

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА

Географічний факультет
Кафедра економічної географії та екологічного менеджменту

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ
ТУРИСТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ОСНОВІ
ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ТА КРІ**

Кваліфікаційна робота
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Виконала:

здобувачка 4 курсу, 404 групи
спеціальності 073 Менеджмент
(ОПП «Менеджмент туристичної
індустрії»)
Рогожа Альона Василівна

Науковий керівник:

к.с.-г.н., доцент
Данілова Ольга Миколаївна

До захисту допущено:
протокол засідання кафедри
економічної географії та
екологічного менеджменту №17
від 26 травня 2026 р.
Зав. кафедри _____ проф. Руденко В.П.

Чернівці – 2026

Анотація

Рогожа А.В. Удосконалення системи управління якістю послуг туристичної організації на основі процесного підходу та KPI : кваліфікаційна робота на здобуття ступеня бакалавра зі спеціальності 073 «Менеджмент», Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. Чернівці, 2026.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та прикладні аспекти удосконалення системи управління якістю послуг туристичної організації на основі процесного підходу та ключових показників ефективності (KPI). На основі аналізу діяльності туристичної агенції «Море Турів» оцінено особливості функціонування бізнес-процесів та системи управління якістю послуг, виявлено основні переваги й проблемні аспекти діяльності підприємства. Запропоновано процесно-орієнтовану модель управління якістю послуг, розроблено систему ключових показників ефективності для оцінювання результативності бізнес-процесів та якості обслуговування клієнтів, а також обґрунтовано організаційний, маркетинговий та економічний ефект від впровадження запропонованих заходів.

Ключові слова: туристична організація, туристичні послуги, управління якістю, процесний підхід, бізнес-процеси, KPI, ключові показники ефективності, система управління якістю, клієнтоорієнтованість, конкурентоспроможність.

Abstract

Rohozha A.V. Improvement of the Service Quality Management System of a Tourism Organization Based on the Process Approach and KPIs : Bachelor's Qualification Thesis in Specialty 073 "Management". Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University. Chernivtsi, 2026.

The qualification thesis examines the theoretical and applied aspects of improving the service quality management system of a tourism organization based on the process approach and key performance indicators (KPIs). Based on the analysis of the activities of the travel agency "More Turiv", the peculiarities of business process functioning and the service quality management system were assessed, and the main strengths and problem areas of the enterprise were identified. A process-oriented model of service quality management was proposed, a system of key performance indicators for evaluating the efficiency of business processes and the quality of customer service was developed, and the organizational, marketing, and economic effects of implementing the proposed measures were substantiated.

Keywords: tourism organization, tourism services, quality management, process approach, business processes, KPI, key performance indicators, quality management system, customer orientation, competitiveness.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ А.В. Рогожа

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ТУРИСТИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	8
1.1. Теоретичні засади управління якістю послуг туристичних підприємств.....	8
1.2. Процесний підхід у системі управління якістю туристичних послуг.....	16
1.3. КРІ як інструмент оцінювання та удосконалення якості послуг туристичних організацій	21
<i>Висновки до 1 розділу.....</i>	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ТУРИСТИЧНОЇ АГЕНЦІЇ «МОРЕ ТУРІВ».....	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика туристичної агенції «Море Турів».....	26
2.2. Аналіз бізнес-процесів та ресурсного забезпечення системи управління якістю послуг.....	32
2.3. Оцінка якості туристичних послуг та ефективності системи управління якістю в ТА «Море Турів».....	38
<i>Висновки до 2 розділу.....</i>	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ТУРИСТИЧНОЇ АГЕНЦІЇ «МОРЕ ТУРІВ».....	43
3.1. Формування процесно-орієнтованої моделі управління якістю туристичних послуг.....	43
3.2. Розробка системи КРІ для оцінювання ефективності бізнес-процесів та якості обслуговування клієнтів.....	47
3.3. Обґрунтування ефективності впровадження заходів щодо удосконалення системи управління якістю послуг.....	52
<i>Висновки до 3 розділу.....</i>	55
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ.....	63

ВСТУП

Сучасний розвиток туристичної індустрії відбувається в умовах посилення конкуренції, стрімкої цифровізації бізнес-процесів, зростання вимог споживачів до рівня обслуговування та необхідності забезпечення високої якості туристичних послуг. За таких умов якість послуг виступає одним із ключових чинників формування конкурентних переваг туристичних організацій, забезпечення їх стійкого розвитку та підвищення рівня задоволеності клієнтів. Традиційні підходи до управління діяльністю туристичних підприємств, орієнтовані переважно на функціональний розподіл обов'язків, не завжди забезпечують необхідний рівень гнучкості та ефективності в умовах динамічних змін ринкового середовища. У зв'язку з цим особливого значення набуває впровадження процесного підходу, який дозволяє розглядати діяльність підприємства як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, орієнтованих на створення цінності для споживача.

Важливим інструментом підвищення ефективності управління якістю послуг є використання ключових показників ефективності (КРІ), які забезпечують кількісне оцінювання результативності бізнес-процесів та створюють інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Поєднання процесного підходу та системи КРІ дозволяє сформувати сучасну модель управління якістю туристичних послуг, спрямовану на підвищення рівня задоволеності клієнтів, зміцнення конкурентних позицій підприємства та забезпечення його довгострокового розвитку.

Теоретичні та прикладні аспекти управління якістю, процесного підходу та оцінювання ефективності діяльності підприємств висвітлені у працях зарубіжних і вітчизняних учених, зокрема В. Демінга, Дж. Джурана, Ф. Кросбі, А. Фейгенбаума, Н. Ілляшенко, Т. Ткачук Т.І., Ковальчук С.В., Кудли Н.Є. та інших дослідників [28, 29,30, 35-37, 19]. Водночас питання інтеграції процесного підходу та системи КРІ в управління якістю послуг туристичних організацій

потребують подальшого наукового обґрунтування та адаптації до сучасних умов функціонування вітчизняних підприємств туристичної індустрії, що зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження системи управління якістю послуг туристичної агенції «Море Турів» та обґрунтування напрямів її удосконалення на основі процесного підходу та ключових показників ефективності (KPI).

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- дослідити теоретичні засади управління якістю послуг туристичних підприємств, розкрити сутність процесного підходу та визначити роль KPI у системі управління якістю туристичних послуг;
- здійснити організаційно-економічну характеристику туристичної агенції «Море Турів» та проаналізувати основні тенденції її розвитку;
- провести аналіз бізнес-процесів, ресурсного забезпечення та оцінити ефективність функціонування системи управління якістю послуг ТА «Море Турів»;
- розробити процесно-орієнтовану модель управління якістю туристичних послуг та сформувати систему ключових показників ефективності для оцінювання результативності бізнес-процесів і якості обслуговування клієнтів;
- обґрунтувати організаційний, маркетинговий та економічний ефект від впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління якістю послуг;
- сформувати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності системи управління якістю та конкурентоспроможності туристичної агенції «Море Турів».

Об'єктом дослідження є процес управління якістю послуг туристичної організації.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти удосконалення системи управління якістю послуг туристичної організації на основі процесного підходу та ключових показників ефективності.

У процесі дослідження використано такі методи дослідження: літературний – для опрацювання наукової літератури та вивчення теоретичних засад управління якістю; системного аналізу – для дослідження взаємозв'язків між елементами системи управління якістю; порівняльного аналізу – для оцінювання різних підходів до управління бізнес-процесами; економіко-статистичний – для аналізу показників діяльності туристичної агенції; графічний – для візуалізації результатів дослідження; узагальнення та синтезу – для формування висновків і розроблення практичних рекомендацій.

Теоретико-інформаційну базу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань менеджменту якості та управління туристичними підприємствами, міжнародні стандарти ISO серії 9000, нормативно-правові акти України у сфері туризму, статистичні матеріали, наукові статті, інформаційні ресурси мережі Інтернет, а також матеріали та внутрішня документація туристичної агенції «Море Турів».

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці процесно-орієнтованої моделі управління якістю послуг туристичної агенції «Море Турів», формуванні системи ключових показників ефективності для оцінювання результативності бізнес-процесів та обґрунтуванні напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства. Запропоновані рекомендації можуть бути використані у практичній діяльності туристичних підприємств для вдосконалення системи управління якістю послуг та підвищення їх конкурентоспроможності.

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена метою та завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 62

сторінках. Робота містить таблиці, рисунки та додатки. Список використаних джерел налічує 40 найменувань. У додатках представлено допоміжні матеріали, що доповнюють результати проведеного дослідження.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ТУРИСТИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1. Теоретичні засади управління якістю послуг туристичних підприємств

Сучасний розвиток туристичної індустрії характеризується посиленням конкуренції, зростанням вимог споживачів до рівня обслуговування та активною цифровізацією бізнес-процесів [28]. За таких умов одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності туристичних підприємств стає якість послуг. Саме якість визначає здатність туристичної організації задовольняти потреби клієнтів, формувати позитивний імідж на ринку та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Категорія «якість» належить до фундаментальних понять економічної науки та менеджменту. Протягом тривалого часу підходи до її трактування змінювалися відповідно до розвитку виробничих систем, ринкових відносин та управлінських концепцій. Аналіз наукової літератури [3, 6, 9, 18, 21, 22] свідчить, що еволюція поглядів на якість відбувалася від розуміння її як сукупності технічних характеристик продукції до розгляду як комплексної системи забезпечення задоволеності споживачів.

Представлені в табл. 1.1 підходи демонструють поступову трансформацію змісту поняття «якість». Якщо класичні концепції акцентували увагу переважно на відповідності встановленим стандартам, то сучасні підходи орієнтуються на створення цінності для клієнта та формування позитивного споживчого досвіду. Для туристичної сфери така трансформація має особливе значення, оскільки кінцевий результат діяльності підприємства значною мірою залежить від суб'єктивного сприйняття отриманих послуг туристом.

Таблиця 1.1

Еволюція наукових підходів до трактування поняття «якість»

Автор / наукова школа	Трактування поняття якості
В. Демінг	Якість є результатом безперервного вдосконалення процесів та орієнтації на потреби споживачів
Дж. Джуран	Якість визначається як придатність продукції або послуги до використання та задоволення потреб клієнтів
Ф. Кросбі	Якість означає відповідність встановленим вимогам
А. Фейгенбаум	Якість є інтегральною характеристикою діяльності всієї організації
ISO 9000:2015	Ступінь відповідності сукупності характеристик об'єкта встановленим вимогам
Сучасний сервісний підхід	Якість розглядається через рівень задоволеності клієнта та отриманий споживчий досвід

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукових джерел [28, 29, 30, 31, 34, 36, 37].

Відповідно до міжнародного стандарту ISO 9000:2015 якість визначається: «як ступінь відповідності сукупності властивих характеристик об'єкта встановленим вимогам» [31]. У контексті туристичної діяльності такими вимогами виступають не лише нормативні стандарти, а й очікування споживачів щодо комфорту, безпеки, оперативності обслуговування, доступності інформації та загального рівня сервісу.

Особливість туристичних послуг полягає в тому, що вони мають специфічні характеристики, які безпосередньо впливають на систему управління якістю. До таких характеристик належать нематеріальність, невіддільність процесу виробництва від споживання, мінливість якості та незбережуваність послуг [23].

Нематеріальність означає, що туристична послуга не має фізичної форми і не може бути оцінена споживачем до моменту її придбання. На відміну від матеріального товару, турист купує майбутні враження, емоції та досвід. Саме тому важливого значення набувають репутація підприємства, рекомендації клієнтів, якість рекламних матеріалів та професіоналізм персоналу [24].

Невіддільність туристичних послуг проявляється у тому, що процес їх надання та споживання відбувається одночасно. Якість туристичної послуги формується безпосередньо під час взаємодії клієнта з працівниками підприємства, що підвищує роль людського фактора у забезпеченні високого рівня сервісу [4].

Мінливість якості обумовлена впливом значної кількості факторів, серед яких професійна підготовка персоналу, індивідуальні особливості клієнтів, умови надання послуг та зовнішнє середовище. Навіть за однакових умов одна й та сама туристична послуга може по-різному сприйматися різними споживачами.

Незбережуваність туристичних послуг означає неможливість їх накопичення або зберігання. Нереалізований туристичний продукт фактично втрачає свою економічну цінність, що зумовлює необхідність ефективного управління попитом та завантаженням ресурсів підприємства [2].

У сучасній науковій літературі якість туристичних послуг розглядається як багатокомпонентна категорія, яка формується під впливом різних складових. На відміну від традиційних підходів до оцінювання якості товарів, у сфері туризму важливе значення має не лише результат, а й сам процес обслуговування клієнта (рис.1.1).



Рис. 1.1 Складові якості туристичних послуг

Джерело: розроблено автором на основі наукових джерел [9, 18].

Представлена структура свідчить про комплексний характер якості туристичних послуг. Так, якість туристичного продукту визначається відповідністю програми туру очікуванням споживачів, якість обслуговування характеризує рівень взаємодії між клієнтом і персоналом, а якість інформаційного забезпечення відображає повноту та достовірність інформації, яка надається туристу до та під час подорожі (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристика складових якості туристичних послуг

Складова якості	Характеристика
Якість туристичного продукту	Відповідність програми туру очікуванням клієнта
Якість обслуговування	Рівень сервісу під час взаємодії з клієнтом
Якість інформаційного забезпечення	Повнота, актуальність і достовірність інформації
Якість комунікацій	Оперативність та ефективність зворотного зв'язку
Якість післяпродажного супроводу	Підтримка клієнта після завершення подорожі
Безпека туристичних послуг	Підтримка клієнта після завершення подорожі

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукових джерел [22, 24].

Особливого значення в сучасних умовах набуває управління клієнтським досвідом (Customer Experience). Практика діяльності туристичних підприємств свідчить, що позитивні емоції та враження клієнтів дедалі частіше стають визначальним фактором формування лояльності та повторних звернень. У зв'язку з цим оцінювання якості туристичних послуг поступово виходить за межі традиційного контролю стандартів і орієнтується на комплексне дослідження задоволеності споживачів [2].

Важливу роль у розвитку сучасних систем управління якістю відіграє концепція Total Quality Management (TQM), яка передбачає залучення всіх працівників підприємства до процесу безперервного вдосконалення діяльності [38]. Основна ідея TQM полягає в тому, що якість повинна формуватися на кожному етапі створення послуги, а не контролюватися лише на завершальній стадії її надання [12, 34].

Поряд із TQM широкого поширення набула модель SERVQUAL, яка використовується для оцінювання якості послуг шляхом порівняння очікувань споживачів та їх фактичного сприйняття отриманого сервісу [25, 26, 35]. Використання даної методики дозволяє туристичним підприємствам визначати найбільш проблемні аспекти обслуговування та розробляти заходи щодо їх удосконалення.

На нашу думку, сучасний підхід до управління якістю туристичних послуг повинен базуватися на поєднанні принципів TQM, інструментів оцінювання клієнтського досвіду та цифрових технологій моніторингу поведінки споживачів. Такий підхід дозволяє не лише підтримувати встановлені стандарти якості, а й своєчасно адаптувати діяльність підприємства до змін потреб клієнтів та ринкового середовища.

Забезпечення високого рівня якості туристичних послуг є результатом впливу сукупності внутрішніх та зовнішніх чинників. Особливість туристичної діяльності полягає в тому, що кінцеве сприйняття якості формується не лише під впливом безпосередніх характеристик туристичного продукту, а й під дією факторів зовнішнього середовища, які часто не залежать від діяльності туристичного підприємства. У зв'язку з цим управління якістю вимагає комплексного підходу та системного врахування всіх чинників, що впливають на процес обслуговування клієнтів [5].

До внутрішніх чинників належать ті елементи діяльності підприємства, на які керівництво може безпосередньо впливати шляхом прийняття управлінських рішень. Насамперед це професійна компетентність персоналу, організація бізнес-процесів, використання сучасних інформаційних технологій, система мотивації працівників, корпоративна культура та якість комунікацій із клієнтами.

Особливе значення серед внутрішніх чинників має персонал, оскільки саме працівники туристичних підприємств здійснюють безпосередню взаємодію з клієнтами та формують їх перше враження про рівень сервісу. Від професійної

підготовки менеджерів з туризму, їх комунікативних навичок, здатності швидко реагувати на запити клієнтів та вирішувати проблемні ситуації значною мірою залежить загальна оцінка якості послуг [5].

Не менш важливим чинником виступає ефективність бізнес-процесів підприємства. Чітка регламентація процедур бронювання, консультування клієнтів, оформлення документів, супроводу туристів та післяпродажного обслуговування сприяє підвищенню стабільності якості послуг та мінімізації ризику виникнення помилок [10].

У сучасних умовах значного впливу набувають інформаційні технології. Використання CRM-систем, систем онлайн-бронювання, електронного документообігу та цифрових каналів комунікації дозволяє підвищити швидкість обслуговування клієнтів, забезпечити персоналізацію послуг та покращити якість взаємодії зі споживачами [27, 40].

Зовнішні чинники формуються під впливом ринкового середовища та макроекономічних процесів. До них належать рівень конкуренції, державне регулювання туристичної діяльності, розвиток транспортної та туристичної інфраструктури, соціально-економічна ситуація, цифровізація суспільства, зміни споживчих уподобань та глобальні виклики.

В умовах високої конкуренції туристичні підприємства змушені постійно вдосконалювати якість своїх послуг, оскільки навіть незначне зниження рівня сервісу може призвести до втрати клієнтів. Водночас розвиток цифрових технологій сприяє підвищенню прозорості ринку, оскільки відгуки споживачів у соціальних мережах та на спеціалізованих онлайн-платформах стають важливим джерелом інформації для потенційних клієнтів.

Узагальнення впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на якість туристичних послуг представлено на рисунку 1.2.



Рис. 1.2 Чинники впливу на якість туристичних послуг

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення наукових джерел [24, 25, 18].

Аналіз представленої схеми дозволяє зробити висновок, що якість туристичних послуг формується в результаті взаємодії двох груп чинників. При цьому внутрішні чинники визначають потенціал підприємства щодо забезпечення необхідного рівня якості, тоді як зовнішні створюють умови функціонування туристичної організації та впливають на очікування споживачів.

На відміну від виробничих підприємств, де якість значною мірою визначається технологічними параметрами продукції, у туристичній сфері вирішальне значення мають людський фактор, ефективність бізнес-процесів та якість комунікації з клієнтами. Саме тому управління якістю туристичних послуг повинно розглядатися як безперервний процес удосконалення всієї системи взаємодії підприємства зі споживачами [3].

У сучасних умовах якість туристичних послуг є одним із ключових факторів формування конкурентних переваг підприємства. Високий рівень якості дозволяє не лише залучати нових клієнтів, а й забезпечувати їхню лояльність, що має особливе значення в умовах високої конкуренції на ринку туристичних послуг.

Дослідження свідчать, що задоволені споживачі значно частіше здійснюють повторні покупки, рекомендують підприємство іншим клієнтам та формують позитивний імідж організації. У туристичній сфері ефект рекомендацій є особливо важливим, оскільки значна частина клієнтів приймає рішення про придбання туристичного продукту на основі відгуків знайомих або інформації, розміщеної в мережі Інтернет [6].

Якість туристичних послуг безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності підприємства. Підвищення рівня задоволеності клієнтів сприяє зростанню обсягів продажів, збільшенню частки постійних клієнтів та підвищенню ефективності маркетингових комунікацій. Крім того, висока якість дозволяє туристичним підприємствам формувати більш сильний бренд та успішно конкурувати навіть за умов високої насиченості ринку.

Водночас сучасна практика свідчить, що забезпечення якості вже не може розглядатися як окрема функція менеджменту. Якість формується в результаті узгодженої роботи всіх структурних підрозділів підприємства та ефективної взаємодії між окремими бізнес-процесами. Саме тому більшість сучасних систем управління якістю базуються на процесному підході, який забезпечує інтеграцію всіх елементів діяльності підприємства в єдину систему створення цінності для клієнта [9].

На нашу думку, в умовах цифровізації туристичного бізнесу конкурентоспроможність підприємств дедалі більше визначається не лише якістю самого туристичного продукту, а й швидкістю обслуговування клієнтів, доступністю інформації, персоналізацією послуг та рівнем клієнтського досвіду. Це зумовлює необхідність переходу від традиційного контролю якості до комплексного управління якістю на основі процесного підходу та сучасних цифрових інструментів оцінювання результативності.

Аналіз сучасних наукових підходів дозволяє стверджувати, що забезпечення високої якості туристичних послуг неможливе без чіткої координації діяльності всіх структурних елементів підприємства [4]. Досягнення

стабільного рівня якості потребує управління не окремими функціями чи підрозділами, а взаємопов'язаними бізнес-процесами, що створюють цінність для клієнта. Саме тому в сучасній практиці менеджменту якості дедалі більшого поширення набуває процесний підхід, який розглядається як методологічна основа побудови ефективної системи управління якістю туристичних послуг.

1.2 Процесний підхід у системі управління якістю туристичних послуг

У сучасних умовах розвитку туристичної індустрії забезпечення високої якості послуг потребує впровадження ефективних управлінських підходів, здатних забезпечити узгоджене функціонування всіх структурних елементів підприємства. Традиційна функціональна модель управління, яка передбачає поділ організації на окремі підрозділи та розподіл відповідальності між ними, дедалі частіше виявляється недостатньо ефективною в умовах динамічного ринкового середовища [1]. Це обумовлено тим, що якість туристичних послуг формується не в межах окремої функції чи структурного підрозділу, а в результаті послідовної взаємодії багатьох учасників процесу створення туристичного продукту.

Одним із найбільш ефективних інструментів підвищення результативності системи управління якістю є процесний підхід, який розглядає діяльність підприємства як сукупність взаємопов'язаних процесів, спрямованих на створення цінності для споживача [2]. Саме процесний підхід є одним із ключових принципів міжнародних стандартів серії ISO 9000 та виступає методологічною основою сучасних систем менеджменту якості.

Відповідно до положень стандарту ISO 9000:2015 процес визначається як: «сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих видів діяльності, які перетворюють вхідні ресурси на результати» [7]. На відміну від функціонального підходу, який концентрується на виконанні окремих управлінських функцій,

процесний підхід орієнтує діяльність підприємства на досягнення кінцевого результату та задоволення потреб споживача [8].

Для туристичних підприємств використання процесного підходу має особливе значення, оскільки туристична послуга є результатом взаємодії значної кількості внутрішніх і зовнішніх учасників. До процесу її створення залучаються менеджери туристичної агенції, туроператори, транспортні компанії, заклади розміщення, страхові компанії, екскурсійні організації та безпосередньо самі туристи. Ефективність взаємодії між усіма учасниками визначає кінцеву якість туристичного продукту та рівень задоволеності клієнтів.

Для більш повного розуміння переваг процесного підходу доцільно порівняти його з традиційною функціональною моделлю управління (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика функціонального та процесного підходів до управління

Критерій	Функціональний підхід	Процесний підхід
Об'єкт управління	Підрозділи та функції	Бізнес-процеси
Основна мета	Виконання функцій	Досягнення результату
Орієнтація	Внутрішня ефективність	Створення цінності для клієнта
Координація діяльності	Вертикальна	Горизонтальна
Відповідальність	Керівники підрозділів	Власники процесів
Гнучкість	Відносно низька	Висока
Можливості вдосконалення	Обмежені межами підрозділів	Безперервне покращення процесів

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукових джерел [2, 12, 22].

Як свідчать дані таблиці 1.3, процесний підхід більшою мірою відповідає сучасним вимогам управління туристичними підприємствами. Його застосування дозволяє розглядати весь ланцюг створення туристичної послуги як єдину систему взаємопов'язаних дій, що сприяє підвищенню якості обслуговування та задоволеності клієнтів.

На нашу думку, головною перевагою процесного підходу для туристичної сфери є його клієнтоорієнтованість. На відміну від функціонального управління,

де кожен підрозділ прагне максимально ефективно виконувати власні завдання, процесний підхід концентрує увагу на кінцевому результаті, який отримує споживач.

Одним із ключових інструментів реалізації процесного підходу є цикл безперервного вдосконалення PDCA (Plan–Do–Check–Act), запропонований американським ученим Вільямом Демінгом [29, 30]. Дана модель широко використовується в системах менеджменту якості та забезпечує постійне вдосконалення бізнес-процесів підприємства (рис. 1.3).



Рис. 1.3 Цикл управління якістю туристичних послуг на основі моделі PDCA

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення наукових джерел [29, 30].

Застосування циклу PDCA забезпечує системний підхід до управління якістю та створює умови для постійного вдосконалення діяльності туристичного підприємства. Особливо важливим є те, що цикл передбачає регулярне оцінювання результатів та внесення необхідних коректив, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та потреб споживачів.

Ефективне впровадження процесного підходу потребує ідентифікації та систематизації бізнес-процесів підприємства. У науковій літературі бізнес-процеси туристичних організацій прийнято поділяти на управлінські, основні та забезпечувальні (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4

Класифікація бізнес-процесів туристичного підприємства

Група процесів	Основний зміст
Управлінські	Стратегічне планування, організація, контроль, управління якістю
Основні	Маркетинг, продаж турів, бронювання, супровід туристів, післяпродажне обслуговування
Забезпечувальні	Управління персоналом, фінанси, CRM, інформаційні технології, документообіг

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукових джерел [10, 33].

Найбільший вплив на якість туристичних послуг мають саме основні бізнес-процеси, оскільки вони безпосередньо пов'язані зі створенням та реалізацією туристичного продукту. Водночас стабільність їх функціонування значною мірою залежить від ефективності забезпечувальних та управлінських процесів.

Для туристичної агенції процес створення цінності для клієнта можна представити у вигляді послідовності взаємопов'язаних дій (рис. 1.4).

Представлена модель демонструє, що якість туристичної послуги формується на всіх етапах взаємодії підприємства з клієнтом. Помилки або недоліки на будь-якому з етапів можуть негативно вплинути на загальне сприйняття послуги, навіть якщо інші складові виконані на високому рівні.

Проведений аналіз свідчить, що процесний підхід створює необхідні передумови для формування сучасної системи управління якістю туристичних послуг. Його використання забезпечує підвищення прозорості діяльності підприємства, покращення координації роботи персоналу, скорочення часу виконання операцій та підвищення рівня задоволеності клієнтів.



Рис. 1.4 Процесна модель формування туристичної послуги

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення наукових джерел [10, 11].

Разом із тим ефективне управління процесами потребує використання інструментів кількісного оцінювання їх результативності.

Саме тому важливим елементом сучасної системи менеджменту якості виступають ключові показники ефективності (КРІ), які дозволяють здійснювати моніторинг діяльності підприємства, оцінювати якість бізнес-процесів та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Розгляд сутності та особливостей використання КРІ в управлінні якістю туристичних послуг є предметом наступного підрозділу.

1.3. KPI як інструмент оцінювання та удосконалення якості послуг туристичних організацій

У сучасних умовах розвитку бізнесу одним із найважливіших завдань управління є забезпечення об'єктивного оцінювання результативності діяльності підприємства. Ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від наявності достовірної інформації щодо досягнення поставлених цілей та рівня використання ресурсів. У зв'язку з цим особливого поширення набули ключові показники ефективності (Key Performance Indicators – KPI), які дозволяють кількісно оцінювати результати діяльності підприємства та окремих бізнес-процесів [1, 2].

KPI являють собою систему кількісних і якісних показників, що відображають ступінь досягнення стратегічних і оперативних цілей організації. На відміну від традиційних показників діяльності, KPI орієнтовані не лише на фіксацію результатів, а й на забезпечення можливості управління ними через систему моніторингу, аналізу та коригування бізнес-процесів.

У науковій літературі KPI розглядаються як один із ключових інструментів сучасного менеджменту, який забезпечує зв'язок між стратегічними цілями підприємства та повсякденною діяльністю його працівників [9, 18]. Саме завдяки системі KPI керівництво отримує можливість оцінювати ефективність роботи окремих підрозділів, контролювати виконання планів та своєчасно реагувати на відхилення від запланованих результатів (табл. 1.4)

Таблиця 1.4

Порівняння традиційних показників діяльності та KPI

Критерій	Традиційні показники	KPI
Мета використання	Фіксація результатів	Управління результатами
Орієнтація	Переважно минулі результати	Поточний та майбутній розвиток
Зв'язок зі стратегією	Частковий	Безпосередній
Можливість коригування процесів	Обмежена	Висока
Періодичність контролю	Переважно звітна	Постійний моніторинг

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукових джерел [9, 18].

Впровадження процесного підходу створює передумови для використання KPI як інструменту оцінювання результативності бізнес-процесів. У цьому випадку кожен процес отримує набір показників, які характеризують його ефективність та вплив на загальний рівень якості туристичних послуг.

Для туристичних організацій особливого значення набувають показники, що характеризують рівень задоволеності клієнтів, швидкість обслуговування, результативність продажів та якість взаємодії з туристами.

На відміну від виробничих підприємств, де основна увага приділяється технічним характеристикам продукції, у сфері туризму значна частина KPI пов'язана з оцінюванням споживчого досвіду та поведінки клієнтів.

До найбільш поширених показників належать:

- Customer Satisfaction Index (CSI);
- Net Promoter Score (NPS);
- Customer Retention Rate;
- рівень повторних звернень клієнтів;
- швидкість обробки заявки;
- конверсія звернень у продажі;
- середній чек;
- кількість скарг та рекламаций.

Основні KPI туристичних підприємств представлені нами у таблиці 1.5

Таблиця 1.5

Основні KPI туристичних підприємств

Група KPI	Показники
Клієнтські	CSI, NPS, рівень повторних звернень
Процесні	Час відповіді на запит, швидкість бронювання
Фінансові	Дохід, прибуток, середній чек
Маркетингові	Конверсія лідів, вартість залучення клієнта
Персоналу	Виконання плану продажів, продуктивність працівників

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукових джерел [18, 19, 25].

Ефективність системи KPI визначається не лише правильністю вибору показників, а й можливістю їх використання для прийняття управлінських рішень. Впровадження KPI дозволяє туристичним підприємствам переходити від інтуїтивного управління до управління на основі даних.

Місце KPI у системі управління якістю туристичних послуг можна представити у вигляді взаємопов'язаного ланцюга:

Стратегія підприємства → Цілі у сфері якості → Бізнес-процеси → KPI → Моніторинг результатів → Удосконалення процесів → Підвищення якості послуг/

Особливої актуальності це набуває в умовах цифровізації туристичного бізнесу, коли більшість операцій здійснюється із використанням CRM-систем, онлайн-платформ бронювання та цифрових каналів комунікації. Це забезпечує можливість автоматичного збору інформації та оперативного аналізу показників діяльності [27].

На нашу думку, найбільш перспективним напрямом розвитку систем управління якістю туристичних підприємств є інтеграція процесного підходу та KPI в єдину систему управління. Процесний підхід визначає логіку функціонування бізнес-процесів, тоді як KPI забезпечують їх кількісне оцінювання та контроль результативності (рис. 1.5).

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що KPI є одним із найбільш ефективних інструментів оцінювання результативності системи управління якістю туристичних послуг. Їх використання забезпечує об'єктивний контроль бізнес-процесів, дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти діяльності та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Встановлено, що найбільш важливими для туристичних підприємств є клієнтські, процесні, фінансові та маркетингові KPI, які комплексно характеризують рівень якості послуг та ефективність діяльності організації.

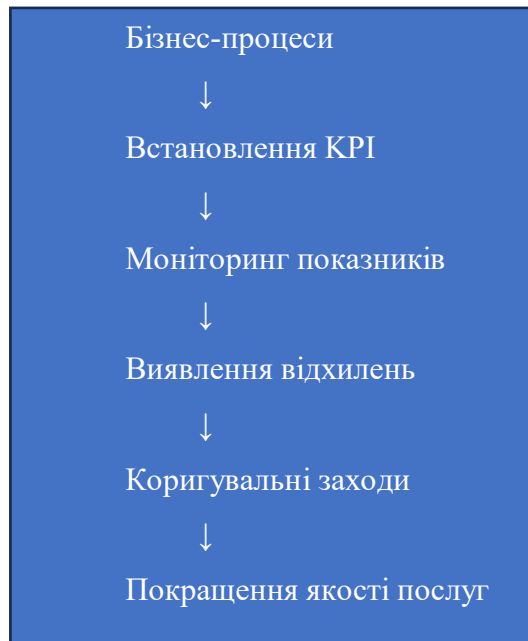


Рис. 1.5 Процесна модель формування туристичної послуги

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення наукових джерел [18, 19, 25]

Поєднання процесного підходу та системи КРІ створює методологічну основу для удосконалення системи управління якістю туристичної агенції, що буде використано під час аналізу діяльності ТА «Море Турів» у наступних розділах роботи.

Висновки до 1 розділу

У результаті проведеного дослідження теоретичних основ удосконалення системи управління якістю послуг туристичних організацій встановлено, що в сучасних умовах розвитку туристичної індустрії якість послуг виступає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств, формування їх позитивного іміджу та досягнення довгострокових стратегічних цілей. Аналіз наукових підходів до трактування поняття «якість» засвідчив еволюцію поглядів від розуміння якості як відповідності встановленим стандартам до її розгляду як комплексної характеристики, що відображає рівень задоволеності споживачів та отриманий ними клієнтський досвід.

Встановлено, що специфіка туристичних послуг, зумовлена їх нематеріальним характером, невіддільністю процесу надання від процесу

споживання, мінливістю та незбережуваністю, потребує застосування особливих підходів до управління якістю. Якість туристичних послуг формується під впливом комплексу взаємопов'язаних складових, серед яких важливе значення мають якість туристичного продукту, рівень обслуговування, інформаційне забезпечення, комунікації з клієнтами, післяпродажний супровід та безпека туристичних послуг.

Дослідження процесного підходу дозволило встановити, що він є однією з базових концепцій сучасного менеджменту якості та становить методологічну основу міжнародних стандартів серії ISO 9000. На відміну від традиційного функціонального підходу, процесний підхід забезпечує управління діяльністю підприємства як сукупністю взаємопов'язаних бізнес-процесів, спрямованих на створення цінності для клієнта. Визначено, що його застосування в туристичних організаціях сприяє підвищенню прозорості діяльності, покращенню координації роботи персоналу, оптимізації використання ресурсів та забезпеченню стабільності якості послуг.

Установлено, що ефективне функціонування системи управління якістю туристичних послуг потребує використання інструментів об'єктивного оцінювання результативності діяльності. Одним із таких інструментів виступають ключові показники ефективності (KPI), які забезпечують кількісне вимірювання рівня досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства. Для туристичних організацій найбільш важливими є клієнтські, процесні, фінансові, маркетингові та кадрові показники, які комплексно характеризують якість послуг та ефективність функціонування підприємства.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє зробити висновок, що найбільш перспективним напрямом удосконалення системи управління якістю туристичних послуг є інтеграція процесного підходу та системи KPI в єдину систему менеджменту. Процесний підхід забезпечує ефективну організацію та координацію бізнес-процесів, тоді як KPI створюють інструментарій для оцінювання їх результативності та виявлення напрямів подальшого вдосконалення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ТУРИСТИЧНОЇ АГЕНЦІЇ «МОРЕ ТУРІВ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика туристичної агенції «Море Турів»

Туристична індустрія належить до найбільш динамічних секторів економіки, розвиток яких значною мірою залежить від змін у споживчих уподобаннях, соціально-економічній ситуації, розвитку транспортної інфраструктури та глобальних викликів. У таких умовах конкурентоспроможність туристичних підприємств визначається не лише асортиментом туристичних продуктів, а й здатністю забезпечувати високий рівень якості послуг, оперативно реагувати на потреби клієнтів та ефективно організовувати внутрішні бізнес-процеси. Саме тому дослідження діяльності туристичної агенції «Море Турів» є важливим для визначення напрямів удосконалення системи управління якістю послуг на основі процесного підходу та KPI.

Об'єктом дослідження є туристична агенція «Море Турів», що функціонує у місті Чернівці та входить до всеукраїнської франчайзингової мережі туристичних агентств «Море Турів» (*додаток А*).

Агентство здійснює діяльність на ринку туристичних послуг відповідно до КВЕД 79.11 «Діяльність туристичних агентств» та спеціалізується на реалізації туристичних продуктів провідних українських і міжнародних туроператорів.

Функціонування у межах франчайзингової мережі забезпечує підприємству низку переваг, серед яких використання відомого бренду, доступ до єдиної інформаційної бази туристичних продуктів, маркетингова підтримка, стандартизовані підходи до обслуговування клієнтів та використання сучасних цифрових інструментів продажу туристичних послуг. Водночас агентство

зберігає достатній рівень автономності щодо організації поточної діяльності та взаємодії з клієнтами.

Організаційно-правовою формою діяльності є фізична особа-підприємець (ФОП), що є характерним для більшості малих туристичних агентств України. Така форма господарювання дозволяє оптимізувати адміністративні витрати, використовувати спрощену систему оподаткування та забезпечує достатню гнучкість в управлінні підприємством.

Основним напрямом діяльності агентства є реалізація туристичних продуктів на умовах агентських договорів із провідними туроператорами України. Серед партнерів підприємства представлені такі туристичні оператори, як Join UP!, Anex Tour, Coral Travel, Pegas Touristik, Kompas, TPG, ALF та Feeria, що дозволяє формувати широкий асортимент туристичних пропозицій для різних сегментів споживачів (додаток Б).

Основні напрями діяльності ТА «Море турів» представлені нами в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні напрями діяльності ТА «Море Турів»

Напрямок діяльності	Характеристика
Виїзний туризм	Організація пакетних турів до Туреччини, Єгипту, Греції, Болгарії, Чорногорії, Іспанії та інших країн
Внутрішній туризм	Тури Карпатським регіоном, Закарпаттям, санаторно-курортне лікування
Екскурсійний туризм	Автобусні екскурсійні тури Україною та країнами Європи
Страхові послуги	Медичне страхування туристів та страхування «Зелена карта»
Транспортні послуги	Бронювання авіаційних, автобусних та залізничних квитків
Супутні послуги	Консультаційний супровід, оформлення документів, інформаційна підтримка клієнтів

Джерело: складено автором на основі [17].

Аналіз структури реалізованих послуг свідчить, що найбільшу частку в доходах агентства формує виїзний туризм (додаток В). Після початку повномасштабної війни та закриття повітряного простору України підприємство

адаптувало свою діяльність до нових умов шляхом організації туристичних поїздок із використанням аеропортів сусідніх держав, зокрема Польщі, Румунії та Молдови. Це дозволило зберегти клієнтську базу та забезпечити подальше зростання обсягів продажу туристичних продуктів.

Важливою складовою діяльності туристичної агенції є її організаційна структура, яка визначає розподіл функцій між працівниками та впливає на ефективність управління бізнес-процесами. Організаційна структура ТА «Море Турів» належить до лінійно-функціонального типу та характеризується невеликою кількістю рівнів управління. Такий підхід є типовим для суб'єктів малого підприємництва та забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень (рис. 2.1)



Рис. 2.1. Організаційна структура ТА «Море Турів»

Джерело: розроблено автором на основі [17].

Згідно з організаційною структурою, керівник здійснює загальне управління діяльністю агентства, координує взаємодію з партнерами та відповідає за стратегічний розвиток підприємства. Старший менеджер забезпечує роботу з постійними клієнтами, здійснює контроль якості

обслуговування та координує виконання окремих бізнес-процесів. Менеджери з продажу безпосередньо взаємодіють із клієнтами, здійснюють консультації, підбір туристичних продуктів та супровід продажів. Бухгалтерські функції передані на аутсорсинг, що дозволяє скоротити адміністративні витрати та зосередити ресурси на основній діяльності підприємства.

Особливістю діяльності туристичної агенції є високий рівень залежності якості послуг від професійної підготовки персоналу. Працівники агентства повинні володіти широким спектром компетентностей, які охоплюють знання туристичних напрямів, навички продажів, цифрові компетентності та комунікаційні навички. У сучасних умовах особливого значення набуває вміння працювати з цифровими платформами бронювання, соціальними мережами та CRM-системами.

З метою оцінки результативності діяльності підприємства доцільно проаналізувати основні економічні показники за останні три роки (*додаток В*).

Аналіз наведених показників свідчить про позитивну динаміку розвитку туристичної агенції протягом досліджуваного періоду. Кількість реалізованих турів зросла з 185 у 2023 році до 420 у 2025 році, що свідчить про суттєве розширення клієнтської бази та відновлення попиту на туристичні послуги (рис. 2.2).

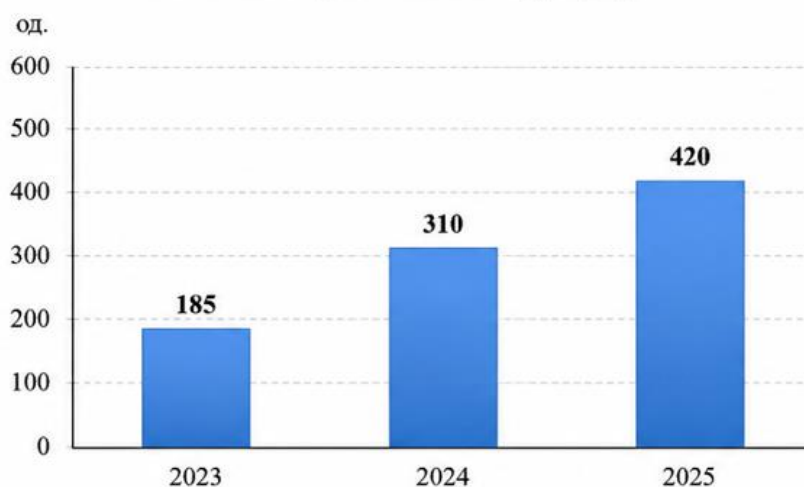


Рис. 2.2 Динаміка кількості реалізованих турів за 2023-2025 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [17].

Загальна вартість реалізованих турів за цей період збільшилася більш ніж у три рази, що стало наслідком зростання кількості клієнтів та підвищення середньої вартості туристичних продуктів (рис. 2.3)

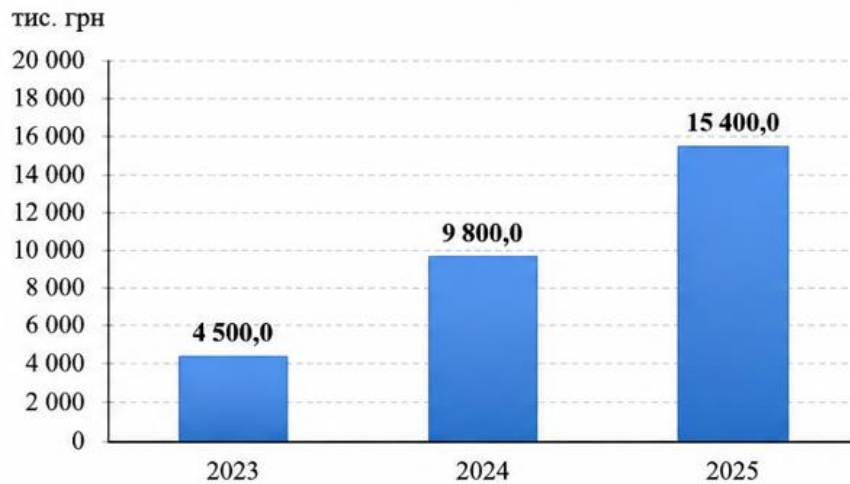


Рис.2.3 Динаміка загальної вартості проданих турів ТА «Море Турів»

Джерело: розроблено автором на основі [17].

Дані свідчать про стійку позитивну динаміку кількості реалізованих туристичних продуктів у ТА «Море Турів» протягом 2023–2025 рр. Якщо у 2023 році підприємством було реалізовано 185 турів, то у 2024 році цей показник зріс до 310 турів, що на 67,6 % більше порівняно з попереднім роком. У 2025 році кількість реалізованих турів досягла 420 одиниць, що на 35,5 % перевищує показник 2024 року та у 2,27 рази більше, ніж у 2023 році. Така тенденція свідчить про розширення клієнтської бази підприємства, підвищення ефективності маркетингової діяльності та зростання попиту на туристичні послуги агентства. Отримані результати також підтверджують необхідність подальшого вдосконалення бізнес-процесів і системи управління якістю, оскільки збільшення обсягів діяльності потребує більш ефективних механізмів контролю та оцінювання результативності роботи підприємства.

Особливої уваги заслуговує динаміка фінансових результатів. Дохід агентства зріс із 420,5 тис. грн у 2023 році до 1480,0 тис. грн у 2025 році, а чистий

прибуток збільшився більш ніж у вісім разів (рис. 2.4., рис. 2.5) Це свідчить про високу адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та ефективність використання наявних ресурсів. Позитивною тенденцією є також зростання рівня рентабельності діяльності з 16,7 % до 38,5 %, що характеризує підвищення економічної ефективності функціонування туристичної агенції (додаток В).

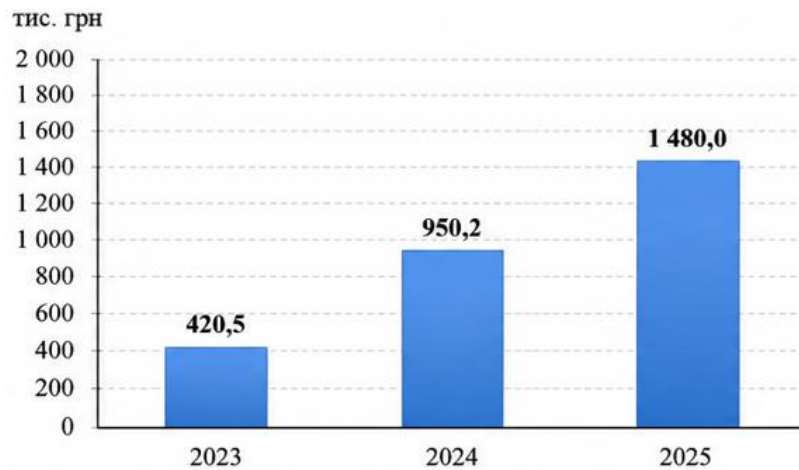


Рис.2.4 Динаміка доходу ТА «Море Турів»

Джерело: розроблено автором на основі [17].

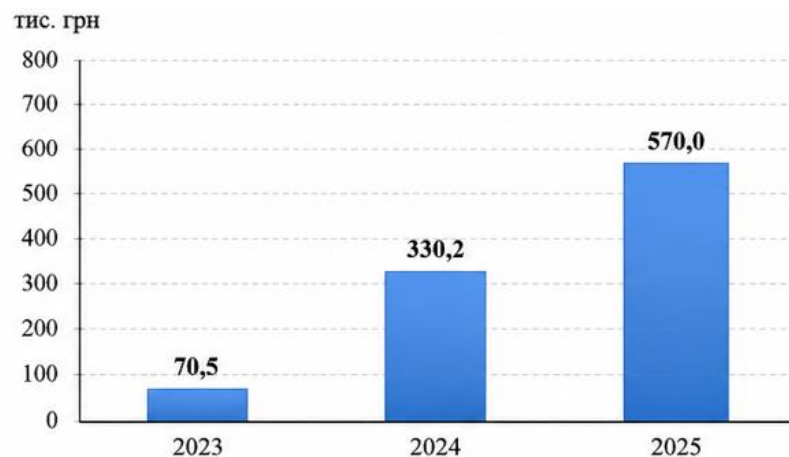


Рис.2.5 Динаміка прибутку ТА «Море Турів»

Джерело: розроблено автором на основі [17].

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що туристична агенція «Море Турів» демонструє стабільну позитивну динаміку розвитку, ефективно

адаптується до змін зовнішнього середовища та має достатній ресурсний потенціал для подальшого вдосконалення системи управління якістю послуг. Водночас зростання обсягів діяльності, збільшення кількості клієнтів та посилення конкуренції на туристичному ринку актуалізують необхідність удосконалення бізнес-процесів і впровадження сучасних інструментів оцінювання результативності, зокрема КРІ. Саме тому наступний підрозділ буде присвячений аналізу бізнес-процесів та ресурсного забезпечення системи управління якістю послуг туристичної агенції «Море Турів».

2.2. Аналіз бізнес-процесів та ресурсного забезпечення системи управління якістю послуг туристичної агенції «Море Турів»

В умовах високої конкуренції на туристичному ринку якість послуг значною мірою залежить від ефективності організації внутрішніх бізнес-процесів підприємства. Саме бізнес-процеси забезпечують трансформацію ресурсів організації у кінцевий результат – туристичну послугу, яка створює цінність для споживача. Тому одним із ключових напрямів дослідження системи управління якістю туристичної агенції «Море Турів» є аналіз її бізнес-процесів та ресурсного забезпечення.

Відповідно до процесного підходу діяльність підприємства розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, кожен з яких має власні входи, виходи, ресурси та відповідальних виконавців. Для туристичної агенції особливого значення набувають процеси, пов'язані з формуванням клієнтського досвіду, оскільки саме вони визначають рівень задоволеності споживачів та впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Аналіз діяльності ТА «Море Турів» дозволяє виділити три основні групи бізнес-процесів: управлінські, основні та забезпечувальні. Управлінські процеси пов'язані зі стратегічним плануванням, організацією діяльності, контролем результатів та прийняттям управлінських рішень. Основні процеси

безпосередньо забезпечують створення та реалізацію туристичних послуг, тоді як забезпечувальні процеси формують необхідні умови для функціонування підприємства (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Порівняння традиційних показників діяльності та КРІ

Група процесів	Основні процеси	Результат
Управлінські	Планування діяльності, управління персоналом, контроль якості	Забезпечення ефективного функціонування підприємства
Основні	Консультавання клієнтів, підбір туру, бронювання, оформлення документів, супровід клієнтів	Надання туристичних послуг
Забезпечувальні	Маркетинг, CRM, бухгалтерський облік, ІТ-підтримка, комунікації	Підтримка основних процесів

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів підприємства.

Проведений аналіз свідчить, що основним бізнес-процесом туристичної агенції є процес обслуговування клієнта, який охоплює всі етапи взаємодії споживача з підприємством – від першого звернення до завершення подорожі та отримання зворотного зв'язку. Саме цей процес найбільше впливає на якість туристичних послуг і визначає рівень задоволеності клієнтів (рис. 2.6).

Як видно з рисунка 2.4, процес надання туристичних послуг має складний багатокомпонентний характер та охоплює значну кількість операцій. Якість кінцевого результату залежить від ефективності виконання кожного етапу, а також від рівня координації між окремими працівниками та зовнішніми партнерами підприємства.

Особливістю діяльності ТА «Море Турів» є активне використання цифрових каналів комунікації. Значна частина звернень клієнтів надходить через соціальні мережі Facebook та Instagram, месенджери Viber і Telegram, а також телефонний зв'язок. Це дозволяє оперативно реагувати на запити споживачів та забезпечувати високий рівень доступності послуг.

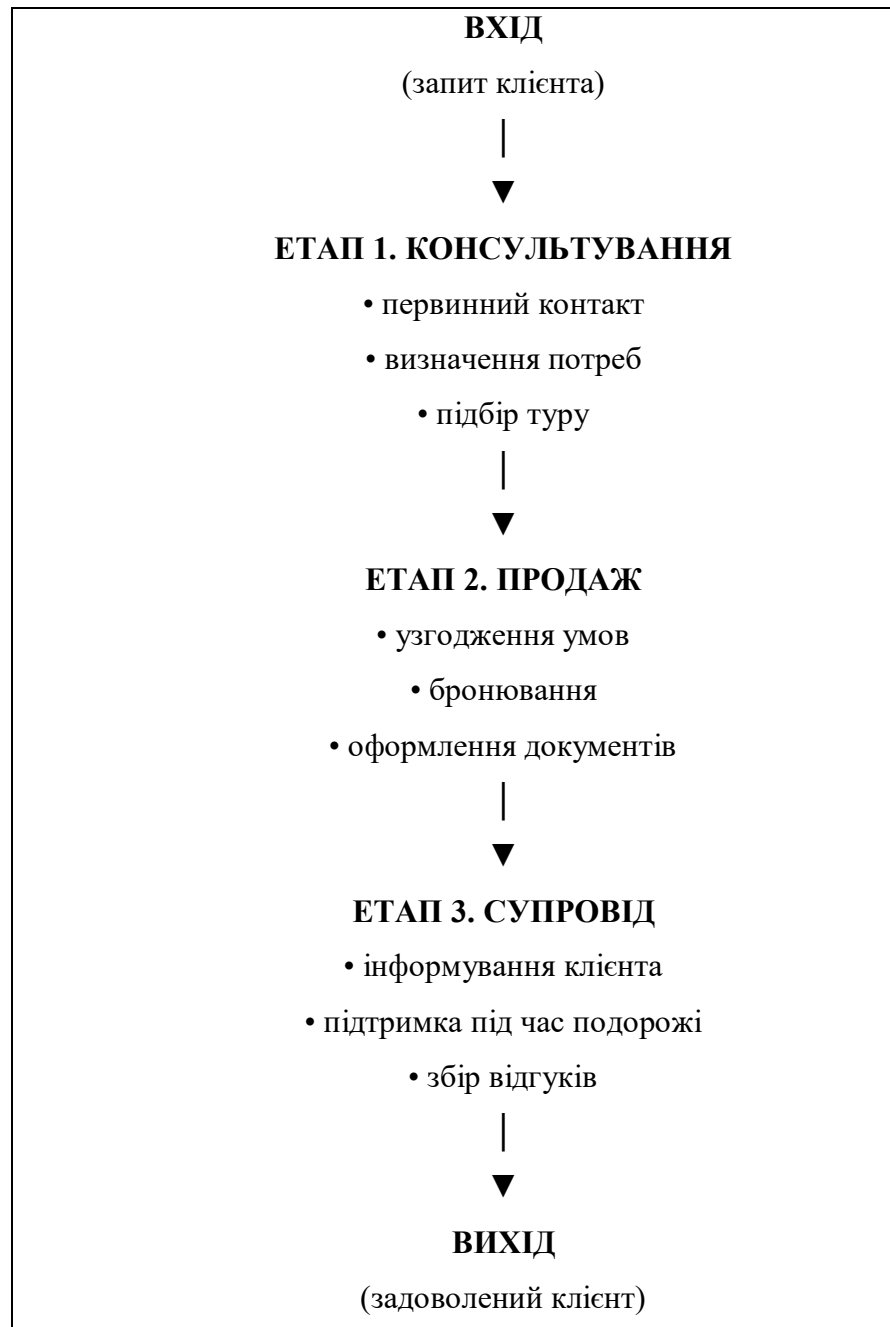


Рис. 2.6 Процес обслуговування клієнтів в ТА «Море Турів»

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів підприємства.

Важливим елементом процесу обслуговування є етап визначення потреб клієнта. На цьому етапі менеджери підприємства здійснюють аналіз туристичних уподобань, бюджету, бажаного напрямку подорожі, тривалості відпочинку та інших індивідуальних побажань. Отримана інформація використовується для підбору найбільш оптимального туристичного продукту.

Після узгодження умов подорожі здійснюється бронювання туристичного продукту через системи туроператорів-партнерів. Даний етап потребує високого рівня точності та відповідальності, оскільки будь-які помилки можуть негативно вплинути на якість обслуговування та призвести до виникнення конфліктних ситуацій із клієнтами.

Особливе значення для забезпечення якості послуг має інформаційний супровід туристів. Працівники агентства надають клієнтам детальну інформацію щодо умов подорожі, правил перетину кордону, особливостей перебування в країні призначення та інших організаційних питань. Крім того, підприємство підтримує зв'язок із туристами під час подорожі, що сприяє оперативному вирішенню можливих проблемних ситуацій.

Для оцінювання ефективності бізнес-процесів доцільно здійснити їх аналіз із позицій процесного підходу (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз основних бізнес-процесів ТА «Море Турів»

Бізнес-процес	Вхід	Вихід	Відповідальний
Консультування клієнта	Запит клієнта	Сформована потреба	Менеджер
Підбір туристичного продукту	Вимоги клієнта	Варіанти турів	Менеджер
Бронювання туру	Обраний тур	Підтверджене бронювання	Менеджер
Оформлення документів	Дані клієнта	Пакет документів	Менеджер
Супровід туриста	Інформація про подорож	Підтримка клієнта	Менеджер
Післяпродажний супровід	Завершена подорож	Відгук клієнта	Менеджер

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів підприємства.

Аналіз таблиці 2.3 свідчить, що більшість бізнес-процесів агентства характеризуються високим рівнем клієнтоорієнтованості. Водночас значна частина операцій залежить від професійної компетентності працівників та ефективності комунікацій із клієнтами. Це обумовлює необхідність постійного підвищення кваліфікації персоналу та вдосконалення процедур обслуговування.

Важливою складовою забезпечення ефективного функціонування бізнес-процесів є ресурсне забезпечення підприємства. Ресурси туристичної агенції можна умовно поділити на кадрові, інформаційні, технологічні, фінансові та партнерські (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Ресурсне забезпечення ТА «Море Турів»

Вид ресурсів	Характеристика
Кадрові	Керівник, менеджери з туризму, бухгалтерський супровід
Інформаційні	Бази даних туроператорів, CRM-система, вебресурси
Технологічні	Комп'ютерна техніка, програмне забезпечення, інтернет-комунікації
Фінансові	Власні кошти, агентська винагорода
Партнерські	Туроператори, страхові компанії, транспортні організації

Джерело: розроблено автором на основі матеріалів підприємства.

Серед усіх видів ресурсів найбільш важливими для забезпечення якості туристичних послуг є кадрові та інформаційні ресурси. Саме вони визначають швидкість обробки звернень, якість консультацій та рівень персоналізації обслуговування клієнтів.

Окремої уваги заслуговує використання цифрових технологій у діяльності підприємства. Сучасні CRM-системи дозволяють накопичувати інформацію про клієнтів, відстежувати історію взаємодії, автоматизувати комунікації та підвищувати ефективність продажів. Використання цифрових інструментів також сприяє формуванню системи збору даних, необхідних для подальшого впровадження KPI та моніторингу якості послуг.

Для виявлення сильних і слабких сторін бізнес-процесів доцільно провести їх оцінювання.

З цією метою нами проаналізовано динаміку ефективності використання ресурсів ТА «Море Турів» за період 2022-2024рр. (додаток Г) , структуру витрат робочого часу менеджера (середньоденні показники) (додаток Д), здійснено SWOT-аналіз туристичного агентства «Море Турів» (додаток Е) та здійснено відповідне оцінювання представлене в таблиці 2.5

Таблиця 2.5

Оцінка бізнес-процесів ТА «Море Турів»

Критерій оцінювання	Оцінка
Швидкість реагування на запити клієнтів	Висока
Рівень персоналізації обслуговування	Високий
Автоматизація процесів	Середня
Формалізація процедур	Середня
Система контролю якості	Середня
Використання КРІ	Низька

Джерело: розроблено автором.

Результати оцінювання свідчать, що агентство має достатньо ефективну систему обслуговування клієнтів та високий рівень персоналізації послуг. Водночас виявлено окремі проблемні аспекти, пов'язані з недостатньою формалізацією бізнес-процесів, відсутністю системи процесного моніторингу та використанням обмеженої кількості кількісних показників оцінювання результативності діяльності.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що ТА «Море Турів» володіє необхідним ресурсним потенціалом для забезпечення високої якості туристичних послуг. Підприємство характеризується ефективною організацією основних бізнес-процесів, високою клієнтоорієнтованістю та активним використанням цифрових технологій. Разом із тим виявлені недоліки свідчать про необхідність подальшого вдосконалення системи управління якістю шляхом впровадження процесного підходу, стандартизації бізнес-процесів та використання системи КРІ для оцінювання їх результативності. Саме ці аспекти стануть предметом дослідження наступного підрозділу, присвяченого оцінці якості туристичних послуг та ефективності діючої системи управління якістю в ТА «Море Турів».

2.3. Оцінка якості туристичних послуг та ефективності системи управління якістю в ТА «Море Турів»

У сучасних умовах розвитку туристичного ринку якість послуг виступає одним із ключових факторів конкурентоспроможності підприємства та визначає рівень його привабливості для споживачів. Для туристичних агентств особливого значення набуває здатність забезпечувати стабільно високий рівень обслуговування клієнтів, оскільки саме якість взаємодії зі споживачем значною мірою формує його враження від туристичного продукту та впливає на подальшу лояльність.

Аналіз відгуків клієнтів як індикатора якості послуг. Важливим джерелом інформації про якість послуг є відгуки споживачів, які відображають реальний досвід взаємодії з підприємством. Для оцінювання якості послуг ТА «Море Турів» було проаналізовано інформацію, представлену на офіційній сторінці агентства у Facebook та на незалежній платформі Top20.ua.

Результати аналізу свідчать про переважно позитивне сприйняття діяльності агентства клієнтами. У більшості відгуків відзначаються професійність менеджерів, оперативність обслуговування, індивідуальний підхід до підбору туристичних продуктів, якісний інформаційний супровід та підтримка клієнтів під час подорожі.

Особливо часто клієнти акцентують увагу на високому рівні консультаційної підтримки та готовності працівників підприємства оперативно реагувати на зміни умов подорожей і вирішувати проблемні ситуації. Це свідчить про високий рівень клієнтоорієнтованості агентства та ефективну організацію процесу взаємодії з туристами.

Разом із тим аналіз відгуків дозволив виявити окремі аспекти діяльності, які потребують подальшого вдосконалення. Зокрема, частина клієнтів відзначає необхідність більш оперативного інформування щодо змін умов поїздок,

розширення цифрових сервісів комунікації та автоматизації окремих процедур обслуговування (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Узагальнення результатів аналізу відгуків клієнтів ТА «Море Турів»

Позитивні аспекти	Напрями удосконалення
Професійність менеджерів	Автоматизація комунікацій
Індивідуальний підхід	Формалізація контролю якості
Якісне консультування	Впровадження KPI
Оперативність обслуговування	Систематичний збір зворотного зв'язку
Підтримка під час подорожей	Розширення CRM-аналітики

Джерело: розроблено автором.

Оцінювання рівня якості туристичних послуг. Для комплексної оцінки якості послуг було використано адаптований підхід SERVQUAL, який передбачає аналіз основних складових якості туристичного обслуговування (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінювання складових якості туристичних послуг ТА «Море Турів»

Складова якості	Оцінка
Надійність послуг	Висока
Компетентність персоналу	Висока
Оперативність обслуговування	Висока
Інформаційне забезпечення	Висока
Комфорт комунікації	Висока
Автоматизація процесів	Середня
Система контролю якості	Середня

Джерело: розроблено автором.

Проведений аналіз свідчить, що найбільш сильними сторонами підприємства є високий рівень професійної підготовки персоналу, ефективна комунікація з клієнтами та індивідуальний підхід до обслуговування. Водночас окремі елементи системи управління якістю потребують подальшого розвитку.

Оцінка ефективності діючої системи управління якістю. Аналіз діяльності ТА «Море Турів» показав, що система управління якістю функціонує переважно на основі професійного досвіду працівників та неформалізованих процедур контролю. Такий підхід є характерним для більшості малих

туристичних підприємств та дозволяє забезпечувати достатньо високий рівень сервісу за відносно невеликих масштабів діяльності.

Разом із тим подальше зростання обсягів продажів та клієнтської бази потребує переходу до більш системного підходу до управління якістю. Насамперед це стосується формалізації бізнес-процесів, впровадження процедур регулярного моніторингу якості та використання кількісних показників оцінювання результативності.

Для визначення рівня розвитку системи управління якістю було проведено експертне оцінювання її основних складових (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка рівня розвитку системи управління якістю ТА «Море Турів»

Елемент системи	Рівень розвитку
Орієнтація на клієнта	Високий
Якість комунікацій	Високий
Кваліфікація персоналу	Високий
Стандартизація процесів	Середній
Моніторинг якості	Середній
Використання КРІ	Низький
Процесне управління	Середній
CRM-аналітика	Середній

Джерело: розроблено автором.

Отримані результати свідчать, що найбільш проблемним елементом системи управління якістю є відсутність чітко визначених показників оцінювання ефективності бізнес-процесів та якості обслуговування клієнтів.

Проведений аналіз показав, що туристична агенція «Море Турів» має достатньо високий рівень якості обслуговування та позитивну репутацію серед клієнтів. Разом із тим існуюча система управління якістю орієнтована переважно на оперативне вирішення поточних завдань та не забезпечує повною мірою можливості кількісного оцінювання ефективності бізнес-процесів.

У зв'язку з цим виникає необхідність розробки системи КРІ, яка дозволить:

- здійснювати постійний моніторинг якості послуг;
- оцінювати ефективність основних бізнес-процесів;
- контролювати рівень задоволеності клієнтів;

- підвищити результативність роботи персоналу;
- забезпечити обґрунтованість управлінських рішень;
- створити основу для безперервного вдосконалення діяльності підприємства.

Проведене дослідження показало, що туристична агенція «Море Турів» забезпечує високий рівень якості туристичних послуг, що підтверджується позитивними відгуками клієнтів, ефективною організацією процесу обслуговування та високою клієнтоорієнтованістю персоналу. Водночас встановлено, що діюча система управління якістю має переважно неформалізований характер і недостатньо використовує інструменти кількісного оцінювання результативності бізнес-процесів. Найбільш проблемними аспектами є відсутність системи KPI, недостатня стандартизація окремих процедур та обмежене використання аналітичних можливостей CRM-систем. Виявлені недоліки обумовлюють необхідність впровадження процесно-орієнтованої моделі управління якістю та розробки системи KPI, що стане предметом дослідження третього розділу кваліфікаційної роботи.

Висновки до 2 розділу

У результаті проведеного аналізу діяльності туристичної агенції «Море Турів» здійснено комплексну оцінку організаційно-економічних засад функціонування підприємства, особливостей його бізнес-процесів та діючої системи управління якістю туристичних послуг. Отримані результати дозволили визначити основні переваги діяльності підприємства, а також виявити проблемні аспекти, що потребують подальшого вдосконалення.

Установлено, що ТА «Море Турів» є сучасним туристичним підприємством, яке успішно функціонує на регіональному ринку туристичних послуг та входить до всеукраїнської франчайзингової мережі «Море Турів». Основними напрямками діяльності агентства є реалізація туристичних продуктів провідних туроператорів, організація виїзного та внутрішнього туризму,

страхове обслуговування туристів і надання супутніх консультаційних послуг. Аналіз організаційної структури показав, що підприємство має компактну систему управління, до складу якої входять директор, старший менеджер (керівник офісу), два менеджери з туризму та бухгалтер. Така структура забезпечує оперативність прийняття рішень та високий рівень комунікації між працівниками.

Дослідження бізнес-процесів ТА «Море Турів» показало, що діяльність підприємства характеризується високим рівнем клієнтоорієнтованості та побудована навколо процесу обслуговування клієнта. Встановлено, що основними бізнес-процесами є консультування клієнтів, підбір туристичних продуктів, бронювання турів, оформлення документів, інформаційний супровід та післяпродажне обслуговування. Аналіз процесної моделі обслуговування дозволив зробити висновок, що якість туристичних послуг формується на всіх етапах взаємодії підприємства зі споживачами, а ефективність кожного окремого процесу безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів.

Оцінка ресурсного забезпечення підприємства засвідчила наявність достатнього кадрового, інформаційного, технологічного та партнерського потенціалу для забезпечення якісного надання туристичних послуг. Особливу роль у діяльності агентства відіграють кваліфікований персонал, використання сучасних цифрових каналів комунікації та співпраця з провідними туроператорами. Водночас виявлено, що окремі бізнес-процеси потребують більшої формалізації та стандартизації, а наявні інформаційні ресурси можуть використовуватися більш ефективно для аналізу поведінки клієнтів і моніторингу якості обслуговування.

Аналіз відгуків клієнтів та оцінювання складових якості туристичних послуг дозволили встановити, що підприємство користується позитивною репутацією серед споживачів. Найвищу оцінку отримали професійність персоналу, якість консультацій, індивідуальний підхід до клієнтів, оперативність обслуговування та інформаційний супровід туристів. Водночас дослідження

показало, що система управління якістю в агентстві має переважно неформалізований характер і базується на професійному досвіді працівників та поточному контролі діяльності.

Установлено, що основними проблемними аспектами діючої системи управління якістю є недостатній рівень стандартизації бізнес-процесів, відсутність чітко визначених показників оцінювання результативності діяльності, обмежене використання аналітичних можливостей CRM-систем та відсутність комплексної системи моніторингу якості послуг. За умов подальшого зростання обсягів діяльності такі недоліки можуть негативно впливати на ефективність управління підприємством та ускладнювати контроль якості обслуговування клієнтів.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ТУРИСТИЧНОЇ АГЕНЦІЇ «МОРЕ ТУРІВ»

3.1 Формування процесно-орієнтованої моделі управління якістю туристичних послуг

Проведений у другому розділі аналіз діяльності ТА «Море Турів» дозволив встановити, що підприємство характеризується високим рівнем клієнтоорієнтованості, позитивною динамікою розвитку та достатнім кадровим потенціалом. Разом із тим було виявлено низку проблем, що стримують подальше підвищення ефективності системи управління якістю послуг. До основних із них належать недостатня формалізація бізнес-процесів, відсутність системи кількісного оцінювання результативності роботи персоналу, обмежене використання аналітичних можливостей CRM-системи та недостатня інтеграція процесів контролю якості у загальну систему управління підприємством.

З метою усунення виявлених недоліків пропонується впровадження процесно-орієнтованої моделі управління якістю послуг, яка передбачає управління діяльністю підприємства через систему взаємопов'язаних бізнес-процесів та забезпечує безперервне вдосконалення якості обслуговування клієнтів.

На відміну від існуючої практики управління, де основна увага зосереджується на виконанні окремих функціональних обов'язків працівників, процесно-орієнтована модель передбачає концентрацію уваги на створенні цінності для клієнта на кожному етапі надання туристичної послуги. Такий підхід відповідає принципам міжнародного стандарту ISO 9001:2015 та концепції безперервного вдосконалення PDCA.

Основною метою запропонованої моделі є забезпечення стабільно високого рівня якості туристичних послуг шляхом координації всіх бізнес-процесів

підприємства, підвищення прозорості управління та створення ефективної системи контролю результатів діяльності.

У рамках запропонованої моделі діяльність ТА «Море Турів» доцільно структурувати за трьома групами процесів: управлінськими, основними та забезпечувальними (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Матриця відповідальності за бізнес-процесами ТА «Море Турів»

Бізнес-процес	Директор	Старший менеджер	Менеджер
Стратегічне управління	R	C	I
Управління якістю	A	R	I
Консультування клієнтів	I	A	R
Підбір туристичного продукту	I	A	R
Бронювання туру	I	A	R
Інформаційний супровід	I	R	A
Аналіз відгуків клієнтів	A	R	C
Контроль KPI	A	R	I

Примітка: R – відповідальний за виконання; A – контролює та затверджує; C – консультує; I – інформується.

Джерело: розроблено автором.

Запропонована матриця відповідальності дозволяє чітко визначити роль кожного працівника у забезпеченні якості послуг та усунути дублювання функцій, що сприятиме підвищенню ефективності управління.

Ключовим елементом нової моделі виступає карта процесів системи управління якістю, яка відображає взаємозв'язок між окремими групами процесів та їх орієнтацію на задоволення потреб клієнтів (рис. 3.1).

Запропонована карта процесів принципово відрізняється від схеми процесу обслуговування клієнтів, представленої у другому розділі. Якщо попередня схема демонструвала фактичну послідовність операцій, то карта процесів відображає архітектуру майбутньої системи управління якістю та місце кожного бізнес-процесу у формуванні кінцевого результату.

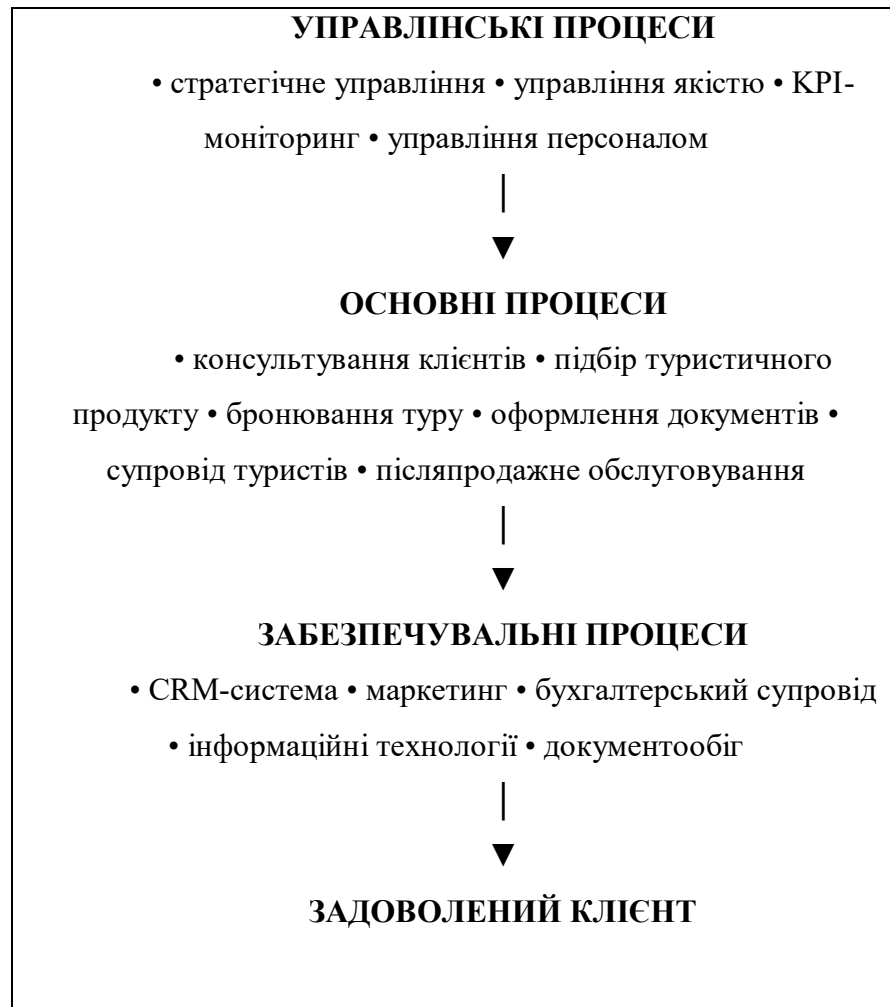


Рис. 3.1 Карта процесів системи управління якістю ТА «Море Турів»

Джерело: розроблено автором.

Важливою складовою запропонованої моделі є впровадження циклу безперервного вдосконалення якості. Для цього пропонується створити окремий контур управління якістю, який охоплюватиме збір інформації про задоволеність клієнтів, аналіз результатів діяльності, моніторинг ключових показників ефективності та розробку коригувальних заходів представлених у таблиці 3.2.

Для забезпечення ефективності функціонування процесно-орієнтованої моделі доцільно запровадити внутрішні стандарти якості для основних бізнес-процесів. Зокрема, необхідно встановити нормативи часу реагування на звернення клієнтів, стандартизувати порядок супроводу туристів, визначити процедури роботи зі скаргами та відгуками, а також регламентувати процес оцінювання задоволеності клієнтів.

Таблиця 3.2

Основні напрями вдосконалення бізнес-процесів ТА «Море Турів»

Бізнес-процес	Виявлена проблема	Запропонований захід
Консультування клієнтів	Відсутність єдиного стандарту обслуговування	Розробка стандартів консультацій
Робота із заявками	Відсутність контролю часу відповіді	Встановлення нормативів реагування
Супровід туристів	Несистемний збір інформації	CRM-моніторинг клієнтів
Аналіз якості	Відсутність кількісної оцінки	Впровадження KPI
Робота з відгуками	Нерегулярний аналіз	Створення процедури аналізу відгуків

Джерело: розроблено автором.

Реалізація запропонованої моделі створить організаційне підґрунтя для переходу до управління на основі показників результативності та забезпечить можливість здійснювати системний контроль ефективності діяльності підприємства. Саме тому наступним етапом удосконалення системи управління якістю послуг ТА «Море Турів» має стати розробка системи ключових показників ефективності (KPI), що дозволить кількісно оцінювати результати функціонування бізнес-процесів та своєчасно виявляти напрями їх подальшого вдосконалення.

3.2. Удосконалення системи менеджменту якості сервісу

Проведений у попередніх підрозділах аналіз діяльності ТА «Море Турів» показав, що підприємство характеризується високим рівнем клієнтоорієнтованості та достатньо ефективною організацією процесу обслуговування туристів. Водночас було встановлено, що контроль якості послуг здійснюється переважно на основі поточного спостереження та професійного досвіду працівників, а кількісні методи оцінювання результативності бізнес-процесів практично не використовуються. За таких умов своєчасне виявлення проблемних аспектів діяльності ускладнюється, а прийняття управлінських рішень значною мірою ґрунтується на суб'єктивних

оцінках.

У сучасних умовах розвитку туристичного бізнесу одним із найбільш ефективних інструментів підвищення результативності діяльності виступає система ключових показників ефективності (KPI), яка дозволяє забезпечити кількісне оцінювання результатів функціонування окремих бізнес-процесів та системи управління якістю загалом. Використання KPI створює передумови для переходу від інтуїтивного управління до управління на основі даних, що особливо важливо в умовах зростання конкуренції та підвищення вимог споживачів до якості туристичних послуг.

Метою впровадження системи KPI в ТА «Море Турів» є забезпечення постійного моніторингу результативності бізнес-процесів, підвищення рівня задоволеності клієнтів, удосконалення якості обслуговування та формування об'єктивної інформаційної бази для прийняття управлінських рішень.

При формуванні системи KPI доцільно керуватися принципами стратегічної спрямованості, вимірюваності, досяжності, релевантності та періодичності контролю. Кожен показник повинен бути пов'язаний із конкретним бізнес-процесом, мати чіткий алгоритм розрахунку та відображати ступінь досягнення поставлених цілей.

Враховуючи специфіку діяльності ТА «Море Турів», доцільно побудувати систему KPI за процесним принципом, що дозволить забезпечити контроль результативності кожного етапу обслуговування клієнтів (табл. 3.3).

Запропонована система показників орієнтована на контроль якості обслуговування клієнтів на всіх етапах взаємодії з підприємством. Особливе значення має показник середнього часу відповіді на звернення, оскільки оперативність комунікації є одним із ключових факторів конкурентоспроможності туристичних агентств. Враховуючи високий рівень цифровізації ринку, потенційні клієнти очікують отримання консультації протягом декількох хвилин після надсилання запиту.

Таблиця 3.3

Система KPI для основних бізнес-процесів ТА «Море Турів»

Бізнес-процес	KPI	Методика розрахунку	Цільове значення
Консультування клієнтів	Середній час відповіді	хвилини	≤ 15 хв
Підбір туристичного продукту	Конверсія звернень у продажі	$\text{Продажі} / \text{Кількість звернень} \times 100 \%$	$\geq 35 \%$
Бронювання турів	Частка помилок при бронюванні	$\text{Кількість помилок} / \text{Кількість бронювань} \times 100 \%$	$\leq 1 \%$
Інформаційний супровід	Частка своєчасно вирішених звернень	%	$\geq 95 \%$
Післяпродажний супровід	Частка повторних клієнтів	%	$\geq 50 \%$

Джерело: розроблено автором.

Важливим індикатором ефективності діяльності менеджерів є конверсія звернень у продажі. Даний показник характеризує якість консультацій, професійний рівень працівників та ефективність роботи з клієнтами. Для ТА «Море Турів» доцільно встановити цільове значення на рівні не менше 35 %, що відповідає середнім показникам ефективності туристичних агентств.

Окрему групу становлять показники, пов'язані з оцінюванням рівня задоволеності клієнтів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Система клієнтських KPI ТА «Море Турів»

Показник	Характеристика	Цільове значення
CSI (Customer Satisfaction Index)	Загальний рівень задоволеності клієнтів	$\geq 4,8$ бала
NPS (Net Promoter Score)	Індекс готовності рекомендувати агентство	$\geq 70 \%$
Customer Retention Rate	Частка повторних клієнтів	$\geq 50 \%$
Частка позитивних відгуків	$\text{Кількість позитивних відгуків} / \text{Загальна кількість відгуків} \times 100 \%$	$\geq 95 \%$
Кількість скарг	Кількість скарг за місяць	≤ 3

Джерело: розроблено автором.

Показник CSI характеризує загальний рівень задоволеності клієнтів якістю послуг та може визначатися за результатами анкетування після завершення

подорожі. Індекс NPS дозволяє оцінити лояльність клієнтів та їх готовність рекомендувати туристичну агенцію іншим споживачам. У сучасних умовах саме рекомендації клієнтів є одним із найважливіших джерел залучення нових споживачів.

Запропонована система KPI передбачає використання різних джерел інформації для розрахунку показників. Основними джерелами даних повинні стати CRM-система, соціальні мережі, месенджери, Google Forms та платформи відгуків (рис. 3.2).

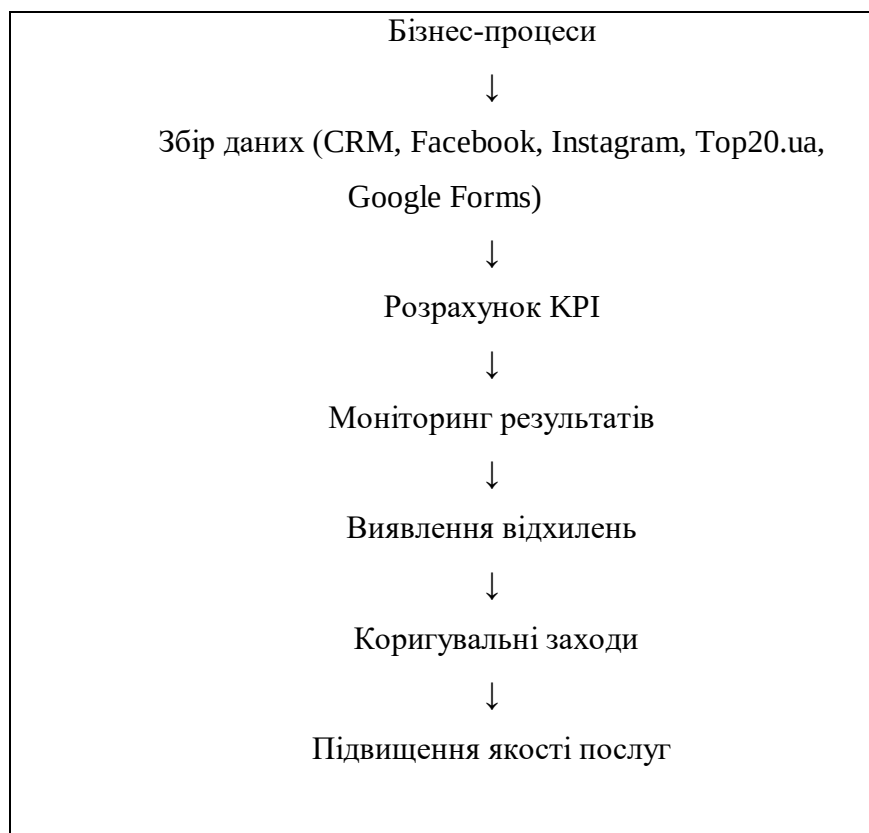


Рис. 3.2 Механізм функціонування системи KPI у ТА «Море Турів»

Джерело: розроблено автором.

Важливим елементом запропонованої системи є її інтеграція з посадовими обов'язками працівників. Це дозволить підвищити персональну відповідальність за результати діяльності та створить умови для об'єктивного оцінювання роботи персоналу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Матриця KPI працівників ТА «Море Турів»

Посада	Основні KPI
Директор	Дохід, рентабельність, загальна задоволеність клієнтів
Старший менеджер	CSI, NPS, кількість скарг, частка повторних клієнтів
Менеджери з туризму	Конверсія продажів, середній час відповіді, кількість успішних бронювань

Джерело: розроблено автором.

Використання персоналізованої системи KPI дозволить забезпечити більш ефективний розподіл відповідальності між працівниками та створить основу для подальшого впровадження системи матеріального стимулювання персоналу.

Для забезпечення постійного контролю за результативністю діяльності доцільно встановити відповідну періодичність моніторингу показників (табл.3.6).

Таблиця 3.6

Регламент моніторингу KPI у ТА «Море Турів»

Показник	Періодичність контролю
Час відповіді на звернення	Щоденно
Конверсія продажів	Щомісячно
Кількість скарг	Щомісячно
CSI	Щомісячно
Частка позитивних відгуків	Щомісячно
NPS	Щоквартально
Частка повторних клієнтів	Щоквартально

Джерело: розроблено автором.

Запропонована система моніторингу дозволить оперативно виявляти відхилення від встановлених цільових значень та своєчасно вживати коригувальних заходів.

Таким чином, запропонована система KPI створює основу для переходу ТА «Море Турів» до сучасної моделі управління якістю на основі процесного підходу. Її впровадження забезпечить об'єктивне оцінювання результативності діяльності, підвищить рівень контролю за бізнес-процесами та сприятиме покращенню якості туристичних послуг. Разом із тим реалізація запропонованих заходів потребує оцінювання їх практичної ефективності, що обумовлює

необхідність обґрунтування організаційних, маркетингових та економічних результатів впровадження процесно-орієнтованої системи управління якістю, які будуть розглянуті у наступному підрозділі.

3.3. Обґрунтування ефективності впровадження заходів щодо удосконалення системи управління якістю послуг

Запропоновані у попередніх підрозділах заходи щодо формування процесно-орієнтованої моделі управління якістю та впровадження системи ключових показників ефективності спрямовані на підвищення результативності діяльності ТА «Море Турів» та створення передумов для забезпечення стабільно високої якості туристичних послуг. Враховуючи специфіку діяльності туристичних агентств, оцінювання ефективності запропонованих заходів доцільно здійснювати за трьома основними напрямками: організаційним, маркетинговим та економічним.

Однією з головних переваг процесно-орієнтованого управління є підвищення прозорості бізнес-процесів та чітке визначення відповідальності за результати діяльності. Впровадження системи КРІ дозволяє забезпечити постійний моніторинг результативності роботи підприємства та своєчасно виявляти відхилення від встановлених цільових показників. Це сприяє підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень та створює умови для безперервного вдосконалення якості послуг.

Очікуваний ефект від впровадження запропонованих заходів має комплексний характер та охоплює всі основні аспекти діяльності підприємства (табл. 3.7).

Важливою перевагою впровадження системи КРІ є можливість підвищення рівня задоволеності клієнтів шляхом систематичного контролю якості обслуговування.

Таблиця 3.7

Очікувані результати впровадження процесно-орієнтованої системи управління якістю в ТА «Море Турів»

Напрямок ефекту	Очікувані результати
Організаційний	Формалізація бізнес-процесів, підвищення відповідальності персоналу
Управлінський	Посилення контролю результативності діяльності
Маркетинговий	Зростання лояльності клієнтів, покращення іміджу підприємства
Соціальний	Підвищення мотивації працівників та якості обслуговування
Економічний	Збільшення доходу та прибутку підприємства
Інформаційний	Підвищення рівня аналітичного забезпечення управління

Джерело: розроблено автором.

Враховуючи результати аналізу діяльності підприємства, представлені у другому розділі, можна прогнозувати позитивні зміни основних показників якості послуг (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Прогноз зміни основних показників діяльності ТА «Море Турів» після впровадження процесного підходу та KPI

Показник	Поточний стан	Прогнозне значення	Відхилення
Рівень задоволеності клієнтів (CSI), балів	4,5	4,8	+0,3
Частка повторних клієнтів, %	35	50	+15
Конверсія звернень у продажі, %	25	35	+10
Частка позитивних відгуків, %	90	95	+5
Кількість скарг на місяць, од.	5	3	-2
Середній час відповіді на звернення, хв	60	15	-45

Джерело: розроблено автором.

Отримані прогнозні значення свідчать про значний потенціал підвищення ефективності діяльності підприємства. Особливо важливим є зростання частки повторних клієнтів, оскільки саме постійні клієнти формують стабільну

клієнтську базу та забезпечують довгострокову конкурентоспроможність туристичного агентства.

Поряд із підвищенням якості послуг очікується покращення фінансових результатів діяльності підприємства. Зростання рівня задоволеності клієнтів, збільшення частки повторних продажів та підвищення ефективності роботи персоналу сприятимуть збільшенню доходів підприємства.

Прогнозоване збільшення доходу підприємства та чистого прибутку буде обумовлене не стільки розширенням ринку, скільки підвищенням ефективності внутрішніх бізнес-процесів, покращенням якості обслуговування та зміцненням лояльності клієнтів.

Окрім економічного ефекту, реалізація запропонованих заходів забезпечить низку організаційних переваг. Зокрема, впровадження системи КРІ сприятиме підвищенню рівня відповідальності персоналу, покращенню координації роботи працівників та формуванню системи безперервного вдосконалення якості. Важливим результатом стане також підвищення рівня цифровізації управлінських процесів та більш ефективне використання можливостей CRM-системи.

Таким чином, результати проведеного дослідження дозволяють стверджувати, що впровадження процесно-орієнтованої моделі управління та системи КРІ є доцільним для ТА «Море Турів» та забезпечить позитивний організаційний, маркетинговий та економічний ефект. Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню якості туристичних послуг, покращенню взаємодії з клієнтами, зростанню рівня їх лояльності та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку туристичних послуг.

Висновки до 3 розділу

У третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблено напрями вдосконалення системи управління якістю послуг ТА «Море Турів» на основі процесного підходу та ключових показників ефективності. Запропоновано процесно-орієнтовану модель управління якістю, яка передбачає чіткий розподіл відповідальності між працівниками, формалізацію основних бізнес-процесів та інтеграцію механізмів постійного контролю якості послуг.

Розроблено систему KPI для оцінювання ефективності основних бізнес-процесів та рівня задоволеності клієнтів, визначено цільові значення показників, періодичність їх моніторингу та відповідальних осіб. Впровадження запропонованої системи дозволить підвищити результативність діяльності підприємства, забезпечити об'єктивне оцінювання якості послуг та створити передумови для своєчасного прийняття управлінських рішень.

Обґрунтовано, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню рівня задоволеності клієнтів, зростанню частки повторних звернень, покращенню фінансових результатів діяльності та зміцненню конкурентних позицій ТА «Море Турів» на ринку туристичних послуг. Таким чином, впровадження процесно-орієнтованої системи управління та KPI є доцільним і забезпечить позитивний організаційний, маркетинговий та економічний ефект.

ВИСНОВКИ

1. У результаті дослідження теоретичних засад управління якістю послуг туристичних підприємств встановлено, що в сучасних умовах конкурентоспроможність суб'єктів туристичної діяльності значною мірою визначається рівнем якості обслуговування та здатністю підприємства оперативно адаптуватися до змін ринкового середовища. Обґрунтовано, що процесний підхід забезпечує розгляд діяльності підприємства як сукупності взаємопов'язаних бізнес-процесів, орієнтованих на створення цінності для споживача, а система ключових показників ефективності (KPI) виступає важливим інструментом оцінювання результативності діяльності та підвищення якості туристичних послуг. Визначено, що інтеграція процесного підходу та KPI створює основу для формування сучасної системи управління якістю, орієнтованої на безперервне вдосконалення та підвищення рівня задоволеності клієнтів.

2. За результатами організаційно-економічного аналізу діяльності туристичної агенції «Море Турів» встановлено, що підприємство характеризується позитивною динамікою розвитку та стабільним становищем на ринку туристичних послуг. Виявлено, що протягом досліджуваного періоду спостерігалось зростання кількості реалізованих турів, загальної вартості проданих туристичних продуктів, доходу та чистого прибутку підприємства. Аналіз організаційної структури показав, що агентство має достатній кадровий потенціал та функціонує на основі лінійно-функціональної структури управління, що забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень та високий рівень взаємодії між працівниками.

3. Проведений аналіз бізнес-процесів, ресурсного забезпечення та системи управління якістю послуг ТА «Море Турів» дозволив встановити, що підприємство характеризується високим рівнем клієнтоорієнтованості та достатньо ефективною організацією процесу обслуговування клієнтів. На основі

аналізу відгуків споживачів, результатів оцінювання бізнес-процесів та ресурсного потенціалу встановлено, що найбільш сильними сторонами підприємства є професійність персоналу, індивідуальний підхід до клієнтів, якісний інформаційний супровід та високий рівень комунікації. Водночас виявлено окремі недоліки, пов'язані з недостатньою формалізацією бізнес-процесів, відсутністю системи кількісного оцінювання результативності діяльності, обмеженим використанням можливостей CRM-системи та недостатнім рівнем стандартизації процедур контролю якості.

4. У роботі запропоновано процесно-орієнтовану модель управління якістю послуг ТА «Море Турів», яка передбачає поділ діяльності підприємства на управлінські, основні та забезпечувальні процеси, визначення відповідальних осіб та формування системи безперервного вдосконалення якості. Розроблено карту процесів системи управління якістю та матрицю відповідальності за бізнес-процесами, що дозволяє підвищити прозорість управління, забезпечити координацію діяльності працівників та створити організаційні передумови для впровадження сучасних інструментів моніторингу результативності.

5. Особливу увагу приділено формуванню системи ключових показників ефективності для оцінювання результативності бізнес-процесів та якості обслуговування клієнтів. Запропоновано систему KPI для основних бізнес-процесів підприємства, визначено цільові значення показників та періодичність їх моніторингу. Крім того, сформовано систему клієнтських показників, яка включає індекс задоволеності клієнтів (CSI), індекс споживчої лояльності (NPS), частку повторних клієнтів та інші показники, що характеризують рівень якості послуг. Розроблено матрицю KPI для працівників підприємства, яка дозволяє забезпечити персональну відповідальність за досягнення встановлених результатів та створює передумови для подальшого удосконалення системи мотивації персоналу.

6. За результатами проведеного дослідження обґрунтовано організаційний, маркетинговий та економічний ефект від впровадження запропонованих заходів.

Встановлено, що реалізація процесно-орієнтованої моделі управління та системи КРІ сприятиме підвищенню рівня задоволеності клієнтів, зростанню частки повторних звернень, скороченню часу обробки запитів, покращенню якості обслуговування та підвищенню ефективності діяльності персоналу. Прогнозні розрахунки свідчать про можливість збільшення доходу та прибутку підприємства, а також зміцнення його конкурентних позицій на ринку туристичних послуг.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують доцільність впровадження процесно-орієнтованого підходу та системи КРІ в діяльність ТА «Море Турів». Запропоновані рекомендації мають практичний характер і можуть бути використані не лише у діяльності досліджуваного підприємства, але й іншими суб'єктами туристичної індустрії з метою підвищення якості послуг, ефективності бізнес-процесів та забезпечення сталого розвитку в умовах посилення конкуренції та зростання вимог споживачів.

