25	6,66	86,66
8	1	0,75	0,25	3,5	6,66	93,33
9	1	0,75	0,25	3,75	6,66	100
3	1	1	0	3,75	0	100
Всього	10	6,25	3,75		100	

**Аналіз показників критерію «Задоволення персоналу» ТА
«Вавілон-Тревел»**

Критерій в порядку убування важливості	Необхідний результат, балів	Отриманий результат, бали	Число невідповідностей, ум. од.	Сума невідповідностей нарастаючим підсумком, ум. ов.	Відсоток невідповідностей, %	Кумулятивний відсоток невідповідностей, %
9	1	0,25	0,75	0,75	23,07	23,07
1	1	0,5	0,5	1,25	15,38	38,46
10	1	0,5	0,5	1,75	15,38	53,84
2	1	0,75	0,25	2	7,69	61,53
3	1	0,75	0,25	2,25	7,69	69,23
5	1	0,75	0,25	2,5	7,69	76,92
6	1	0,75	0,25	2,75	7,69	84,61
7	1	0,75	0,25	3	7,69	92,30
8	1	0,75	0,25	3,25	7,69	100
4	1	1	0	3,25	0	100
Всього	10	6,75	3,25		100	

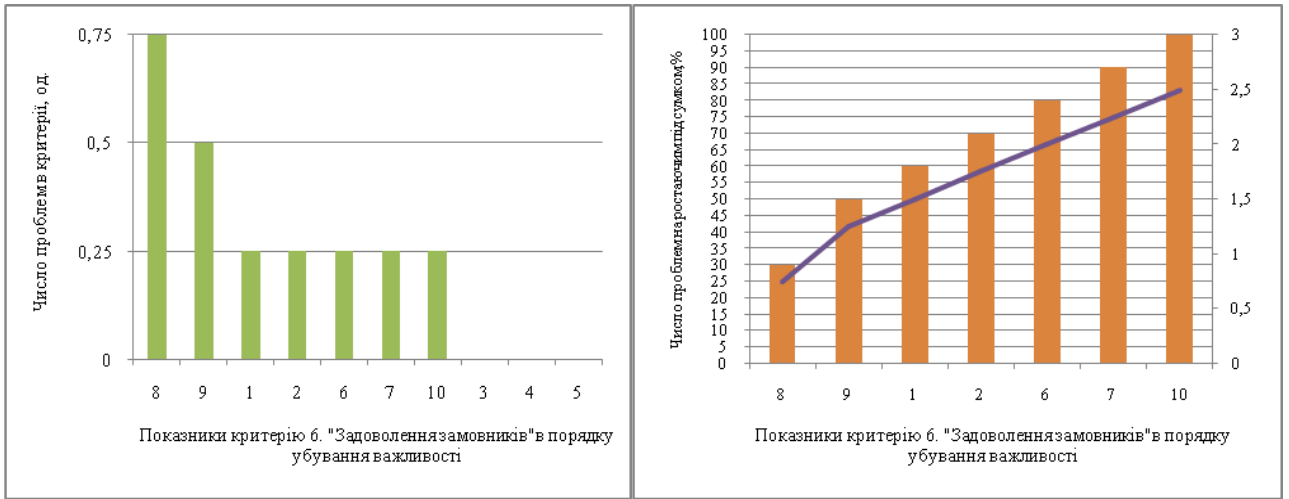
Аналіз показників критерію «Політика та стратегія» ТА «Вавілон-Тревел»

Критерій в порядку убування важливості	Необхідний результат, балів	Отриманий результат, бали	Число невідповідностей, ум. од.	Сума невідповідностей нарастаючим підсумком, ум. ов.	Відсоток невідповідностей, %	Кумулятивний відсоток невідповідностей, %
3	1	0,5	0,5	0,5	18,18	18,18
4	1	0,5	0,5	1	18,18	36,36
1	1	0,5	0,5	1,5	18,18	54,54
2	1	0,75	0,25	1,75	9,09	63,63
5	1	0,75	0,25	2	9,09	72,72
6	1	0,75	0,25	2,25	9,09	81,81
8	1	0,75	0,25	2,5	9,09	90,90
10	1	0,75	0,25	2,75	9,09	100
7	1	1	0	2,75	0	100
9	1	1	0	2,75	0	100
Всього	10	7,25	2,75		100	

Аналіз показників критерію «Вплив на суспільство» ТА «Вавілон-Тревел»

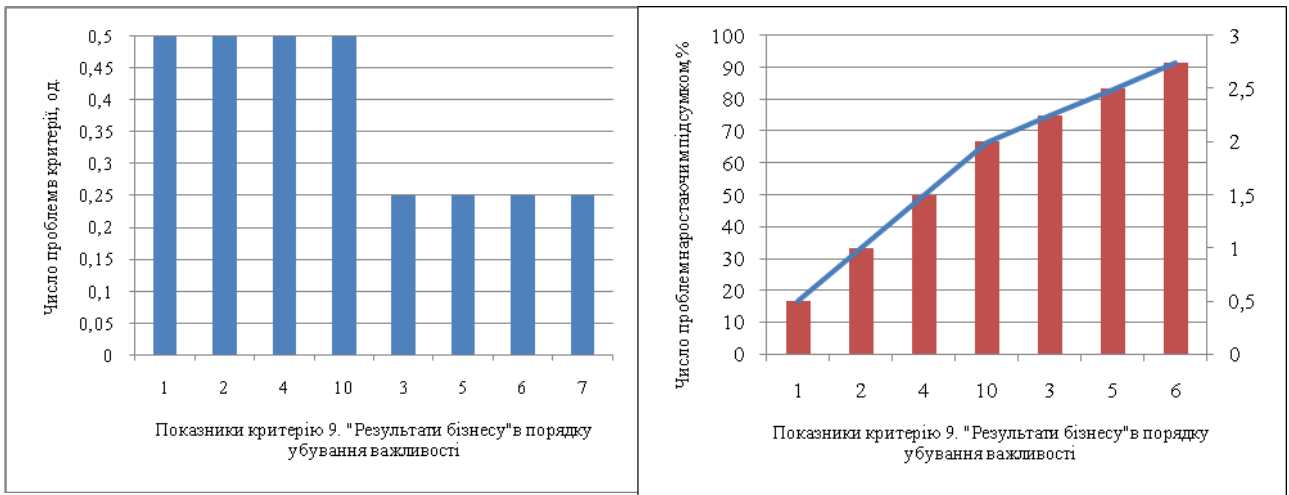
Критерій в порядку убавання важливості	Необхідний результат, балів	Отриманий результат, бали	Число невідповідностей, ум. од.	Сума невідповідностей нарастаюч	Відсоток невідповідностей, %	Кумулятивний відсоток невідповідностей, %
1	1	0,25	0,75	0,75	15	15
8	1	0,25	0,75	1,5	15	30
2	1	0,5	0,5	2	10	40
3	1	0,5	0,5	2,5	10	50
5	1	0,5	0,5	3	10	60
6	1	0,5	0,5	3,5	10	70
9	1	0,5	0,5	4	10	80
10	1	0,5	0,5	4,5	10	90
4	1	0,75	0,25	4,75	5	95
7	1	0,75	0,25	5	5	100
Всього	10	5	5		100	

Додаток Г



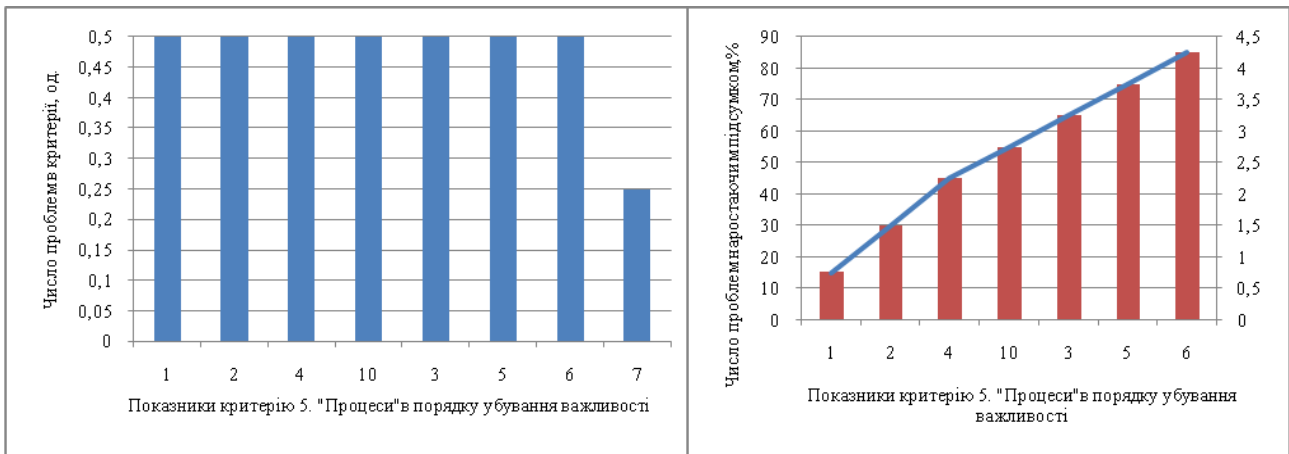
Діаграма Парето проблем при задоволенні споживачів

ТА «Вавілон-Тревел» в 2018 році



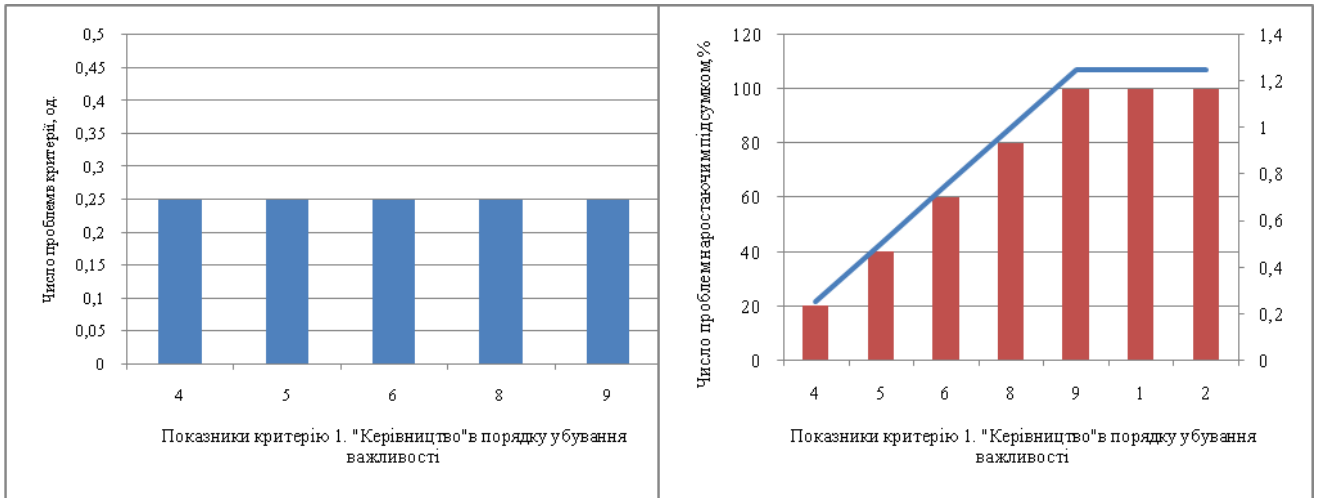
Діаграма Парето проблем результатів бізнесу ТА «Вавілон-Тревел» в

2018 році

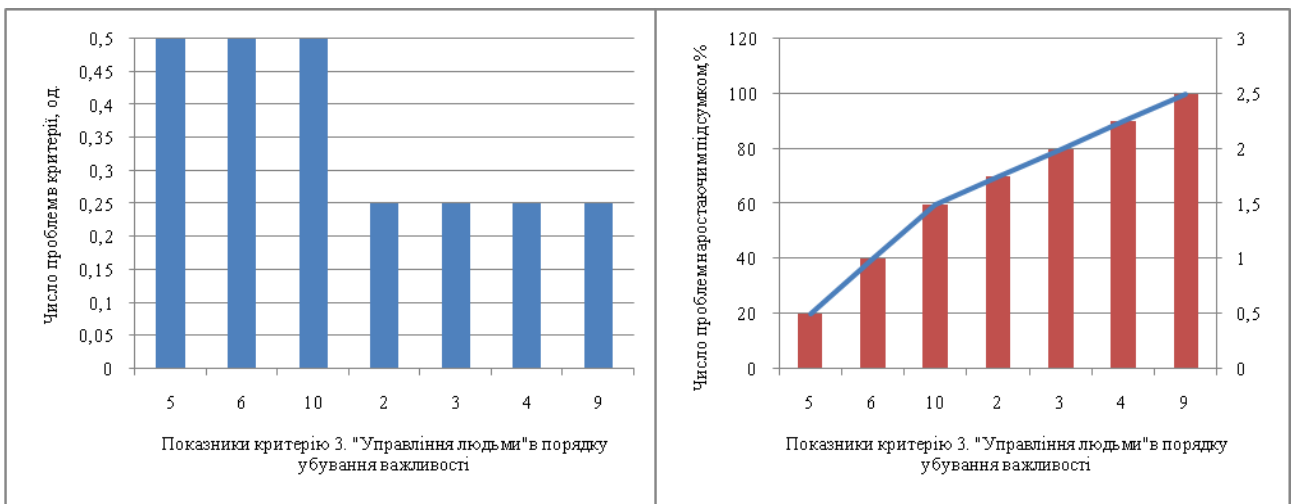


Діаграма Парето проблем процесів

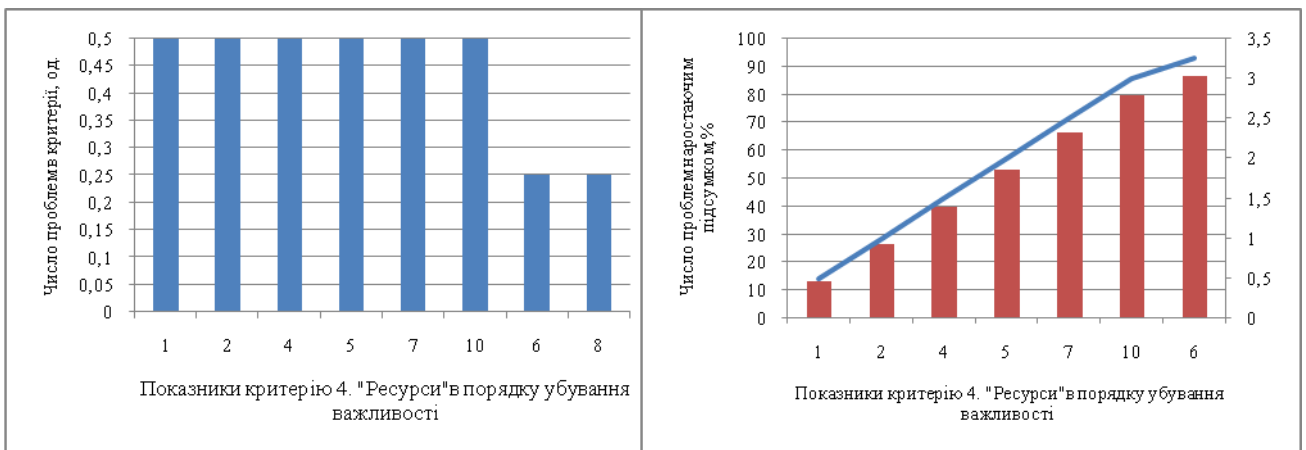
ТА «Вавілон-Тревел» в 2018 році



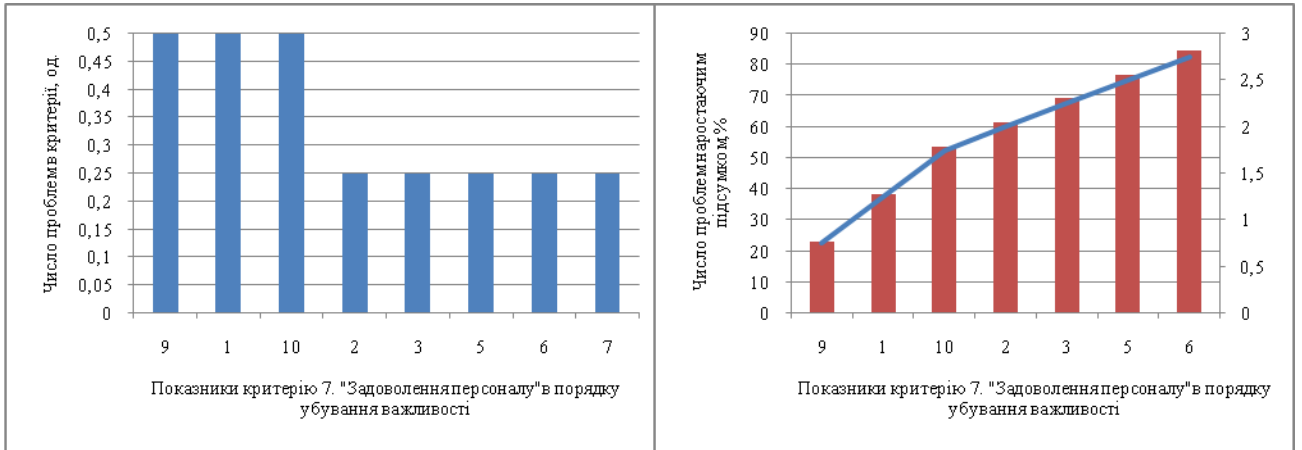
Діаграма Парето проблем керівництва ТА «Вавілон-Тревел» в 2018 році



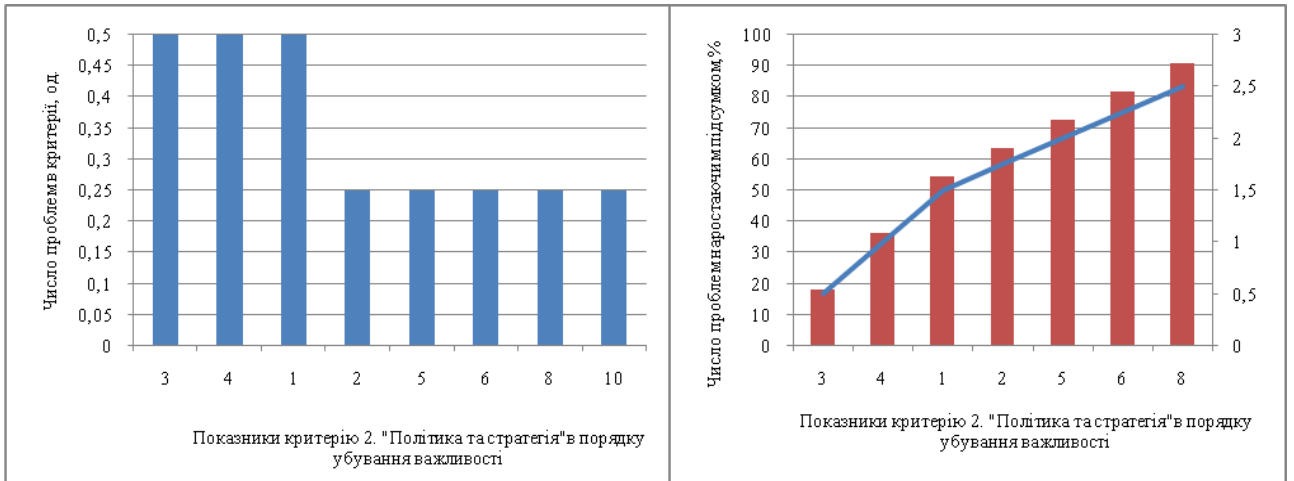
Діаграма Парето проблем управління людьми ТА «Вавілон-Тревел» в 2018 році



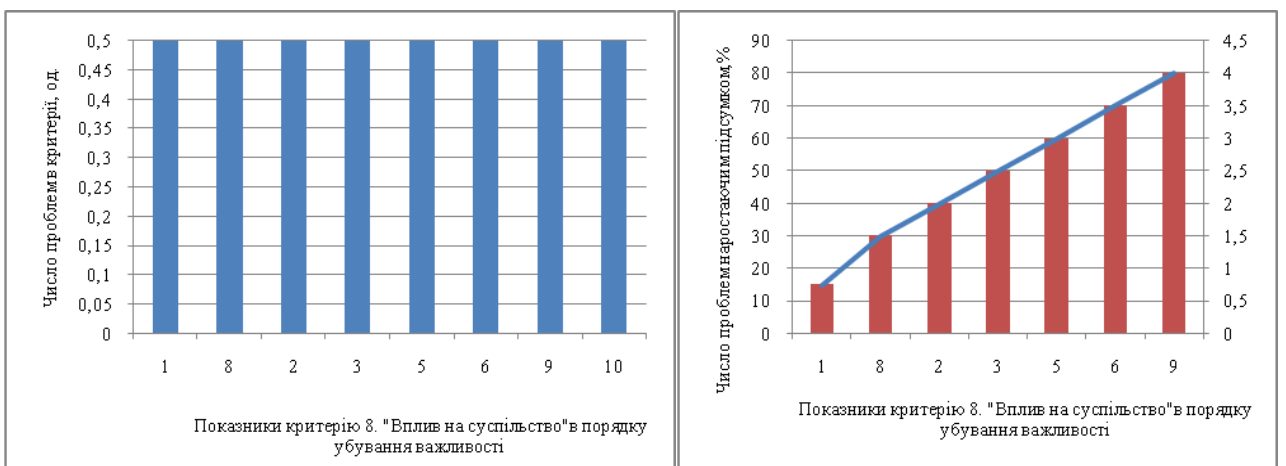
Діаграма Парето проблем ресурсів ТА «Вавілон-Тревел» в 2018 році



Діаграма Парето проблем задоволення персоналу
ТА «Вавілон-Тревел» в 2018 році



Діаграма Парето проблем політики та стратегії
ТА «Вавілон-Тревел» в 2018 році



Діаграма Парето проблем впливу на суспільство
ТА «Вавілон-Тревел» в 2018 році

Додаток Д

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Директор ТА «Вавілон-Тревел» _____
 «__» _____ 20__р

**Система управління якістю
 ТА «Вавілон-Тревел»
 Політика в галузі якості**

Політикою керівництва в області якості є прагнення бути лідером у сфері своєї діяльності, бажання створення репутації надійного партнера, що має фахівців високої кваліфікації для бездоганного виконання вимог замовників по всьому спектру робіт і послуг, підтримання організації, здатної адекватно і ефективно планувати роботу відповідно до встановлених вимог.

Керівництво також прагне досягти і збільшити довіру до ТА «Вавілон-Тревел» з боку замовників, а також партнерів шляхом роз'яснення цієї політики і застосовуваної системи менеджменту якості.

Тому керівництво контролює систему менеджменту якості, засновану на стандарті ДСТУ ISO 9001-2015 і викладену в керівництві за якістю і зводі стандартів організації, частиною якого є цей документ.

Для досягнення своїх цілей ми керуємося такими принципами:

- Повністю задовольняти вимоги замовників;
- Нести персональну відповідальність за якість виконуваних робіт на своєму робочому місці;
- У своїй діяльності використовувати свій накопичений досвід, враховуючи зарубіжні новітні розробки та забезпечуючи дотримання стандартів;
- Постійно приділяти увагу підвищенню кваліфікації працівників;
- Проводити постійну роботу в пошуках і розробках кращих: матеріалів, технологій, проектів;
- Планувати і здійснювати роботи в повній відповідності з будівельними нормами і правилами та обговореними вимогами Замовника;
- Контролювати і підтримувати ефективну організацію та систему менеджменту якості, здатні задовольняти узгодженим вимогам Замовника при оптимальній ціні витрат.

Одним з ключових елементів є те, що кожен працівник чи підрозділ, включене в процес, відчуває відповідальність і діє для задоволення цих вимог.

Ми безперервно працюємо над вдосконаленням організаційної структури організації (включаючи навчання персоналу), що дозволяє ТА «Вавілон-Тревел» ефективно діяти для втілення проекту або ідей Замовника в життя. Ми добиваємося, щоб усі дії виконувалися на законних підставах, відповідно до законодавства з охорони праці та навколишнього середовища, державними правилами безпеки і умов праці і т.д. Ми створюємо робочу атмосферу, в якій заохочуються зусилля кваліфікованих і компетентних працівників, спрямовані на поліпшення ефективності та створення хороших службових відносин для досягнення вищевикладених цілей. Ми добиваємося, щоб кожен новий працівник був ознайомлений і брав участь у досягненні вищевикладених цілей. Ми прагнемо до того, щоб кожен партнер, субпідрядник, постачальник і т.д. був ознайомлений з цими цілями і, якщо потрібно, підтримував їх.

Для досягнення поставлених цілей приймаються і будуть прийматися всі заходи, незалежно від часу і витрат, які на це потрібні. Кожен працівник ТА «Вавілон-Тревел» зобов'язаний працювати в суворій відповідності з Керівництвом з Якістю і стандартами організації. Всі керівники ТА «Вавілон-Тревел» (відповідно до положень цього Керівництва) повинні гарантувати, що в їх підрозділах дотримуються вимоги керівництва з якості, стандартів організації і робочих інструкцій.

Цей посібник поширюється на всі види діяльності, здійснювані ТА «Вавілон-Тревел».

Для виконання поставлених завдань політики у сфері якості призначений Головний інженер - Начальник служби якості, що діє від імені керівництва і в постійному контакті з ним.

Удосконалення системи менеджменту якості здійснюється Технічним директором, призначеним відповідальним представником від керівництва (ОПР) наказом по підприємству.

Директор _____