

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Факультет туризму

Кафедра туризмознавства і краєзнавства

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

на тему: **«ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ ЯК ЗАСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВ»**

Виконав: студент II курсу, групи Тм-22
спеціальності 242 «Туризм і рекреація»
(шифр і назва спеціальності)

Пилипчук Валентин
(прізвище та ініціали студента)

Керівник: к.е.н., доц. Орлова В.В.
(прізвище та ініціали)

Рецензент: к.е.н., доц. Мендела І.Я.
(прізвище та ініціали)

Івано-Франківськ - 2025 р.

АНОТАЦІЯ

У магістерській роботі досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти підвищення якості послуг як ключового чинника забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Актуальність теми зумовлена зростанням ролі сфери послуг у структурі національної економіки, підвищенням вимог споживачів до рівня обслуговування, а також необхідністю адаптації підприємств до швидких змін ринкового середовища та цифрової трансформації бізнесу. Розглянуто сутність понять «якість послуг», «конкурентоспроможність» та їх взаємозв'язок у сучасних умовах ринкової економіки.

Проаналізовано діяльність підприємств сфери туризму, визначено основні проблеми в системі управління якістю послуг та оцінено їх вплив на конкурентні позиції організації. На основі проведеного аналізу запропоновано напрями вдосконалення управління якістю, зокрема впровадження сучасних стандартів (ISO, TQM), інноваційних технологій обслуговування клієнтів та цифрових інструментів моніторингу рівня задоволеності споживачів.

Практична частина роботи присвячена аналізу стану управління якістю послуг на прикладі конкретного підприємства (назва підприємства уточнюється). Проведено оцінку рівня конкурентоспроможності, виявлено ключові проблеми, що знижують ефективність обслуговування клієнтів, та визначено напрями їх усунення. На основі проведених досліджень розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи управління якістю послуг.

Результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності підприємств сфери послуг для підвищення ефективності роботи, формування позитивного іміджу та зміцнення конкурентних переваг.

Ключові слова: якість послуг, конкурентоспроможність, управління якістю, клієнтоорієнтованість, інновації, підприємство.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ У КОНТЕКСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність і значення якості послуг у сучасній економіці.....	8
1.2. Поняття конкурентоспроможності підприємства та її складові.....	17
1.3. Взаємозв'язок між якістю послуг і конкурентоспроможністю.....	25
РОЗДІЛ 2. ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ.....	31
2.1 Основні принципи управління якістю відповідно до стандартів ISO 9001 ...	31
2.2 Особливості формування системи управління якістю у сфері послуг.....	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	52
3.1. Обґрунтування стратегії підвищення якості послуг.....	52
3.2. Розробка заходів щодо вдосконалення системи управління якістю.....	59
3.3. Впровадження інноваційних технологій у процес обслуговування клієнтів.....	66
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77

ВСТУП

Сучасна економіка характеризується високим рівнем конкуренції, динамічністю розвитку ринкових процесів та посиленням впливу споживача на результати діяльності підприємств. У таких умовах особливої ваги набуває проблема забезпечення конкурентоспроможності, яка безпосередньо залежить від рівня якості послуг, що надаються підприємствами. Якість сьогодні розглядається не лише як технічний або організаційний показник, а як ключовий стратегічний ресурс, що формує репутацію, довіру та лояльність клієнтів, визначаючи успіх підприємства на ринку.

Актуальність теми магістерської роботи зумовлена тим, що підвищення якості послуг стає головним чинником довгострокового розвитку підприємств. В умовах глобалізації, цифрової трансформації та швидкої зміни споживчих очікувань саме висока якість обслуговування виступає вирішальним аргументом у боротьбі за клієнта. Більшість підприємств сфери послуг стикаються з необхідністю оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, впроваджувати сучасні системи управління якістю, орієнтуватися на міжнародні стандарти (ISO 9001, TQM) і розвивати клієнтоорієнтовану корпоративну культуру.

Проблематика якості послуг та її впливу на конкурентоспроможність підприємств активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. У науковій літературі сформовано різні підходи до визначення сутності якості, управління нею та її стратегічного значення для розвитку бізнесу.

Зарубіжні дослідники: Ф. Котлер (Philip Kotler) - розглядав якість як ключовий елемент маркетингової стратегії та основний чинник задоволення потреб споживача. Е. Демінг (W. Edwards Deming) - засновник концепції тотального управління якістю (TQM), автор циклу PDCA, що є основою для сучасних систем менеджменту якості. Дж. Джуран (Joseph Juran) - розробив підхід до «тріади якості»: планування, контроль і покращення якості. К. Ішікава (Kaoru Ishikawa) - автор діаграми причинно-наслідкових зв'язків («риб'яча

кістка»), що використовується для виявлення причин проблем якості. А. Фейгенбаум (Armand Feigenbaum) - впровадив поняття «загальної якості» (Total Quality Control), де відповідальність за якість несе кожен працівник. Д. Гарвін (David Garvin) - визначив вісім вимірів якості (performance, reliability, durability тощо), які широко застосовуються для оцінки послуг. К. Гронрус (Christian Grönroos) - один із засновників сучасної теорії сервісного маркетингу; розробив модель сприйняття якості послуг споживачем. В. Цейтамл (Valarie Zeithaml), А. Парасураман (A. Parasuraman) і Л. Беррі (Leonard Berry) - створили відому модель SERVQUAL, що використовується для вимірювання рівня якості послуг на основі очікувань і сприйняття клієнтів.

Вітчизняні та пострадянські дослідники: О. Кузьмін, Н. Гринько, І. Садова, Л. Балабанова - досліджували управління якістю послуг у контексті стратегічного менеджменту та конкурентоспроможності підприємств. І. Аристов, С. Ілляшенко, О. Виноградова, О. Тарасенко - розробляли методи оцінювання якості послуг та впровадження стандартів ISO на українських підприємствах. М. Кривов'язюк, Г. Черевко, Ю. Ніколаєв - аналізували економічну ефективність систем управління якістю та їхній вплив на фінансові результати підприємств. О. Гончар, Т. Куценко, Н. Кравчук - досліджували клієнтоорієнтований підхід до управління якістю послуг у сфері туризму, банківських послуг, освіти. В. Геєць, Л. Шевчук, І. Ансофф (у перекладених працях) - розглядали питання стратегічної конкурентоспроможності в умовах ринкових перетворень.

Основні наукові підходи, що сформувались: Системний підхід - розглядає якість як інтегровану частину управління всією діяльністю підприємства (Демінг, Ішікава). Маркетинговий підхід - якість як інструмент формування споживчої цінності (Котлер, Гронрус). Стратегічний підхід - якість як довгострокова конкурентна перевага (Ансофф, Кузьмін). Клієнтоорієнтований підхід - якість визначається очікуваннями та задоволеністю клієнта (Парасураман, Цейтамл).

В умовах переходу до сервісної економіки, коли вартість послуги формується не лише через її зміст, а й через емоційне сприйняття клієнтом, підприємства вимушені постійно вдосконалювати якість взаємодії зі споживачами. Це вимагає впровадження інноваційних підходів до управління якістю, гнучких технологій обслуговування, використання цифрових інструментів для моніторингу рівня задоволеності клієнтів і швидкого реагування на зміни попиту.

Наукове та практичне значення дослідження полягає у вивченні теоретичних основ і практичних механізмів підвищення якості послуг як головного чинника забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Розробка ефективної системи управління якістю дозволить підвищити результативність діяльності, зміцнити позиції на ринку та створити передумови для сталого розвитку.

Метою магістерської роботи є розроблення теоретичних і практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління якістю послуг з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачається вирішення таких **завдань**:

1. Розкрити сутність, зміст і значення якості послуг у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.
2. Проаналізувати наукові підходи до управління якістю послуг і методи її оцінювання.
3. Дослідити діяльність конкретного підприємства сфери послуг, виявити проблеми в системі управління якістю.
4. Оцінити вплив рівня якості послуг на конкурентні позиції підприємства.
5. Запропонувати напрями вдосконалення управління якістю, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності.
6. Обґрунтувати економічну доцільність та очікуваний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління якістю послуг на підприємствах сфери послуг.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних засад підвищення якості послуг як чинника забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, економіко-статистичні методи, SWOT-аналіз, порівняльний аналіз, анкетування, а також методи моделювання процесів управління якістю.

Наукова новизна роботи полягає у вдосконаленні підходів до формування системи управління якістю послуг із використанням цифрових технологій моніторингу споживчої задоволеності та оцінки впливу якості на конкурентоспроможність підприємства.

Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання в діяльності підприємств сфери послуг для поліпшення ефективності управління, підвищення рівня клієнтської лояльності та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Розроблені заходи спрямовані на підвищення рівня якості послуг, покращення іміджу підприємства, зміцнення його ринкових позицій та забезпечення сталого розвитку.

Структурно магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ У КОНТЕКСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність і значення якості послуг у сучасній економіці

У сучасних умовах розвитку економіки поняття *якості послуг* набуває стратегічного значення, оскільки сфера послуг стає провідною галуззю суспільного виробництва та головним чинником формування національного доходу. Якість послуг сьогодні розглядається не лише як сукупність технічних характеристик чи функціональних параметрів, а як комплексна соціально-економічна категорія, що відображає ступінь відповідності результату обслуговування потребам, очікуванням і цінностям споживача.

Сфера послуг посідає ключове місце у структурі сучасної економіки. У більшості розвинених країн її частка у ВВП перевищує 60–70%, а рівень розвитку сервісного сектору визначає конкурентоспроможність національної економіки в цілому. У цих умовах якість послуг стає детермінантою ефективності діяльності підприємств, визначаючи їхню ринкову стійкість, прибутковість і потенціал розвитку.

На відміну від товарів, якість послуг значною мірою визначається суб'єктивним сприйняттям клієнта, тобто оцінкою того, наскільки фактичний результат відповідає його очікуванням. Цю особливість ґрунтовно досліджували К. Гронрус, А. Парасураман, В. Цейтамл і Л. Беррі, які розробили модель SERVQUAL. Відповідно до неї, якість послуг оцінюється через п'ять вимірів:

- надійність (reliability) - здатність надавати обіцяну послугу точно і своєчасно;
- відчутність (tangibles) - матеріальні елементи сервісу (оформлення, обладнання, зовнішній вигляд персоналу);
- відповідальність (responsiveness) - готовність персоналу допомогти клієнтам;

- впевненість (assurance) - компетентність, ввічливість і довіра до персоналу;
- емпатія (empathy) - увага до індивідуальних потреб споживачів.

Таким чином, якість послуг є багатогранною категорією, що поєднує технічні, психологічні, соціальні та етичні аспекти взаємодії між підприємством і споживачем.

Формування якості послуг відбувається під впливом низки взаємопов'язаних чинників: Рис.1.1

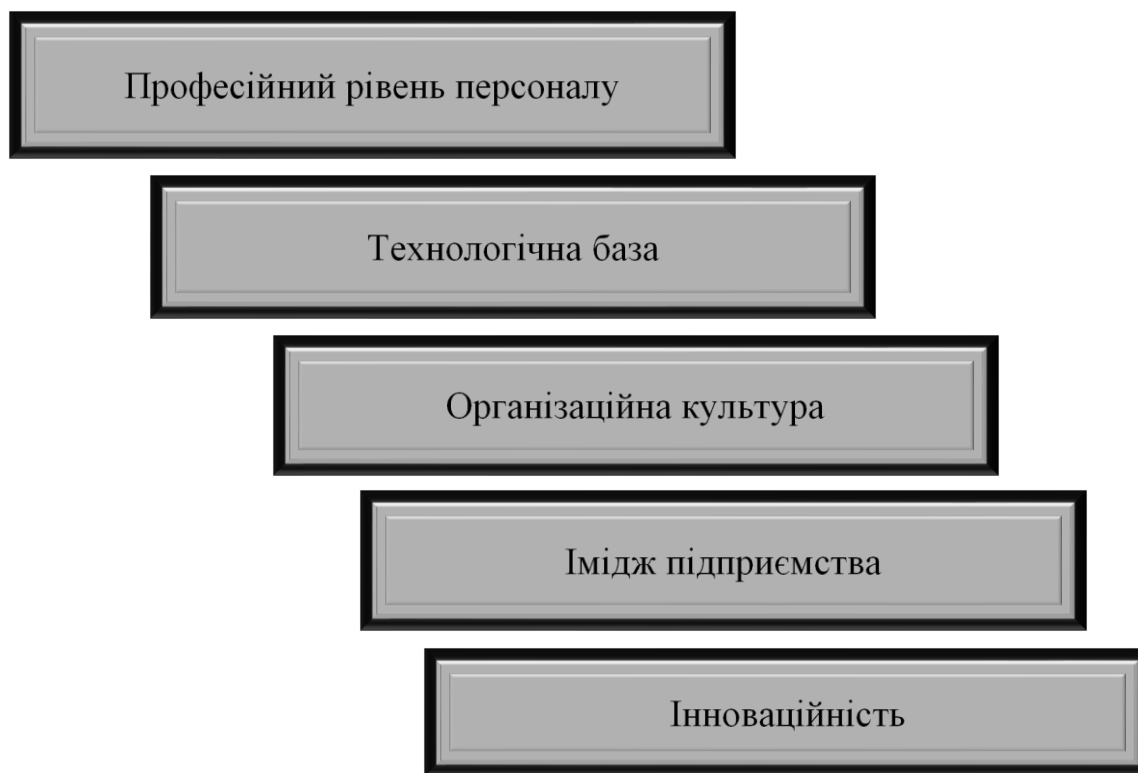


Рис.1.1 Чинники під впливом яких відбувається формування якості послуг

1. Професійний рівень персоналу - кваліфікація, культура спілкування, уміння швидко реагувати на запити клієнтів.
2. Технологічна база - використання сучасних інформаційних систем, автоматизованих платформ, CRM-технологій.

3. Організаційна культура - клієнтоорієнтованість, залучення працівників до процесу вдосконалення якості.

4. Імідж підприємства - довіра, репутація, позитивні відгуки споживачів.

5. Інноваційність - упровадження нових форм сервісу, цифрових технологій, автоматизації процесів обслуговування.

Під якістю послуг у науковій літературі розуміють ступінь задоволення потреб і очікувань споживача у процесі надання та споживання послуги. За визначенням Міжнародної організації зі стандартизації (ISO 9000:2015), *якість* - це «ступінь, до якого сукупність властивостей продукції або послуги задовольняє встановлені вимоги». У контексті сервісної економіки ця дефініція набуває особливого значення, оскільки послуга є нематеріальною, невіддільною від процесу її надання, непостійною за результатом і несхильною до зберігання.

Якість послуг формується на всіх етапах взаємодії з клієнтом - від попереднього інформування та бронювання до постсервісного супроводу. Вона залежить не лише від дій персоналу, а й від управлінських рішень, спрямованих на стандартизацію процесів, контроль якості та розвиток системи зворотного зв'язку.

У сучасній економіці якість послуг виконує низку важливих функцій:

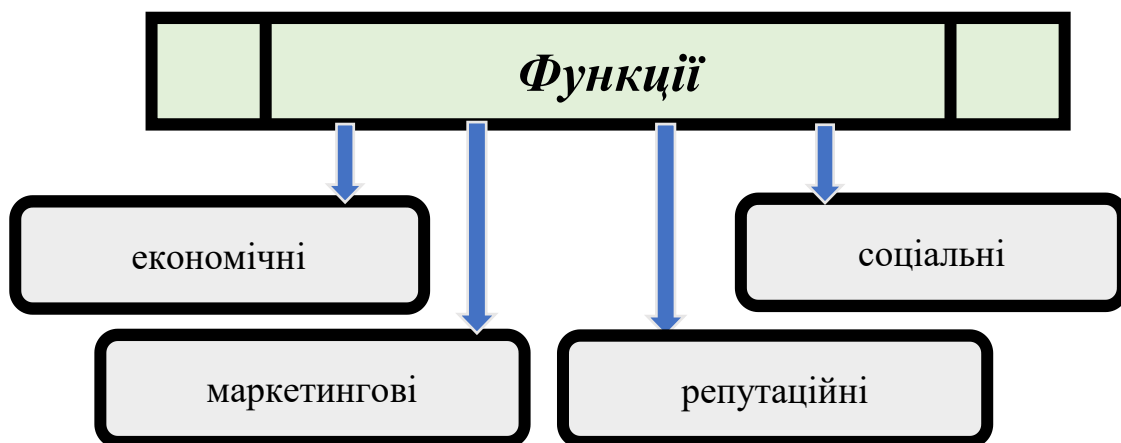


Рис.1.2 Функції, котрі виконує якість послуг

- економічну, оскільки забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства, зниження витрат і зростання прибутковості;
- соціальну, оскільки сприяє підвищенню рівня задоволення потреб населення, розвитку людського капіталу та підвищенню якості життя;
- маркетингову, адже створює додану цінність для клієнта і формує конкурентні переваги;
- репутаційну, бо впливає на імідж підприємства та його ринкову довіру.

Якість послуг безпосередньо визначає рівень конкурентоспроможності підприємства, оскільки задоволений клієнт не лише повертається, а й формує позитивну репутацію бренду через рекомендації іншим споживачам. У цифрову епоху, коли інформація поширюється миттєво, будь-який недолік у якості сервісу може призвести до втрати ринкових позицій.

У практиці сучасного менеджменту сформувалися кілька концепцій управління якістю, серед яких найвпливовішими є: Рис.1.3.

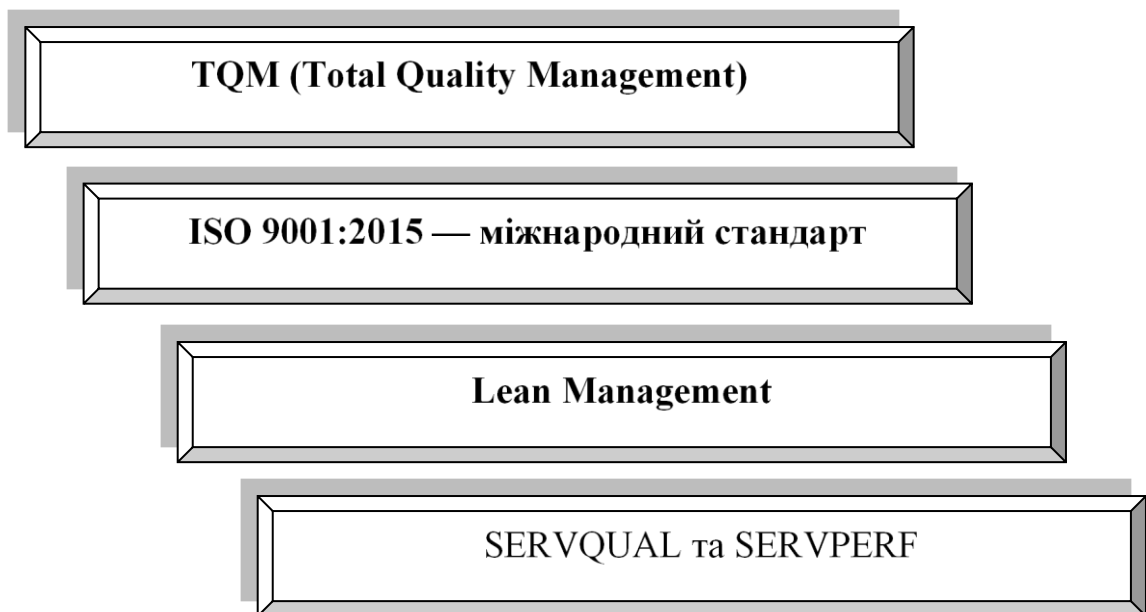


Рис.1.3 Основні концепції управління якістю

TQM (Total Quality Management) - система загального управління якістю, що охоплює всі рівні організації та базується на принципах безперервного вдосконалення (Е. Демінг, Дж. Джуран, А. Фейгенбаум);

- ISO 9001:2015 - міжнародний стандарт, який встановлює вимоги до системи менеджменту якості, орієнтованої на задоволення потреб клієнтів;
- Lean Management - підхід, що передбачає усунення втрат і оптимізацію процесів для підвищення ефективності обслуговування;
- SERVQUAL та SERVPERF - моделі оцінювання якості послуг з позицій клієнта.

Основою стандартів ISO серії 9000 вважають наступні принципи управління якістю (рис. 1.4) :



Рис. 1.4. Головні принципи управління якістю відповідно до ISO 9000:2000

Успішні підприємства сфери послуг поєднують ці підходи, створюючи власні гібридні системи управління якістю, що відповідають специфіці ринку, корпоративній культурі та очікуванням клієнтів.

Висока якість послуг сприяє формуванню позитивного іміджу країни, зростанню інвестиційної привабливості, розвитку туризму, логістики, освіти, медицини та інших галузей. Розвиток сервісної економіки є передумовою створення робочих місць, підвищення добробуту населення та інтеграції у світовий ринок.

Отже, якість послуг виконує роль рушійної сили економічного зростання, що поєднує інтереси споживачів, бізнесу та держави.

1. Якість послуг - це багатовимірна соціально-економічна категорія, що характеризує ступінь відповідності послуги очікуванням споживача.
2. У сучасній економіці якість виступає головним чинником конкурентоспроможності підприємств і національних економік.
3. Підвищення якості послуг забезпечує не лише економічні вигоди, а й соціальну стабільність і розвиток людського капіталу.
4. Формування ефективної системи управління якістю вимагає поєднання міжнародних стандартів, клієнтоорієнтованих стратегій та інноваційних технологій.

У сучасній глобальній економіці управління якістю послуг стало ключовим чинником конкурентоспроможності підприємств, незалежно від галузі чи країни. Провідні компанії світу довели, що системний підхід до управління якістю не лише підвищує рівень задоволеності клієнтів, а й оптимізує внутрішні процеси, знижує витрати, зміцнює корпоративну культуру та стимулює інновації.

Найбільш поширеними міжнародними підходами до управління якістю послуг є ISO, TQM, CRM та Lean Management. Кожна з цих концепцій має власні методологічні основи, інструменти та сфери застосування, проте всі вони спрямовані на досягнення головної мети - забезпечення високої якості сервісу й довгострокової лояльності клієнтів.

Міжнародна організація зі стандартизації (ISO - *International Organization for Standardization*) розробила універсальну систему управління якістю, яка застосовується у всіх сферах економіки, включаючи послуги, туризм, транспорт, освіту, медицину тощо.

Основним нормативом є стандарт ISO 9001:2015, який визначає вимоги до системи менеджменту якості (СМЯ). Його головна мета - забезпечити стабільність процесів, орієнтацію на клієнта та постійне вдосконалення діяльності підприємства.

Ключові принципи ISO 9001:2019:

1. Орієнтація на споживача - максимальне задоволення потреб і очікувань клієнтів.
2. Лідерство - активна роль керівництва у формуванні політики якості.
3. Залучення персоналу - участь усіх працівників у досягненні цілей підприємства.
4. Процесний підхід - управління діяльністю як сукупністю взаємопов'язаних процесів.
5. Постійне вдосконалення - систематичне підвищення ефективності.
6. Прийняття рішень на основі доказів - використання даних і аналітики.
7. Управління взаємовигідними відносинами з постачальниками й партнерами.

У сфері послуг ISO 9001 допомагає стандартизувати процеси обслуговування, зменшити кількість помилок, підвищити прозорість комунікацій і зміцнити довіру клієнтів.

Для готельного й туристичного бізнесу діє спеціалізований стандарт ISO 18513:2013, який визначає вимоги до якості послуг у готелях, турагентствах і туроператорах.

Концепція TQM сформувалася у 1950–1960-х роках завдяки працям Едвардса Демінга, Джозефа Джурана та Арманда Фейгенбаума. Її ідея полягає в

тому, що якість має бути результатом колективної відповідальності всіх працівників підприємства, а не лише окремого підрозділу контролю.

Основою TQM є філософія постійного вдосконалення (Kaizen), клієнтоорієнтованість і запобігання дефектам замість їх виправлення. Компанії, які застосовують TQM (Toyota, Xerox, Honda, IBM, Siemens), демонструють вищу стабільність процесів, нижчі витрати та вищу задоволеність клієнтів.

Основні принципи TQM:

- якість формується на всіх етапах виробництва й обслуговування;
- залучення всіх працівників у процес управління якістю;
- пріоритет клієнта у прийнятті рішень;
- командна робота, самоконтроль і мотивація персоналу;
- постійне навчання та розвиток співробітників;
- системний аналіз і зворотний зв'язок з клієнтами.

TQM підходить не лише для промисловості, а й для сфери послуг, де важливо формувати довгострокові відносини з клієнтами на основі довіри, уваги й стабільної якості.

Система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM - Customer Relationship Management). CRM - це стратегічний підхід до управління якістю послуг через побудову, підтримку й розвиток довгострокових відносин із клієнтами.

На відміну від ISO чи TQM, які орієнтовані переважно на внутрішні процеси, CRM фокусується на зовнішній взаємодії підприємства з клієнтами.

Основна мета CRM - персоналізувати обслуговування, прогнозувати потреби клієнтів і підвищувати рівень їхньої лояльності. Сучасні CRM-системи (Salesforce, HubSpot, Zoho, Bitrix24) інтегрують бази даних клієнтів, історію покупок, звернень, відгуків і автоматизують маркетингові кампанії.

Переваги впровадження CRM у сфері послуг:

- покращення якості комунікацій із клієнтами;

- підвищення рівня задоволеності й довіри;
- оптимізація процесу продажу та післяпродажного обслуговування;
- формування бази постійних клієнтів;
- аналітика споживчих переваг для прийняття стратегічних рішень.

CRM-технології дозволяють поєднати маркетинг, сервіс і управління якістю в єдину систему клієнтоорієнтованого менеджменту.

Концепція ощадливого управління (Lean Management). Lean Management (ощадливе управління) виник у корпорації *Toyota* як частина філософії *Toyota Production System* (TPS) і базується на усуненні всіх видів втрат (*muda*) у процесі діяльності.

Метою Lean є створення максимальної цінності для клієнта при мінімальних витратах ресурсів і часу.

Основна ідея Lean Management у сфері послуг - оптимізація процесів обслуговування без шкоди для якості, зниження бюрократії, усунення дублювання операцій і підвищення ефективності персоналу.

Ключові інструменти Lean Management:

- *Value Stream Mapping* - аналіз потоку створення цінності;
- 5S - організація робочого місця (сортування, порядок, чистота, стандартизація, самодисципліна);
- *Kaizen* - постійне вдосконалення дрібними кроками;
- *Just-in-Time* - оптимізація часу та запасів;
- *Poka-Yoke* - запобігання помилкам.

У сервісній сфері Lean дозволяє скоротити час очікування клієнтів, зменшити кількість скарг і підвищити ефективність персоналу. Наприклад, компанії *Starbucks* та *Delta Airlines* успішно впровадили Lean-підходи для оптимізації процесів обслуговування клієнтів.

Сучасна практика демонструє, що найвищих результатів досягають ті підприємства, які поєднують кілька систем управління якістю одночасно.

Наприклад, впровадження ISO 9001 забезпечує стандартизацію процесів, TQM - залучення персоналу й філософію постійного вдосконалення, CRM - глибоку клієнтоорієнтованість, а Lean Management - економічну ефективність. Таке інтегроване управління якістю створює синергетичний ефект, коли якість стає частиною корпоративної культури й джерелом сталих конкурентних переваг.

Світовий досвід доводить, що ефективне управління якістю послуг є стратегічною умовою конкурентоспроможності підприємств. Системи ISO, TQM, CRM і Lean Management мають різну методологію, але спільну мету - підвищення задоволеності клієнтів і безперервне вдосконалення процесів. Поєднання цих підходів створює комплексну систему управління якістю, що забезпечує стабільність, інноваційність і клієнтоорієнтованість сервісних підприємств. Для українських компаній, зокрема у сфері туризму та послуг, адаптація світових практик управління якістю є необхідною умовою інтеграції у міжнародний ринок і сталого розвитку.

1.2. Поняття конкурентоспроможності підприємства та її складові

У сучасній ринковій економіці конкурентоспроможність підприємства є ключовою характеристикою його діяльності, що визначає здатність ефективно функціонувати, розвиватися та забезпечувати стабільні позиції на ринку. Конкурентоспроможність виступає інтегральним показником рівня розвитку підприємства, його ресурсного потенціалу, якості управління та спроможності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Термін «конкурентоспроможність» походить від латинського *competere* - «змагатися». У науковій літературі поняття «конкурентоспроможність підприємства» трактується як здатність суб'єкта господарювання забезпечувати випуск продукції або надання послуг, які за своїми характеристиками, якістю, ціною та рівнем сервісу перевершують аналогічні пропозиції конкурентів, що дає змогу утримувати або розширювати частку ринку.

Ф. Котлер визначав конкурентоспроможність як «здатність підприємства ефективно задовольняти потреби споживачів краще, ніж це роблять конкуренти». За М. Портером, конкурентоспроможність підприємства формується через володіння конкурентними перевагами, які виникають у результаті оптимального поєднання вартості, якості, інноваційності та унікальності пропозиції.

Українські науковці, зокрема О. Кузьмін, С. Ілляшенко, І. Бланк, Н. Чухрай, розглядають конкурентоспроможність підприємства як здатність створювати та реалізовувати конкурентні переваги, забезпечуючи стале зростання в умовах змінного ринкового середовища. Вони підкреслюють, що у сучасних умовах якість продукції чи послуг є базовим фактором цієї конкурентної переваги.

Конкурентоспроможність - це властивість об'єкта, яка відображає ступінь задоволення певної потреби споживача порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на ринку. Іншими словами, це здатність суб'єкта господарювання успішно витримувати конкурентну боротьбу в конкретному ринковому середовищі.

У стратегічному управлінні конкурентоспроможність зазвичай розглядають у двох основних аспектах:

◆ Конкурентоспроможність продукту - це рівень відповідності товару або послуги вимогам цільових груп споживачів на певний момент часу, з урахуванням технічних, економічних, екологічних та інших характеристик ринку.

◆ Конкурентоспроможність підприємства - це ступінь його компетентності відносно інших компаній у сфері формування та використання виробничого потенціалу. Вона охоплює такі складові, як технології, ресурси, система управління (особливо стратегічне та поточне планування), професійні навички й знання персоналу. Цей аспект знаходить відображення у ключових показниках діяльності підприємства - якості продукції, прибутковості та продуктивності.

Формування конкурентоспроможності підприємства відбувається під впливом двох груп чинників - внутрішніх і зовнішніх. (Рис.1.5

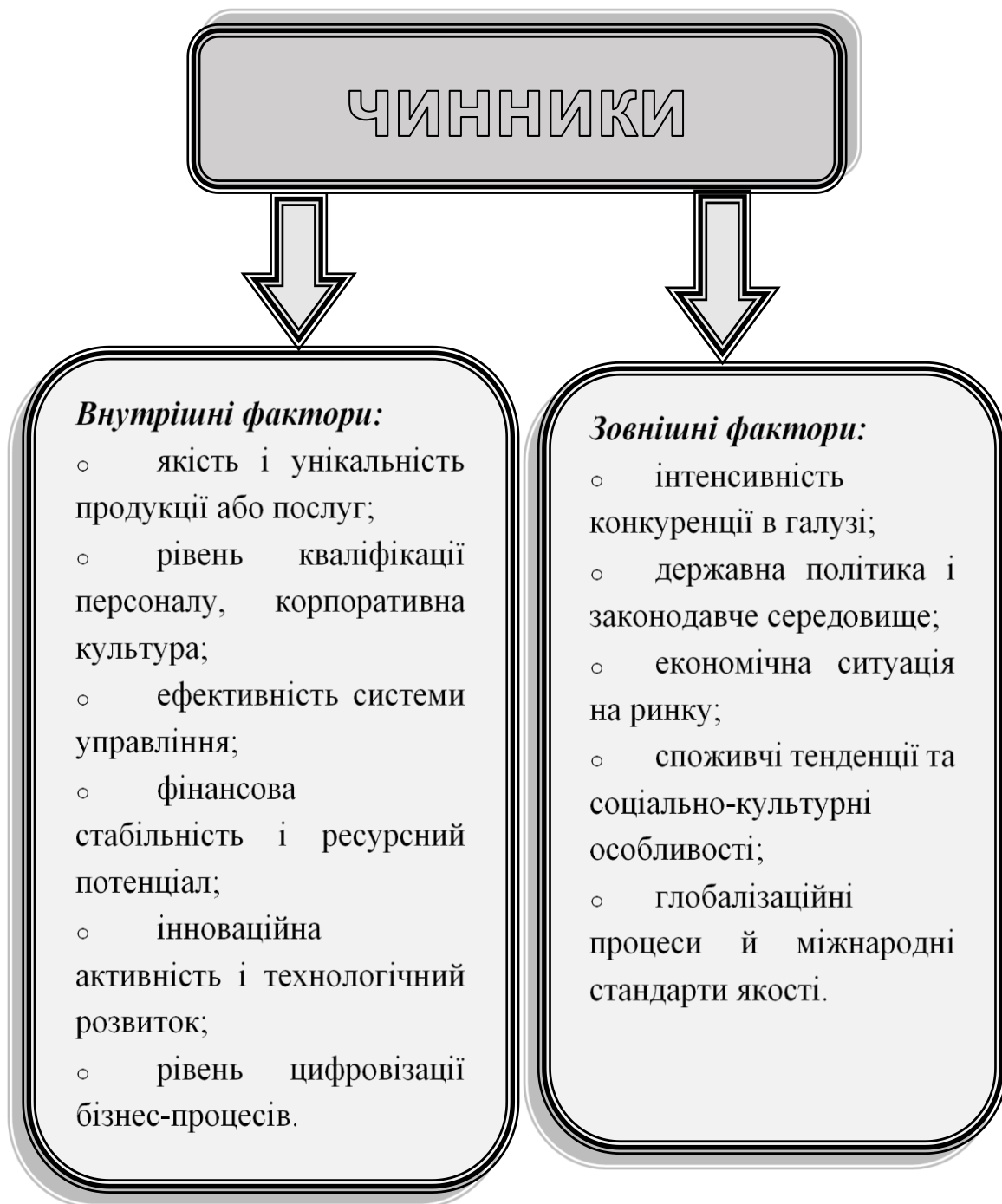


Рис.1.5 Чинники формування конкурентоспроможності підприємства

1. Внутрішні фактори:

- о якість і унікальність продукції або послуг;

- рівень кваліфікації персоналу, корпоративна культура;
- ефективність системи управління;
- фінансова стабільність і ресурсний потенціал;
- інноваційна активність і технологічний розвиток;
- рівень цифровізації бізнес-процесів.

2. Зовнішні фактори:

- інтенсивність конкуренції в галузі;
- державна політика і законодавче середовище;
- економічна ситуація на ринку;
- споживчі тенденції та соціально-культурні особливості;
- глобалізаційні процеси й міжнародні стандарти якості.

Отже, конкурентоспроможність підприємства - це комплексна категорія, що поєднує технічні, організаційні, фінансові, інноваційні та маркетингові аспекти діяльності, спрямовані на забезпечення стабільного успіху на ринку.

На сучасному ринку, де панує гостра конкуренція, стабільні позиції здатні зберегти лише ті підприємства, які успішно пристосувалися до мінливих умов, пропонуючи споживачам якісні соціокультурні послуги за привабливою ціною. Такі підприємства володіють конкурентними перевагами та спроможні їх утримувати. Ефективна діяльність підприємства в умовах зростаючої конкуренції передбачає досягнення фінансової стабільності та розширення частки ринку, що і визначає його високу конкурентоспроможність.

У науковій літературі виділяють кілька основних складових конкурентоспроможності підприємства:

1. Якісна - відображає відповідність послуг потребам і очікуванням споживачів, рівень їх задоволення, надійність та безпеку обслуговування.

2. Цінова - показує здатність підприємства пропонувати конкурентоспроможну ціну без зниження якості послуг, оптимізуючи витрати.

3. Інноваційна - характеризує рівень використання нових технологій, цифрових інструментів, модернізованих сервісних процесів.

4. Організаційна - визначає ефективність управління, структуру комунікацій, швидкість реагування на зміни попиту.

5. Маркетингова - охоплює здатність підприємства розробляти ефективні стратегії позиціонування, брендингу й просування послуг.

6. Соціально-репутаційна - включає імідж підприємства, ділову репутацію, корпоративну відповідальність і рівень довіри клієнтів.

Взаємодія цих складових формує інтегральний рівень конкурентоспроможності, який може бути кількісно оцінений через систему показників ефективності діяльності підприємства.

У сфері послуг особливе значення має якість обслуговування, оскільки саме вона є головним чинником формування споживчої цінності та визначальним критерієм конкурентоспроможності підприємства, вона безпосередньо впливає на сприйняття бренду, рівень лояльності клієнтів і формування довгострокових конкурентних переваг.

На відміну від матеріального виробництва, де результат діяльності має фізичну форму, у сервісній економіці кінцевим продуктом виступає нематеріальна послуга, що створюється й споживається одночасно. Це зумовлює підвищену залежність якості від людського чинника, організації процесу обслуговування, корпоративної культури та системи управління персоналом.

Якість обслуговування у сфері послуг можна розглядати як сукупність характеристик, що визначають здатність підприємства задовольнити або перевищити очікування споживача. До таких характеристик належать професійна компетентність працівників, їхня доброзичливість, швидкість реагування на запити клієнта, надійність виконання обіцянок, зручність процесу обслуговування, комфорт і безпека.

У туристичній галузі якість обслуговування набуває ще більшого значення, адже туристичний продукт складається з комплексу взаємопов'язаних послуг - транспортування, розміщення, харчування, екскурсійного супроводу, інформаційного забезпечення тощо. Недосконалість хоча б одного елементу може суттєво знизити загальний рівень задоволення клієнта. Тому туристичні

підприємства зосереджують увагу на інтегрованому управлінні якістю сервісу, що охоплює не лише внутрішні процеси, а й взаємодію з партнерами, постачальниками та зовнішнім середовищем.

Стосовно питання визначення якості обслуговування, у світовій (міждержавній) практиці сформувалося кілька основних підходів, які відображають різні аспекти цього поняття. Рис.1.6

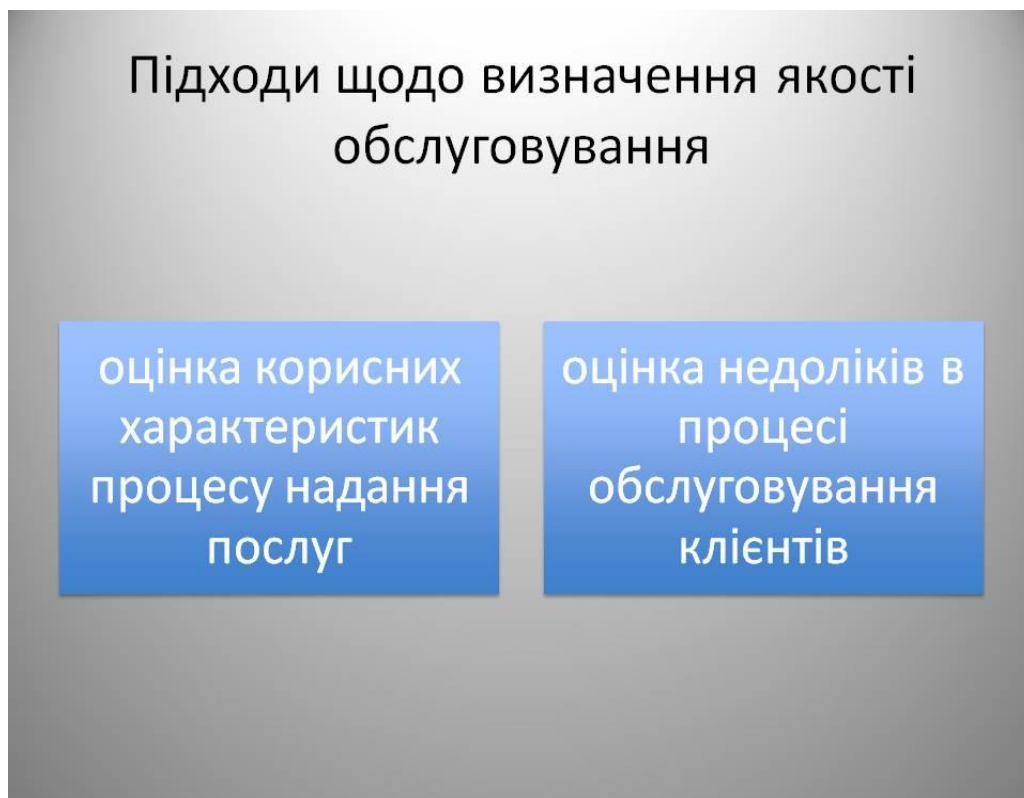


Рис.1.6. Підходи, щодо визначення якості обслуговування

Крім того, розвиток цифрових технологій сприяє підвищенню прозорості ринку послуг: споживачі активно діляться своїми враженнями в інтернеті, формуючи публічні рейтинги й відгуки. У такому середовищі якість обслуговування стає мірилом репутації підприємства - навіть незначні недоліки можуть вплинути на сприйняття бренду та рівень попиту.

Під час визначення структури якості обслуговування насамперед розрізняють два основні підходи - японський та американський.

Іншими словами, при аналізі якості обслуговування першочергово враховують саме ці дві концепції, що відображають різні культурні та управлінські традиції у сфері сервісу. Рис.1.7

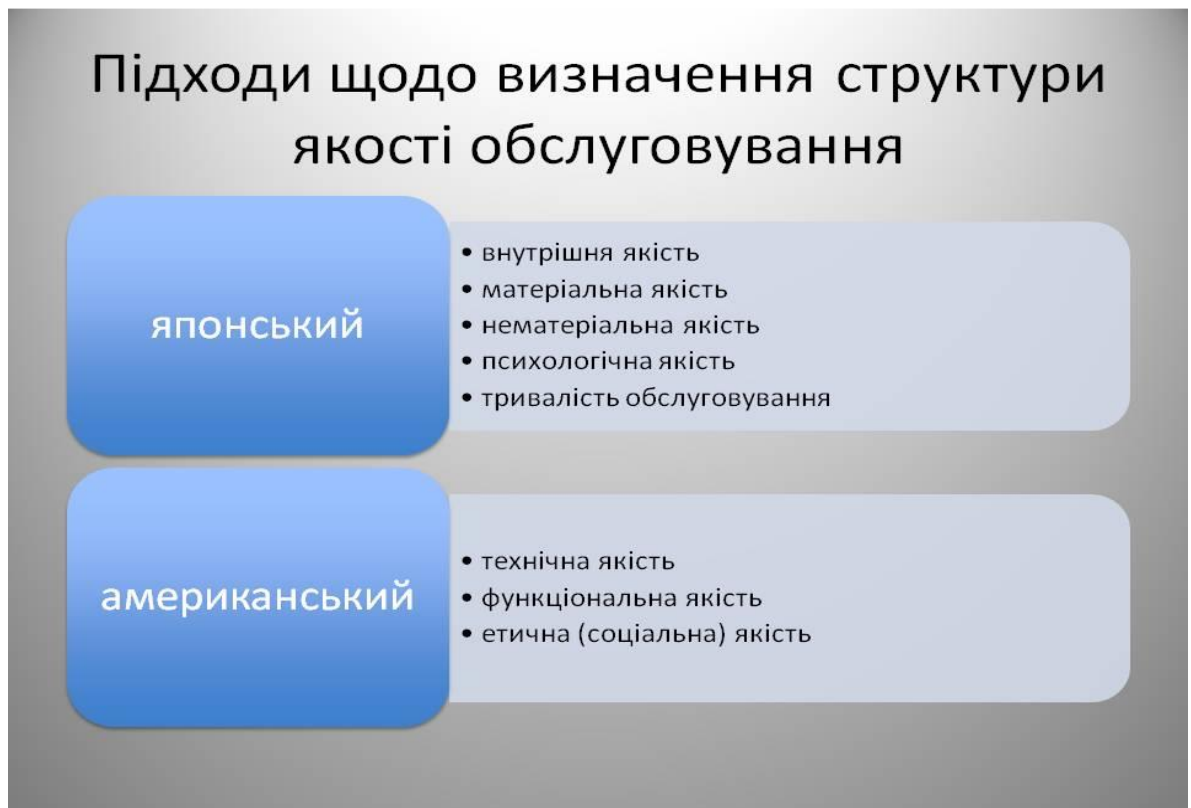


Рис.1.7. Підходи, щодо визначення структури якості обслуговування

Отже, у сфері послуг, а особливо в туризмі, якість обслуговування є стратегічним інструментом управління конкурентоспроможністю, оскільки вона формує довіру клієнтів, підвищує ефективність бізнес-процесів, сприяє створенню позитивного іміджу компанії та забезпечує стабільне зростання в умовах мінливого ринкового середовища.

У сучасній сервісній економіці якість послуг виступає основним критерієм диференціації підприємств. Споживач дедалі частіше обирає не за ціною, а за рівнем комфорту, швидкістю обслуговування, емоційним досвідом та індивідуальним підходом.

Як зазначають А. Парасураман і В. Цейтамл, саме якість сприйнята клієнтом створює основний фундамент для формування лояльності та повторних покупок, що є запорукою сталого розвитку підприємства.

Підприємства, які впроваджують системи управління якістю відповідно до стандартів ISO, TQM або Lean Service, не лише підвищують рівень задоволеності клієнтів, а й оптимізують внутрішні процеси, зменшують витрати та підвищують продуктивність. Таким чином, якість послуг є стратегічним активом, який безпосередньо визначає рівень конкурентоспроможності підприємства.

У науковій практиці сформовано кілька основних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства:

1. Ресурсний підхід (Resource-Based View) - конкурентоспроможність визначається унікальністю і цінністю ресурсів підприємства (Д. Барні, Р. Грант).
2. Позиційний підхід (М. Портер) - базується на аналізі галузевих сил конкуренції (модель п'яти сил Портера) і виборі стратегії лідерства за витратами, диференціації чи фокусування.
3. Інтеграційний підхід - поєднує елементи маркетингового, інноваційного та ресурсного аналізу для комплексного вимірювання конкурентних переваг.

Застосування таких підходів у поєднанні дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на ринкові зміни, прогнозувати конкурентні ризики та формувати ефективну стратегію розвитку.

Конкурентоспроможність підприємства - це комплексна характеристика, що відображає його здатність ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, створюючи й утримуючи конкурентні переваги. Основними чинниками конкурентоспроможності є якість послуг, цінова політика, інноваційність, ефективність управління, маркетинг і репутація.

У сфері послуг саме якість обслуговування виступає вирішальним фактором, який забезпечує стійку лояльність клієнтів і позитивний імідж підприємства. Підприємства, які впроваджують системи управління якістю та клієнтоорієнтовані стратегії, мають вищий рівень конкурентоспроможності та більший потенціал для сталого розвитку.

1.3. Взаємозв'язок між якістю послуг і конкурентоспроможністю

У сучасній економіці знань і сервісно-орієнтованого бізнесу якість послуг і конкурентоспроможність підприємства виступають взаємопов'язаними, взаємозалежними та взаємопідсилюючими категоріями. Якість послуг є базовим чинником формування конкурентних переваг, тоді як конкурентоспроможність відображає результативність управління якістю в умовах динамічного ринку.

Розвиток сфери послуг, зростання вимог споживачів і посилення глобальної конкуренції зумовлюють те, що успіх підприємства сьогодні визначається не лише рівнем цін чи масштабом діяльності, а насамперед спроможністю забезпечити стабільно високий рівень якості сервісу. У ринковій системі саме задоволеність клієнтів і довіра до бренду стають головними критеріями конкурентоспроможності.

Підприємства туристичної галузі повинні володіти спроможністю забезпечити стабільно високий рівень якості сервісу, що передбачає не лише надання стандартного набору послуг (бронювання, перевезення, розміщення, екскурсійне обслуговування), а й створення для клієнта цілісного позитивного туристичного досвіду - від моменту першого контакту з компанією до завершення подорожі.

У контексті туризму така спроможність означає здатність підприємства:

- підтримувати високі стандарти якості на всіх етапах туристичного обслуговування, включно з інформаційним супроводом, комунікацією, логістикою та післятуристичною підтримкою;
- забезпечувати персоналізацію сервісу з урахуванням індивідуальних потреб, культурних особливостей і мотивації туристів;
- гарантувати безпеку, комфорт і емоційну задоволеність клієнта під час подорожі;
- забезпечувати узгодженість дій усіх партнерів туристичного ланцюга - туроператорів, перевізників, готелів, екскурсійних бюро, страхових компаній;

- використовувати сучасні цифрові інструменти управління якістю - CRM-системи, мобільні додатки, онлайн-платформи бронювання, автоматизований моніторинг відгуків і рейтингів клієнтів;
- впроваджувати стандарти міжнародного рівня (ISO 9001, ISO 18513, Global Sustainable Tourism Criteria), що забезпечують контроль якості послуг та екологічну відповідальність підприємства.

Здатність туристичної компанії забезпечувати стабільно високий рівень якості сервісу є показником зрілості її системи управління, професіоналізму персоналу та ефективності внутрішніх процесів. Вона проявляється у стійкому позитивному іміджі бренду, високій лояльності клієнтів, зростанні кількості повторних продажів і позитивних відгуків у медіапросторі.

У результаті така спроможність стає ключовою конкурентною перевагою туристичного підприємства, адже саме якість сервісу формує споживчу довіру, емоційну прив'язаність і довгострокові ринкові позиції компанії як на внутрішньому, так і на міжнародному туристичному ринку.

Питання взаємозв'язку якості та конкурентоспроможності досліджували численні вітчизняні та зарубіжні науковці: Е. Демінг, Дж. Джуран, А. Фейгенбаум, М. Портер, Ф. Котлер, К. Гронрус, В. Цейтамл, Л. Беррі, а також українські вчені - О. Кузьмін, С. Ілляшенко, Н. Чухрай, Г. Черевко, І. Бланк.

- Е. Демінг доводив, що якість є основою довгострокової конкурентоспроможності, оскільки сприяє зменшенню витрат, підвищенню продуктивності та зростанню задоволеності клієнтів.
- А. Фейгенбаум у своїй концепції Total Quality Control підкреслював, що контроль якості має охоплювати всі процеси діяльності підприємства, від постачання ресурсів до післяпродажного обслуговування.
- М. Портер у теорії конкурентних переваг націй відзначав, що сталі конкурентні переваги формуються на основі унікальних компетенцій, серед яких важливе місце займає якість продукції чи послуг.

- К. Гронрус розробив модель «сприйнятої якості» (Perceived Quality), відповідно до якої якість послуг визначається не лише об'єктивними характеристиками, а й очікуваннями та емоційним досвідом споживача.

Узагальнюючи підходи різних авторів, можна стверджувати, що якість послуг виступає одночасно причиною, наслідком і індикатором конкурентоспроможності підприємства. Підприємство, що системно підвищує якість, зміцнює свою ринкову позицію, підвищує репутацію, залучає лояльних клієнтів і забезпечує стабільний фінансовий результат.

Вплив якості послуг на конкурентоспроможність підприємства проявляється через низку взаємопов'язаних механізмів:

1. Формування лояльності клієнтів. Висока якість послуг підвищує задоволеність споживачів, що стимулює повторні покупки, позитивні відгуки та рекомендації. Лояльність клієнтів є стратегічним ресурсом, який важко відтворити конкурентам.
2. Підвищення репутації та іміджу бренду. Позитивне сприйняття якості послуг формує довіру до підприємства, підвищує його впізнаваність і конкурентну привабливість.
3. Зниження витрат і підвищення ефективності. Якісні процеси обслуговування зменшують кількість помилок, скарг і повернень, що скорочує операційні витрати.
4. Диференціація ринкової пропозиції. Високоякісний сервіс створює унікальну цінність, яка дозволяє підприємству виділитися серед конкурентів і уникнути цінової конкуренції.
5. Інноваційний розвиток. Прагнення до підвищення якості стимулює впровадження нових технологій, цифрових інструментів та управлінських інновацій.

Таким чином, якість послуг є ключовим драйвером стратегічної конкурентоспроможності, що впливає як на короткострокові показники прибутковості, так і на довгострокові перспективи розвитку.

У сучасній теорії менеджменту активно використовується інтеграційний підхід, який передбачає розгляд якості та конкурентоспроможності як єдиної системи.

У межах цього підходу якість розглядається як вхідний фактор конкурентоспроможності, тоді як конкурентоспроможність - як результат ефективного управління якістю.

Інтеграційний механізм взаємодії включає такі елементи:

- вхід (inputs) - ресурси, персонал, технології, стандарти якості;
- процес (process) - система управління якістю, контроль, комунікації, сервісна культура;
- вихід (outputs) - сприйнята якість, задоволеність клієнтів, ринкова частка, прибутковість;
- зворотний зв'язок (feedback) - відгуки споживачів, рейтинг послуг, репутаційний капітал.

Таким чином, підвищення якості послуг виступає каталізатором підвищення конкурентоспроможності, тоді як розвиток конкурентних переваг забезпечує підприємству ресурсну базу для подальшого вдосконалення якості.

У сучасних умовах насиченості ринку та інформаційної прозорості якість стає основним критерієм вибору клієнта.

У сучасних умовах ринкової економіки, що характеризується високим рівнем конкуренції та зростанням вимог споживачів, якість послуг дедалі частіше стає основним критерієм вибору клієнта. Для туристичної галузі цей чинник має особливе значення, адже саме нематеріальний характер туристичного продукту - послуги проживання, перевезення, харчування, екскурсійного обслуговування - зумовлює залежність рішення споживача від суб'єктивного сприйняття якості сервісу.

На відміну від товарів, які можна оцінити до моменту купівлі, туристична послуга оцінюється споживачем уже в процесі її надання, тому рівень довіри до підприємства, його репутація та попередній досвід клієнтів набувають вирішального значення. У таких умовах якість обслуговування стає не лише

елементом конкурентної боротьби, а й стратегічним ресурсом підприємства, що визначає його здатність утримувати існуючих клієнтів і залучати нових.

Якість у туризмі виступає комплексною характеристикою, що охоплює такі складові:

- професійна компетентність персоналу - рівень знань, досвід, культура спілкування з клієнтами;
- надійність і безпека послуг - відповідність міжнародним стандартам, гарантії, страхування, дотримання умов договору;
- зручність і комфорт під час подорожі - транспорт, розміщення, організація маршруту, чіткість логістики;
- інформаційна підтримка та зворотний зв'язок із клієнтом до, під час і після подорожі;
- емоційна складова сервісу - створення позитивних вражень, дружня атмосфера, турбота про індивідуальні потреби.

Саме на основі цих характеристик споживач формує суб'єктивне уявлення про рівень якості, що безпосередньо впливає на його подальшу поведінку: готовність рекомендувати підприємство, здійснювати повторні покупки та залишатися лояльним до бренду.

Досвід провідних туристичних компаній світу (TUI Group, Booking Holdings, Hilton, Marriott, Expedia) підтверджує, що якість сервісу є вирішальним чинником конкурентоспроможності, адже споживачі дедалі частіше обирають не за ціною, а за цінністю та емоційною довірою до бренду. У цьому контексті ключову роль відіграє впровадження систем управління якістю (ISO, TQM, CRM), що дозволяють стандартизувати процеси обслуговування, контролювати рівень задоволеності клієнтів та формувати культуру клієнтоорієнтованості.

Таким чином, якість стає основним критерієм вибору клієнта в туристичній сфері, оскільки визначає не лише безпосередню користь від послуги, а й загальне враження від подорожі, рівень емоційного задоволення та бажання повторно скористатися послугами підприємства. Забезпечення стабільно високого рівня якості є запорукою формування позитивного іміджу

компанії, підвищення її конкурентоспроможності та сталого розвитку на туристичному ринку.

Підприємства, які системно працюють над удосконаленням сервісу, мають змогу не лише зберегти клієнтів, а й розширити ринок за рахунок позитивного іміджу.

Особливе значення це має у сфері туризму, транспорту, готельно-ресторанного бізнесу, банківських послуг та ІТ, де споживач оцінює не матеріальний результат, а емоційне враження, комфорт і рівень довіри.

Управління якістю у таких галузях передбачає впровадження стандартів ISO 9001, систем TQM, Lean Service, CRM- та ERP-платформ, а також активне використання цифрових інструментів для аналізу відгуків і моніторингу задоволеності клієнтів.

Таким чином, якість стає ключовим елементом стратегії позиціонування підприємства, що дозволяє не лише виживати в умовах конкуренції, а й лідирувати завдяки постійному вдосконаленню сервісу.

Якість послуг і конкурентоспроможність підприємства є взаємопов'язаними категоріями, між якими існує пряма залежність: підвищення якості призводить до зміцнення конкурентних позицій. Якість виступає основою формування конкурентних переваг, впливаючи на рівень задоволеності клієнтів, репутацію бренду, ефективність діяльності та інноваційність підприємства. Для підприємств сфери послуг, особливо туристичних, якість є визначальним чинником довгострокового успіху, оскільки саме вона формує довіру, лояльність і стійкі ринкові позиції.

РОЗДІЛ 2.

ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ

2.1 Основні принципи управління якістю відповідно до стандартів ISO 9001

Міжнародний стандарт ISO 9001 визначає загальні вимоги до систем управління якістю (СУЯ), які можуть застосовуватись у будь-якій організації незалежно від її розміру, галузі чи форми власності. Його основною метою є створення ефективної системи, що забезпечує постійне підвищення якості продукції або послуг та задоволення потреб споживачів. Концепція ISO 9001 базується на восьми фундаментальних принципах управління якістю, які виступають теоретичною та практичною основою ефективного функціонування підприємства.

1. Орієнтація на споживача. Цей принцип є центральним у системі ISO 9001. Якість послуг розглядається через призму споживчих очікувань і ступеня їх задоволення. Підприємства повинні розуміти потреби своїх клієнтів, прогнозувати їхні вимоги та перевищувати очікування. Високий рівень задоволеності споживача забезпечує стабільність, довіру й конкурентні переваги на ринку.

У системі управління якістю відповідно до стандартів ISO 9001 принцип орієнтації на споживача є визначальним, особливо у сфері туризму, де результат діяльності безпосередньо залежить від рівня задоволення клієнта. Туристичний продукт - це комплекс послуг, що включає перевезення, проживання, харчування, екскурсійне обслуговування, дозвілля, інформаційний супровід тощо. Саме тому сприйняття якості формується не лише на основі об'єктивних характеристик послуги, а й через емоційне враження, комфорт і загальний рівень сервісу.

Орієнтація на споживача у туризмі реалізується через такі ключові напрями: таблиця 2.1

Таблиця 2.1

Ключові напрями реалізації принципу орієнтації на споживача у туризмі

Напря́м	Сутні́сть
Дослідження ринку та споживчих переваг.	Регулярне опитування клієнтів, аналіз відгуків, вивчення тенденцій у сфері подорожей дозволяють своєчасно адаптувати пропозицію до потреб різних сегментів споживачів (молоді, сімей, бізнес-туристів, людей похилого віку тощо).
Підвищення рівня сервісу	Висока якість обслуговування включає оперативність, ввічливість, точність у наданні інформації, готовність персоналу до вирішення проблем клієнта. Туристи очікують не лише комфорту, але й емоційно позитивного досвіду - від моменту бронювання до повернення з подорожі.
Індивідуалізація обслуговування	Персоналізація туристичних продуктів (вибір маршруту, додаткових послуг, харчування, трансферів тощо) сприяє підвищенню лояльності клієнтів. Сучасні туристичні компанії використовують CRM-системи для збирання даних про клієнтів і створення персональних пропозицій
Система зворотного зв'язку.	Організація має впровадити ефективні механізми збору та аналізу відгуків клієнтів після надання послуг. Це дозволяє оперативно усувати недоліки, вдосконалювати процеси та підтримувати високу репутацію підприємства.
Підвищення довіри та формування позитивного іміджу.	Відповідальне ставлення до клієнта, прозорість цінової політики, гарантія безпеки та якості послуг створюють стабільну репутацію підприємства на ринку. Довіра клієнтів стає головним капіталом туристичної компанії.
Соціально-етичний аспект обслуговування.	У туристичній сфері важливо враховувати культурні особливості споживачів, дотримуватися етичних норм обслуговування, демонструвати повагу до традицій і звичаїв різних народів. Це підвищує міжнародний авторитет компанії та сприяє розвитку сталого туризму.

Основна мета туристичного підприємства полягає у виявленні, розумінні та задоволенні потреб і очікувань клієнтів. Це передбачає системний підхід до вивчення поведінки споживачів, сегментування ринку, аналізу тенденцій попиту та гнучкого реагування на його зміни. Туристична компанія має не просто надавати стандартний набір послуг, а створювати індивідуалізований туристичний досвід, який відповідає вимогам конкретного клієнта або групи клієнтів.

Таким чином, орієнтація на споживача у туризмі передбачає перехід від простого надання послуги до створення цінності для клієнта. Туристичні підприємства, що активно впроваджують цей принцип, досягають не лише високої якості обслуговування, але й формують довгострокову лояльність клієнтів, зміцнюють конкурентні позиції на ринку та забезпечують стабільний розвиток.

2. Лідерство керівництва. Успішне функціонування системи управління якістю можливе лише за умови активної участі керівництва. Лідери формують місію, бачення, стратегічні цілі та створюють внутрішнє середовище, у якому працівники залучені до досягнення загальних результатів. Роль керівництва полягає у формуванні культури якості, підтримці ініціатив і відповідальності персоналу за якість виконуваної роботи.

У системі управління якістю відповідно до стандартів ISO 9001 принцип лідерства керівництва займає центральне місце, оскільки саме керівники формують стратегічне бачення, цілі, цінності та корпоративну культуру організації. Для туристичних підприємств цей принцип набуває особливого значення, адже якість туристичних послуг залежить не лише від матеріально-технічної бази, а й від ефективності управління людськими ресурсами, організаційних процесів і взаємодії з клієнтами.

Лідерство у сфері туризму передбачає створення умов, за яких усі працівники усвідомлюють спільну мету - забезпечення високої якості обслуговування клієнтів, і беруть активну участь у її досягненні. Керівники

виступають не лише адміністраторами, а й натхненниками, наставниками, координаторами процесів і носіями культури якості.

Основні аспекти реалізації принципу лідерства в туризмі

1. Формування стратегічного бачення розвитку підприємства. Керівництво туристичної організації визначає стратегічні орієнтири, місію та довгострокові цілі діяльності. Це включає розроблення політики якості, спрямованої на задоволення потреб споживачів, розширення ринкових можливостей, впровадження інноваційних послуг і забезпечення сталого розвитку підприємства.

2. Розвиток корпоративної культури якості. Лідерство полягає у створенні позитивного робочого середовища, яке мотивує персонал до підвищення якості роботи, ініціативності та взаємоповаги. У туристичній сфері це особливо важливо, оскільки персонал безпосередньо взаємодіє зі споживачем, формуючи перше враження про компанію.

3. Мотивація і залучення працівників. Ефективний лідер повинен розуміти, що якість туристичних послуг починається з якості роботи персоналу. Мотиваційна система має включати матеріальне заохочення, моральне стимулювання, професійне навчання, створення умов для кар'єрного зростання. Туристичний персонал, який відчуває підтримку керівництва, працює з більшою відповідальністю та відданістю.

4. Комунікація і командна взаємодія. Успішний лідер забезпечує відкритий обмін інформацією між усіма рівнями управління. Для туризму це означає налагодження ефективної взаємодії між адміністративним персоналом, гідями, менеджерами з продажу, працівниками готелів, транспортних компаній тощо. Прозора комунікація сприяє швидкому вирішенню проблем і забезпечує злагодженість у роботі.

5. Відповідальність керівництва за якість послуг. Керівник туристичного підприємства має брати на себе персональну відповідальність за якість наданих послуг, ефективність процесів і рівень задоволеності клієнтів. Це включає участь у розробці стандартів обслуговування,

контролі за дотриманням норм і постійному вдосконаленні системи управління якістю.

6. Підтримка інновацій та розвитку персоналу. Лідерство у сфері туризму проявляється через стимулювання новаторства - розроблення нових турів, використання цифрових технологій, екологічно орієнтованих підходів, удосконалення сервісу. Керівництво має заохочувати навчання, підвищення кваліфікації, участь у професійних тренінгах та міжнародних програмах обміну.

7. Приклад особистої поведінки керівника. Лідер має демонструвати високі етичні стандарти, професіоналізм, відповідальність і орієнтацію на клієнта. Його поведінка є зразком для працівників, формуючи загальну культуру сервісу в колективі.

Успішне лідерство в управлінні туристичним підприємством створює синергетичний ефект: воно забезпечує узгодженість дій усіх працівників, покращує ефективність процесів і підвищує задоволеність клієнтів. Керівники, які реалізують принцип лідерства, не лише керують, а й надихають колектив на досягнення високих результатів, розвивають довіру, ініціативність і відповідальність. У підсумку це формує позитивний імідж підприємства, підвищує його конкурентоспроможність і забезпечує стабільне зростання на ринку туристичних послуг.

3. Залучення персоналу. Працівники на всіх рівнях організації становлять основу її потенціалу. Їхня активна участь у процесах управління якістю забезпечує ефективне використання знань, навичок і досвіду. Створення умов для професійного розвитку, підвищення кваліфікації, мотивації та визнання досягнень персоналу є запорукою успішного функціонування системи якості.

Принцип залучення персоналу є одним із ключових у системі управління якістю за стандартом ISO 9001, адже саме працівники є головним ресурсом будь-якої організації. У туристичній сфері цей принцип має особливе значення, оскільки рівень якості послуг безпосередньо залежить від професіоналізму, мотивації та залученості працівників, які безпосередньо взаємодіють із клієнтами.

Туризм - це галузь, у якій якість формується «в моменті істини», тобто під час безпосереднього контакту між працівником і споживачем. Тому ефективна система управління якістю передбачає активну участь кожного співробітника у процесах планування, реалізації та вдосконалення туристичних послуг.

Залучення персоналу означає створення умов, за яких працівники усвідомлюють свою роль у досягненні цілей підприємства, беруть відповідальність за результати праці та прагнуть до постійного покращення. Це не лише фізична участь у виробничих процесах, а й емоційна та інтелектуальна зацікавленість у розвитку організації.

Основною метою реалізації цього принципу є формування згуртованої команди, орієнтованої на спільні цінності, високу якість сервісу та задоволення потреб клієнтів.

Основні напрями реалізації принципу залучення персоналу в туризмі

✓ Мотивація та стимулювання працівників. Важливо створити систему матеріального та нематеріального заохочення, що спонукає працівників до якісного виконання своїх обов'язків. Це можуть бути премії за позитивні відгуки клієнтів, бонуси за продажі, нагороди за ініціативу або можливості професійного зростання.

✓ Професійна підготовка та розвиток кадрів. Постійне навчання - запорука високої якості обслуговування. У туристичній сфері персонал має володіти сучасними знаннями про туристичні продукти, комунікативними навичками, культурною компетентністю та здатністю вирішувати конфліктні ситуації. Регулярні тренінги, семінари та стажування підвищують кваліфікацію працівників і покращують їхню ефективність.

✓ Залучення до процесів прийняття рішень. Працівники, які беруть участь у плануванні послуг, розробці маршрутів чи стандартизації обслуговування, краще розуміють цілі підприємства та відчують свою причетність до успіху компанії. Це підвищує рівень їхньої відповідальності та ініціативності.

✓ Командна робота. Туризм - це комплексна діяльність, яка об'єднує фахівців різних напрямів (менеджерів, гідів, водіїв, адміністраторів, представників готелів, авіаперевізників тощо). Ефективна взаємодія між ними забезпечує безперебійність процесів і високу якість туристичного продукту.

✓ Комунікація та внутрішній клімат у колективі. Відкрите спілкування між керівництвом і працівниками формує довіру, знижує рівень конфліктності й сприяє обміну ідеями. Для туристичних підприємств це важливо, оскільки обмін інформацією між підрозділами напряму впливає на якість обслуговування клієнтів.

✓ Формування культури якості. Залучення персоналу передбачає виховання у працівників почуття гордості за свою роботу, прагнення підтримувати високі стандарти якості та лояльності до організації. Культура якості проявляється у ввічливості, пунктуальності, відповідальності та готовності допомогти туристу у будь-якій ситуації.

Залучені працівники - це не просто виконавці, а співавтори успіху підприємства. Їхня активна участь у процесах управління якістю сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат, покращенню комунікації з клієнтами й створенню позитивного іміджу компанії. У результаті підвищується рівень задоволеності споживачів, лояльність клієнтів і конкурентоспроможність підприємства на туристичному ринку.

Таким чином, реалізація принципу залучення персоналу є одним із найважливіших чинників сталого розвитку туристичних організацій. Вона сприяє формуванню ефективної системи управління якістю, у якій кожен працівник усвідомлює свій внесок у спільний результат - створення високоякісного туристичного продукту, орієнтованого на потреби клієнта.

4. Процесний підхід. ISO 9001 розглядає будь-яку діяльність підприємства як сукупність взаємопов'язаних процесів. Кожен процес має вхідні ресурси, методи обробки та вихідний результат. Ефективне управління процесами дозволяє забезпечити стабільність результатів, контроль якості на кожному етапі, а також своєчасно виявляти і усувати недоліки.

Процесний підхід є одним із ключових принципів системи управління якістю за стандартом ISO 9001. Він полягає в тому, що діяльність будь-якої організації розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, кожен з яких має свої входи (ресурси, інформацію), процедури (методи, дії) та виходи (результати, послуги). Успішне управління цими процесами забезпечує ефективність роботи всієї системи, стабільність якості та можливість її постійного вдосконалення.

У туристичній сфері процесний підхід має особливе значення, оскільки туристична послуга є комплексною та формується в результаті взаємодії багатьох учасників - туроператорів, готелів, транспортних компаній, гідів, екскурсоводів тощо. Тому якість кінцевого продукту залежить від узгодженості всіх елементів процесу.

Процесний підхід ґрунтується на ідеї, що результати діяльності можна підвищити, якщо керувати не окремими підрозділами чи функціями, а процесами як цілісними системами, які створюють цінність для споживача. Кожен процес має чітко визначені цілі, відповідальних осіб, ресурси, показники ефективності та методи контролю.

Основна мета процесного підходу - забезпечити взаємозв'язок між усіма процесами підприємства, мінімізувати дублювання дій, оптимізувати використання ресурсів та підвищити якість кінцевого продукту або послуги.

Згідно з принципами ISO 9001, усі процеси поділяються на кілька основних груп:

1. Основні (виробничі) процеси - це ті, що безпосередньо створюють туристичний продукт: розроблення турів, формування маршрутів, бронювання, організація перевезень, проживання, екскурсійне обслуговування.
2. Допоміжні процеси - забезпечують діяльність основних: кадрове управління, фінансове планування, технічне забезпечення, маркетинг, інформаційна підтримка.
3. Управлінські процеси - планування, моніторинг, контроль, аналіз і вдосконалення системи управління якістю.

Етапи впровадження процесного підходу у туризмі. Рис.2.1



Рис.2.1 Етапи впровадження процесного підходу у туризмі

Переваги процесного підходу для туристичних підприємств

- Забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів і партнерів, що беруть участь у створенні туристичного продукту.
- Дозволяє чітко визначити відповідальність за кожен етап обслуговування клієнта.
- Підвищує прозорість управлінських процесів і сприяє ефективному контролю якості.

- Зменшує кількість помилок і скарг завдяки системному аналізу та запобіганню відхиленням.
- Сприяє зростанню довіри споживачів, адже забезпечує стабільність і передбачуваність результатів.

Наприклад, у туристичній компанії процес організації туру можна розглядати як послідовність етапів:

1. Прийом замовлення клієнта.
2. Узгодження програми подорожі.
3. Бронювання готелів і транспортних послуг.
4. Проведення туру.
5. Збір відгуків клієнта і аналіз задоволеності.

Кожен етап має свій набір показників якості (точність інформації, дотримання строків, комфорт, рівень сервісу), які контролюються й аналізуються для покращення наступних турів.

Процесний підхід у системі управління якістю туристичних підприємств забезпечує структурованість, прозорість та узгодженість діяльності. Завдяки цьому підвищується ефективність використання ресурсів, покращується якість послуг, зростає задоволеність споживачів і посилюються конкурентні позиції підприємства на ринку. У сучасних умовах саме процесний підхід є основою для створення гнучких, клієнтоорієнтованих систем управління якістю у сфері туризму.

5. Системний підхід до управління. Цей принцип передбачає, що всі процеси організації є взаємопов'язаними та утворюють єдину систему. Системний підхід дозволяє узгоджувати цілі різних підрозділів, забезпечувати прозорість у прийнятті рішень і підвищувати ефективність управління. Розуміння системних взаємозв'язків сприяє оптимізації ресурсів, зменшенню втрат і досягненню стабільних результатів діяльності.

Системний підхід до управління є одним із базових принципів стандарту ISO 9001 і становить фундамент для побудови ефективної системи управління якістю. Його сутність полягає у розгляді діяльності підприємства як єдиної

взаємопов'язаної системи, що складається з багатьох елементів (процесів, ресурсів, персоналу, клієнтів, постачальників), які взаємодіють між собою для досягнення спільної мети - забезпечення високої якості послуг та задоволення потреб споживачів.

У туристичній сфері системний підхід має особливе значення, оскільки туристичний продукт формується в результаті складної мережі взаємодій між різними учасниками - туроператорами, агентами, перевізниками, готелями, екскурсоводами, страховими компаніями тощо. Якість кінцевої послуги залежить від того, наскільки злагоджено та узгоджено працює ця система в цілому.

Системний підхід розглядає організацію як цілісну динамічну систему, у якій:

- кожен елемент (підрозділ, процес, працівник) виконує певну функцію;
- усі елементи перебувають у взаємозалежності;
- зміни в одній частині системи впливають на інші;
- ефективність діяльності визначається не окремими результатами, а взаємодією всіх компонентів.

Таким чином, головна ідея системного підходу полягає у тому, що результативність управління якістю визначається узгодженістю, взаємозв'язком і гармонійною роботою всіх складових підприємства.

Основні принципи реалізації системного підходу на туристичних підприємствах представлено у таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Основні принципи реалізації системного підходу на туристичних підприємствах

Принцип	Зміст
Єдність цілей і стратегічного бачення.	Усі підрозділи та працівники повинні чітко розуміти місію підприємства, його стратегічні цілі та пріоритети у сфері

	якості. Це дозволяє координувати дії різних служб і уникати суперечностей між ними.
Взаємозв'язок процесів.	Системний підхід передбачає побудову логічних зв'язків між усіма етапами створення туристичного продукту - від аналізу потреб клієнтів до надання послуги й отримання відгуків. Такий підхід допомагає усунути дублювання функцій, скоротити втрати часу та ресурсів.
Оптимальне використання ресурсів.	Розгляд організації як системи дозволяє ефективно розподіляти ресурси (фінансові, людські, інформаційні, матеріальні), враховуючи пріоритетні напрями діяльності. У туризмі це означає оптимізацію витрат на маркетинг, персонал, транспорт, бронювання та логістику.
Системність у прийнятті управлінських рішень	Рішення приймаються з урахуванням впливу на всі елементи системи, а не лише на окремий підрозділ. Наприклад, зміна політики ціноутворення повинна узгоджуватися з маркетингом, фінансами, продажами та відділом обслуговування клієнтів.
Моніторинг і оцінювання результативності.	Системний підхід передбачає створення єдиного механізму контролю якості - збирання даних, аналіз показників ефективності, зворотний зв'язок від клієнтів і партнерів. Це дає змогу приймати обґрунтовані рішення та постійно вдосконалювати систему.
Гнучкість і адаптивність системи.	Туристичний ринок є динамічним, тому система управління має бути гнучкою, здатною швидко реагувати на зміни попиту, економічні коливання, сезонність чи зовнішні загрози (наприклад, пандемії або політичні події).

Переваги системного підходу для туристичних підприємств

- Забезпечує узгодженість і взаємопов'язаність усіх елементів діяльності.
- Дозволяє оптимізувати ресурси і підвищити загальну ефективність роботи.
- Зменшує ризики виникнення помилок, дублювання функцій і втрат інформації.
- Підвищує якість обслуговування клієнтів за рахунок стабільності та контрольованості процесів.
- Сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому та міжнародному ринку.

Наприклад, туристичне агентство може розглядати свою діяльність як систему, що включає:

- маркетинг і просування послуг;
- організацію продажів;
- бронювання турів і транспортних послуг;
- супровід клієнта під час подорожі;
- післятуровий сервіс і збір зворотного зв'язку.

Якщо всі ці елементи функціонують узгоджено, підприємство здатне забезпечити стабільну якість, оперативне реагування на проблеми й високу задоволеність клієнтів.

Системний підхід до управління якістю в туристичній сфері дозволяє розглядати підприємство як єдиний організм, у якому всі елементи взаємопов'язані та працюють задля спільної мети - створення якісного, конкурентоспроможного туристичного продукту. Його впровадження забезпечує не лише підвищення ефективності внутрішніх процесів, а й довгострокову стабільність, гнучкість і конкурентні переваги на ринку.

6. Постійне вдосконалення. Безперервне поліпшення діяльності є основною метою системи управління якістю. Організація повинна постійно аналізувати ефективність своїх процесів, виявляти резерви для розвитку, впроваджувати інновації та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Цей принцип реалізується через циклічний процес *PDCA (Plan – Do – Check – Act)* - планування, виконання, перевірку та вдосконалення.

7. Прийняття рішень на основі фактів. Ефективні управлінські рішення повинні ґрунтуватися на достовірних даних і аналітичній інформації. Організація має збирати, аналізувати й використовувати статистичні показники, результати моніторингу та аудиту. Такий підхід забезпечує об'єктивність оцінки, зменшує ризики помилкових рішень і сприяє підвищенню ефективності управління.

8. Взаємовигідні відносини з постачальниками. Постачальники та партнери є невід'ємною частиною процесу створення цінності для споживача. Побудова довгострокових, взаємовигідних відносин із ними сприяє стабільності поставок, покращенню якості ресурсів і зниженню витрат. Спільне планування, обмін інформацією та довіра підвищують загальну ефективність системи управління якістю.

Таким чином, принципи ISO 9001 формують цілісну методологічну основу для створення, впровадження та вдосконалення систем управління якістю. Їх застосування дозволяє підвищити ефективність діяльності організації, забезпечити стале зростання, покращити імідж та довіру споживачів, що є ключовими чинниками успіху підприємств, зокрема у туристичній сфері.

2.2 Особливості формування системи управління якістю у сфері послуг

Система управління якістю (СУЯ) у сфері послуг є комплексом організаційних, технологічних, управлінських та методичних заходів, спрямованих на забезпечення високого рівня задоволеності споживачів та конкурентоспроможності підприємства. Формування ефективної СУЯ вимагає

інтегрованого підходу, який поєднує стратегічні цілі організації, стандартизацію процесів та безперервне вдосконалення на всіх рівнях діяльності підприємства.

У сфері послуг якість має особливий характер, який відрізняє її від виробничої діяльності. Основними характеристиками є:

1. Нематеріальність послуг - результат діяльності не можна відчутися фізично або зберігати; споживач оцінює якість через сприйняття, досвід та взаємодію з персоналом.
2. Невіддільність процесу надання послуги та її споживання - споживач безпосередньо впливає на результат процесу, що робить управління якістю процесно-орієнтованим.
3. Висока ступінь варіативності - якість може варіювати залежно від персоналу, часу, умов надання послуги та індивідуальних потреб споживача.
4. Складність стандартизації - через нематеріальний характер послуг стандартизація процесів потребує гнучких методів контролю та оцінки.
5. Емоційна складова - сприйняття якості послуги споживачем часто залежить від психологічного, соціального та естетичного аспектів обслуговування.

Формування СУЯ у сфері послуг є поетапним і передбачає наступні кроки:

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища - оцінка ринку, потреб клієнтів, конкурентного середовища та внутрішніх ресурсів підприємства.
2. Визначення політики та цілей якості - формування стратегічних орієнтирів, що відображають місію організації та очікування споживачів.
3. Розробка процесів та стандартів - деталізація процедур надання послуг, визначення вимірюваних показників якості, норм та стандартів обслуговування.
4. Організаційна структура та розподіл відповідальності - встановлення чіткої ієрархії, визначення ролей та повноважень персоналу у сфері управління якістю.

5. Впровадження системи контролю та моніторингу - регулярна оцінка ефективності процесів, аудит якості, збір і аналіз зворотного зв'язку.

6. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу - розвиток компетентності працівників як ключового фактору забезпечення високого рівня обслуговування.

7. Безперервне вдосконалення та інновації - впровадження сучасних технологій, інформаційних систем та інноваційних практик для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Для забезпечення високої якості послуг використовуються наступні методи та інструменти: Рис.2.2

	Системи стандартизації та сертифікації (ISO 9001, ISO 10002, EFQM).	
	Системи збору та аналізу зворотного зв'язку (опитування клієнтів, NPS, оцінка рівня задоволеності).	
	Методи статистичного контролю та аналізу процесів (SPC, Six Sigma, Kaizen).	
	Моделювання бізнес-процесів та управління сервісними потоками (BPM,	
	Системи мотивації та оцінки персоналу — KPI, внутрішні стандарти якості	

Рис.2.2 Методи та інструменти, які використовуються для забезпечення високої якості послуг

Оцінка конкурентного середовища є невід'ємним елементом стратегічного управління туристичним підприємством. Вона дозволяє визначити рівень насиченості ринку, позиції основних конкурентів, тенденції розвитку галузі, а також виявити власні конкурентні переваги підприємства. У туристичній сфері,

де послуги часто є схожими за змістом, а споживач має широкий вибір альтернатив, аналіз конкурентного середовища набуває особливого значення. Саме від глибини такого аналізу залежить здатність компанії формувати унікальну пропозицію, адаптуватися до ринкових змін і підтримувати стабільну клієнтську базу.

Для оцінки конкурентного середовища туристичного підприємства застосовуються різні методи стратегічного аналізу, серед яких найбільш поширеними є:

1. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера, яка дозволяє комплексно оцінити інтенсивність конкурентної боротьби у галузі.
 - Загроза нових учасників ринку. У туристичному бізнесі бар'єри входу відносно низькі, що зумовлює появу численних малих агентств.
 - Сила постачальників. Партнери (авіакомпанії, готелі, страхові компанії) можуть впливати на цінову політику та якість турпродукту.
 - Сила споживачів. Клієнти мають значний вплив через активне використання онлайн-ресурсів і відгуків.
 - Загроза товарів-замінників. Альтернативні способи відпочинку (самостійне бронювання, онлайн-тури, бюджетні подорожі).
 - Рівень внутрішньогалузевої конкуренції. Високий, особливо серед турагентств, що працюють у схожих сегментах (пляжний, екскурсійний, лікувальний туризм).
2. SWOT-аналіз - інструмент стратегічної оцінки сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз.
3. PEST-аналіз - дозволяє дослідити вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів на конкурентне становище туристичної компанії.

Система управління якістю є складним комплексом методів, принципів і процедур, спрямованих на забезпечення стабільного рівня якості послуг відповідно до очікувань споживачів. У класичному розумінні якість - це ступінь відповідності властивостей послуги вимогам клієнтів і стандартам, визначеним

підприємством або галуззю. Управління якістю в сучасній економіці ґрунтується на концепціях TQM (Total Quality Management), ISO 9001, Lean Management, Six Sigma, які передбачають постійне вдосконалення процесів, орієнтацію на споживача, участь персоналу та процесний підхід.

Попри універсальність цих підходів, у реальній практиці туристичних підприємств часто виникають системні проблеми та недоліки, що знижують ефективність управління якістю та конкурентоспроможність компаній на ринку.

Основні проблеми в системі управління якістю послуг. Рис.2.3



Рис.2.3 Основні проблеми в системі управління якістю послуг

Відсутність комплексної стратегії управління якістю. У багатьох компаніях якість розглядається лише як технічна характеристика продукту або результат роботи окремих відділів. Відсутність інтегрованої стратегії, що охоплює всі бізнес-процеси - від розроблення туристичного продукту до післяпродажного обслуговування - призводить до фрагментарності дій і втрати системності.

Недостатня клієнтоорієнтованість. Деякі підприємства орієнтуються передусім на короткострокові фінансові результати, нехтуючи довгостроковими відносинами з клієнтами. У результаті не відбувається глибокого аналізу очікувань, потреб і поведінкових особливостей споживачів, що знижує рівень задоволеності й лояльності клієнтів.

Низький рівень залученості персоналу. Однією з ключових ідей TQM є принцип «залучення всіх працівників до процесу забезпечення якості». Проте на практиці цей принцип часто ігнорується - працівники не розуміють цілей політики якості, не беруть участі у вдосконаленні процесів, не мають мотивації до підвищення професійного рівня.

Відсутність системи моніторингу та контролю якості. На багатьох підприємствах відсутні чіткі критерії оцінки рівня якості послуг або вони мають формальний характер. Це ускладнює виявлення проблемних зон, перешкоджає об'єктивному оцінюванню ефективності сервісу й оперативному реагуванню на відхилення.

Недостатнє використання сучасних цифрових технологій. В умовах цифрової трансформації бізнесу автоматизовані системи управління (CRM, ERP, BI-аналітика) стають важливим інструментом підвищення якості послуг. Водночас багато туристичних підприємств продовжують працювати за традиційними схемами, що обмежує швидкість реагування на запити клієнтів і знижує ефективність комунікацій.

Невідповідність міжнародним стандартам ISO. Лише обмежена кількість українських туристичних підприємств має сертифікати ISO 9001 або ISO 18513 (спеціалізований стандарт для туристичної галузі). Це свідчить про недостатню

стандартизацію процесів і невідповідність управлінських практик міжнародним вимогам.

Слабка система зворотного зв'язку з клієнтами. Збір і аналіз відгуків клієнтів часто не мають системного характеру. Відсутність інтегрованого механізму оцінки задоволеності споживачів позбавляє підприємство можливості оперативно реагувати на зауваження й покращувати послуги відповідно до реальних потреб ринку.

Організаційні та управлінські недоліки

- Відсутність чітко визначених відповідальних осіб за якість у структурі підприємства.
- Нерегулярне навчання персоналу, що призводить до зниження професійної компетенції.
- Формальний підхід до сертифікації, коли впровадження стандартів ISO розглядається лише як маркетинговий інструмент, а не як реальний механізм підвищення ефективності.
- Недостатня інтеграція функцій управління якістю з іншими бізнес-процесами, зокрема маркетингом, фінансами, HR та IT.

До зовнішніх причин, що ускладнюють функціонування системи управління якістю, належать: економічна нестабільність і зниження купівельної спроможності населення; сезонні коливання попиту в туризмі; дефіцит кваліфікованих кадрів; недостатня державна підтримка стандартизації у сфері послуг; відсутність єдиного національного механізму сертифікації туристичних компаній.

Отже, система управління якістю послуг у більшості підприємств стикається з комплексом організаційних, методичних і кадрових проблем. Їх подолання можливе шляхом: впровадження інтегрованих систем менеджменту якості на основі стандартів ISO 9001:2015 та ISO 18513; розроблення корпоративної політики якості, що охоплює всі рівні управління; посилення мотивації та навчання персоналу; цифровізації процесів обслуговування та використання аналітичних інструментів оцінки клієнтського

досвіду (Customer Experience Management); створення культури безперервного вдосконалення (Kaizen, PDCA).

У порівнянні з виробничою сферою, впровадження СУЯ у послугах має низку специфічних особливостей:

- Акцент на процеси взаємодії з клієнтом, а не на виробничий цикл.
- Необхідність гнучких та адаптивних стандартів, що враховують індивідуальні потреби споживачів.
- Високий рівень інформаційної та технологічної підтримки для збору даних та управління якістю.
- Значна роль культурного та психологічного фактору у формуванні сприйняття якості.
- Інтеграція інноваційних технологій та цифрових платформ для підвищення ефективності контролю та персоналізації послуг.

Формування системи управління якістю у сфері послуг є складним і багаторівневим процесом, що потребує системного підходу, стратегічного планування та безперервного вдосконалення. Ефективна СУЯ не лише забезпечує відповідність послуг очікуванням споживачів, але й сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, розвитку корпоративної культури та впровадженню інновацій у діяльність організації. У сучасних умовах глобалізації та цифровізації, інтеграція процесного, клієнтоорієнтованого та інноваційного підходів у управління якістю стає ключовим фактором стійкого розвитку підприємств сфери послуг.

Таким чином, якість управління безпосередньо визначає не лише рівень задоволеності клієнтів, а й стійкість конкурентних позицій підприємства в динамічному середовищі туристичного ринку.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Обґрунтування стратегії підвищення якості послуг

Підвищення якості послуг є одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сучасному ринковому середовищі. Стратегія підвищення якості послуг визначає напрямки, методи та механізми управлінського впливу, спрямованого на досягнення високого рівня задоволеності споживачів, підвищення ефективності діяльності підприємства та формування його позитивного іміджу на ринку.

Стратегія підвищення якості послуг базується на концепціях управління якістю, стандартизації процесів та клієнтоорієнтованого підходу. Підвищення якості послуг у сфері туризму є визначальним фактором конкурентоспроможності підприємств, оскільки туризм належить до індустрій з високою нематеріальною складовою, де споживчий досвід безпосередньо впливає на оцінку компанії та рівень повторних звернень. Формування стратегії підвищення якості послуг у туризмі базується на поєднанні концепцій управління якістю, клієнтоорієнтованого підходу та системного менеджменту.

Основні концепції, що лежать в основі стратегії підвищення якості

- Концепція управління якістю (Quality Management, TQM). Стратегія підвищення якості у туризмі будується на принципах тотального управління якістю (TQM), що передбачає залучення всіх підрозділів підприємства до процесу забезпечення якості послуг. TQM акцентує увагу на постійному вдосконаленні процесів, стандартизації обслуговування, контролі та вимірюванні результатів діяльності.
- Концепція клієнтоорієнтованості. Ключовим у туризмі є орієнтація на потреби та очікування туристів, що визначають пріоритети стратегії. Клієнтоорієнтований підхід передбачає не лише задоволення базових потреб, а й

створення додаткової цінності через індивідуалізацію послуг, емоційний комфорт та унікальний досвід.

- Системний підхід до управління. Туристичне підприємство розглядається як цілісна система, у якій всі процеси взаємопов'язані: бронювання, трансфер, проживання, екскурсійні послуги, харчування та супровід. Системний підхід дозволяє інтегрувати різні процеси, забезпечити ефективну координацію між підрозділами та стабільність результатів.

- Принцип безперервного вдосконалення (Kaizen). Забезпечує циклічне вдосконалення процесів обслуговування, адаптацію до змінних умов ринку та потреб туристів. Передбачає регулярний збір зворотного зв'язку, аналіз проблем і впровадження коригувальних заходів.

- Прийняття рішень на основі фактів. Для ефективної стратегії необхідно використовувати достовірні дані: результати опитувань туристів, аналітику ринку, фінансові та операційні показники. Це забезпечує науково обґрунтовані управлінські рішення та зменшує ризик помилок.

Принципи формування стратегії підвищення якості послуг у туризмі:

- Орієнтація на споживача. Визначення очікувань туристів і створення таких послуг, які не лише задовольняють ці очікування, а й формують позитивні емоційні враження.

- Процесний підхід. Виявлення ключових процесів, що впливають на якість обслуговування, їх оптимізація та стандартизація.

- Інтеграція всіх ресурсів підприємства. Координація людських, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів для забезпечення стабільної якості послуг.

- Адаптивність до змін ринку. Стратегія має враховувати сезонні коливання попиту, появу нових технологій, зміни в поведінці туристів та соціально-економічні фактори.

- Інноваційність та сталий розвиток. Використання сучасних технологій, цифрових платформ та екологічно безпечних рішень для підвищення цінності послуг.

Теоретичні моделі формування стратегії:

- Модель циклу PDCA (Plan–Do–Check–Act). Планування заходів підвищення якості; Впровадження запланованих заходів; Контроль і оцінка результатів; Коригування та вдосконалення процесів.
- Модель інтегрованого управління якістю. Об'єднує стандарти ISO 9001, процесний підхід, KPI та клієнтоорієнтовану політику у єдину систему управління.
- Модель стратегічного управління якістю. Поєднує аналіз зовнішнього середовища, внутрішніх процесів та потреб споживачів із визначенням пріоритетних стратегічних напрямів підвищення якості послуг.

Теоретичні основи формування стратегії підвищення якості послуг у туризмі ґрунтуються на комплексному поєднанні концепцій управління якістю, клієнтоорієнтованого підходу, системного менеджменту та інновацій. Ефективна стратегія передбачає визначення стандартів та процедур, оптимізацію процесів, розвиток персоналу, впровадження інновацій та моніторинг результатів. Це забезпечує підвищення задоволеності туристів, конкурентоспроможності підприємства та довгострокову стійкість на ринку туристичних послуг.

Важливим аспектом є поєднання стратегічного та тактичного підходів: стратегія визначає загальні орієнтири та пріоритети підвищення якості, а тактичні заходи реалізують ці орієнтири у конкретних процесах та практичних діях.

Метою стратегії підвищення якості послуг є створення стійкої конкурентної переваги підприємства шляхом забезпечення високого рівня задоволеності споживачів.

До основних завдань стратегії належать: визначення ключових факторів, що впливають на якість послуг; розробка стандартів та процедур надання послуг; впровадження системи контролю та моніторингу якості; підвищення кваліфікації та мотивації персоналу; впровадження інноваційних технологій та цифрових рішень для покращення процесів обслуговування; оцінка ефективності заходів

щодо підвищення якості та коригування стратегії на основі отриманих результатів.

Ефективна стратегія включає кілька взаємопов'язаних компонентів, котрі розкрито у таблиця 3.1

Таблиця 3.1

Компоненти ефективної стратегії

Компоненти	Сутність
Політика якості	формулювання цілей та пріоритетів щодо якості, що відображають місію підприємства та очікування споживачів.
Стандарти та процедури	нормативи та регламенти, що забезпечують стабільність і передбачуваність якості послуг.
Система моніторингу та оцінки	регулярний контроль ключових показників якості, аудит та аналіз результатів надання послуг.
Мотивація та навчання персоналу	розвиток професійних компетенцій, формування культури якості та стимулювання ефективної взаємодії зі споживачами
Інновації та технологічна підтримка	впровадження сучасних інформаційних систем, цифрових платформ та інструментів автоматизації для покращення процесів обслуговування.

Обґрунтування стратегії підвищення якості послуг здійснюється через комплексний аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Серед них:

1. Аналіз потреб та очікувань споживачів - визначення критичних показників якості послуг, що формують рівень задоволеності клієнтів.

2. Оцінка конкурентного середовища - виявлення сильних і слабких сторін конкурентів, визначення унікальних конкурентних переваг підприємства.

3. Внутрішній аудит процесів - аналіз існуючих процесів надання послуг, виявлення вузьких місць та проблемних зон, що знижують якість обслуговування.

4. Фінансово-економічна оцінка - визначення ресурсів, необхідних для впровадження заходів щодо підвищення якості, та оцінка ефективності інвестицій.

5. Соціально-психологічний аналіз персоналу - оцінка компетентності, мотивації та готовності співробітників до виконання стандартів високої якості.

Для забезпечення реалізації стратегії використовуються наступні механізми:

- Інтегроване управління процесами - впровадження системи управління якістю, що охоплює всі етапи надання послуги;
- Зворотний зв'язок із споживачем - регулярний збір інформації про рівень задоволеності клієнтів та використання її для вдосконалення процесів;
- Впровадження системи КРІ - визначення та контроль ключових показників ефективності для персоналу та процесів обслуговування;
- Стратегічний аудит та перегляд стратегії - періодична оцінка ефективності стратегії та внесення корективів на основі аналізу ринкових тенденцій та внутрішніх результатів.

Обґрунтування стратегії підвищення якості послуг базується на наукових теоріях та концепціях:

- Теорія управління якістю (TQM, ISO 9000, Six Sigma) - інтеграція принципів управління, спрямованих на досягнення високої стабільності та відповідності послуг стандартам якості.
- Концепція клієнтоорієнтованого підходу - стратегія орієнтована на потреби клієнта як ключовий фактор формування конкурентної переваги.
- Модель безперервного вдосконалення - ітеративний процес покращення процесів та підвищення професійного рівня персоналу.

- Економічна концепція стратегічної цінності якості - якість розглядається як інвестиційний ресурс, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Сфера туризму належить до індустрій, у яких успіх підприємства безпосередньо залежить від рівня задоволеності споживачів, оскільки туристичні послуги мають високу нематеріальну складову та форму споживання, що поєднується з процесом надання послуги. У цьому контексті стратегія підвищення якості є критично важливим інструментом забезпечення ефективності та конкурентоспроможності туристичних підприємств.

У сучасних умовах глобалізації туристичного ринку конкуренція між підприємствами зростає. Стратегія підвищення якості дозволяє:

- формувати унікальні пропозиції для споживачів;
- підтримувати високий рівень обслуговування на всіх етапах туристичного продукту - від бронювання та транспорту до проживання та супроводу;
- забезпечувати сталість позитивного досвіду клієнта, що сприяє повторним візитам та рекомендаціям.

Таким чином, стратегія підвищення якості перетворюється на інструмент довгострокового зміцнення позицій підприємства на ринку.

Якість послуг у туризмі визначає не лише фактичну спроможність задовольнити потреби туриста, а й емоційне та психологічне сприйняття досвіду подорожі. Стратегія підвищення якості дозволяє:

- забезпечити відповідність очікувань туристів реальним послугам;
- зменшити кількість скарг та конфліктних ситуацій;
- формувати позитивний імідж бренду та довіру клієнтів.

Високий рівень задоволеності безпосередньо впливає на повторне користування послугами та створення рекомендаційного ефекту.

Стратегія підвищення якості у туризмі не обмежується взаємодією зі споживачем, а охоплює внутрішні процеси:

- планування та координацію туристичних маршрутів;

- управління персоналом та підвищення його компетентності;
- організацію інформаційних та технологічних систем для управління потоками туристів;
- контроль за виконанням стандартів обслуговування на всіх етапах туристичної послуги.

Ефективне управління цими процесами підвищує операційну ефективність і знижує витрати, одночасно підвищуючи якість послуг.

Стратегія підвищення якості сприяє впровадженню інноваційних рішень у туристичну діяльність, включаючи:

- цифровізацію обслуговування та використання сучасних інформаційних платформ;
- розробку нових туристичних продуктів з урахуванням індивідуальних потреб та очікувань клієнтів;
- застосування зелених та сталих технологій, що підвищує екологічну привабливість послуг.

Інноваційні підходи підвищують цінність туристичних послуг та формують додаткову конкурентну перевагу.

У довгостроковій перспективі стратегія підвищення якості є засобом забезпечення стабільного розвитку підприємства:

- сприяє формуванню позитивного бренду та репутації на міжнародному та національному ринках;
- забезпечує адаптацію до змінних ринкових умов і потреб туристів;
- дозволяє ефективно управляти ризиками, пов'язаними з коливанням попиту, сезонністю та непередбачуваними ситуаціями (економічними, екологічними, соціальними).

Стратегія підвищення якості у туризмі має критично важливе значення для формування конкурентоспроможного, стійкого та інноваційного туристичного підприємства. Вона забезпечує комплексне управління процесами обслуговування, підвищує задоволеність та лояльність клієнтів, стимулює розвиток туристичних продуктів та оптимізує внутрішні ресурси організації. У

сучасних умовах, коли туристи орієнтуються не лише на ціну, але й на рівень обслуговування, ефективна стратегія підвищення якості стає основою успішного та довгострокового розвитку підприємства у сфері туризму.

Обґрунтування стратегії підвищення якості послуг є багаторівневим науково-методичним процесом, що включає аналіз потреб споживачів, оцінку внутрішніх процесів та конкурентного середовища, визначення стандартів та процедур, формування мотиваційних механізмів для персоналу, а також впровадження інноваційних та інформаційних технологій. Ефективна стратегія забезпечує не лише стабільно високий рівень обслуговування, але й формує довгострокову конкурентну перевагу підприємства, підвищує лояльність клієнтів та сприяє сталому розвитку організації у сфері послуг.,

3.2. Розробка заходів щодо вдосконалення системи управління якістю

Система управління якістю (СУЯ) є ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства, особливо у сфері послуг, де споживчий досвід безпосередньо впливає на успіх організації. Вдосконалення СУЯ передбачає впровадження комплексних заходів, спрямованих на підвищення ефективності процесів, оптимізацію ресурсів, підвищення компетентності персоналу та адаптацію системи до змінних умов ринку.

Вдосконалення системи управління якістю ґрунтується на ряді фундаментальних принципів, які визначають логіку і послідовність управлінських дій:

Орієнтація на споживача - всі заходи мають бути спрямовані на задоволення та перевищення очікувань клієнтів.

Процесний підхід - удосконалення слід проводити через аналіз та оптимізацію ключових процесів організації.

Системність - заходи повинні охоплювати всі структурні підрозділи підприємства, забезпечуючи інтеграцію управлінських, технологічних та організаційних рішень.

Безперервне вдосконалення - реалізація заходів має бути циклічною та включати постійний моніторинг результатів.

Прийняття рішень на основі фактів - всі коригувальні та вдосконалювальні заходи повинні базуватися на об'єктивних даних та аналітичних показниках.

Розробка та впровадження заходів здійснюється у декілька логічних етапів:
(Рис.3.1)

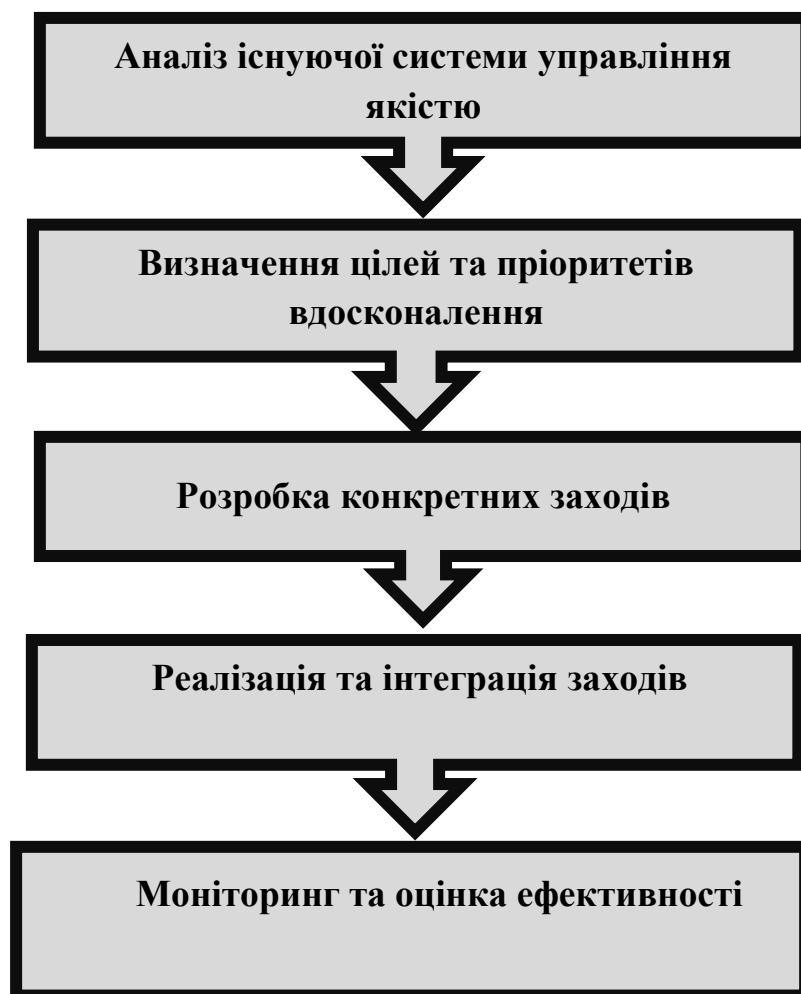


Рис.3.1 Етапи розробка та впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління якістю

Аналіз існуючої системи управління якістю включає: оцінка відповідності системи сучасним стандартам та нормативам; визначення сильних

та слабких сторін; аналіз ефективності внутрішніх процесів і процедур контролю якості.

Визначення цілей та пріоритетів вдосконалення : формування стратегічних і тактичних цілей підвищення якості; визначення ключових процесів, що потребують оптимізації; розробка показників ефективності (KPI) для оцінки результатів.

Розробка конкретних заходів. Заходи можуть включати:

- Стандартизацію процесів - розробка та впровадження регламентів, інструкцій, нормативів обслуговування;
- Автоматизацію та цифровізацію процесів - використання CRM-систем, електронних платформ для управління обслуговуванням клієнтів;
- Навчання та підвищення кваліфікації персоналу - організація тренінгів, сертифікаційних програм, формування корпоративної культури якості;
- Впровадження системи зворотного зв'язку - опитування клієнтів, аналіз скарг, моніторинг соціальних мереж;
- Оптимізацію ресурсів - управління матеріально-технічними, фінансовими та кадровими ресурсами для підвищення ефективності процесів;
- Впровадження системи внутрішнього аудиту - регулярна перевірка відповідності процесів стандартам та визначення коригувальних заходів.

Реалізація та інтеграція заходів: інтеграція заходів у загальну систему управління підприємства; розподіл відповідальності між структурними підрозділами; контроль виконання та дотримання встановлених стандартів.

Моніторинг та оцінка ефективності: регулярне вимірювання показників якості; оцінка результатів впроваджених заходів; несення корективів на основі отриманих даних для забезпечення безперервного вдосконалення.

Для підвищення ефективності системи управління якістю особливе значення мають інноваційні підходи:

- Використання цифрових технологій та автоматизації - платформи для управління процесами обслуговування, електронні системи контролю якості, мобільні додатки для взаємодії з клієнтами.

- Інтеграція принципів сталого розвитку - впровадження екологічно безпечних та енергоефективних рішень у процес надання послуг.
- Аналітика великих даних (Big Data) - прогнозування потреб клієнтів, аналіз тенденцій ринку та адаптація послуг під запити споживачів.
- Клієнтоорієнтовані інновації - персоналізація послуг, розробка нових туристичних продуктів та сервісів, орієнтованих на індивідуальні потреби клієнтів.

Ефективне впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління якістю забезпечує:

- підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів;
- зростання конкурентоспроможності підприємства;
- оптимізацію внутрішніх процесів та ресурсів;
- зниження ризиків неякісного обслуговування;
- формування позитивного іміджу та довіри до бренду;
- забезпечення стабільного та сталого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Вдосконалення системи управління якістю (СУЯ) у туристичній діяльності спрямоване на підвищення ефективності процесів надання послуг, зміцнення конкурентних позицій підприємства та підвищення задоволеності споживачів. Очікувані результати такого вдосконалення мають комплексний характер і охоплюють організаційні, економічні, соціальні та іміджеві аспекти діяльності туристичного підприємства.

Основним результатом вдосконалення СУЯ є підвищення якості взаємодії зі споживачем, що проявляється у: забезпеченні відповідності послуг очікуванням туристів; зменшенні кількості скарг та негативних відгуків; формуванні позитивного споживчого досвіду та емоційної прив'язаності до бренду; стимулюванні повторних звернень та рекомендацій туристичних послуг.

Високий рівень задоволеності клієнтів сприяє зміцненню довіри до підприємства та його стійкості на ринку.

Вдосконалена СУЯ дозволяє туристичній організації: створювати унікальні пропозиції та туристичні продукти, що відповідають сучасним потребам споживачів; забезпечувати стабільність обслуговування на високому рівні, що виділяє підприємство серед конкурентів; інтегрувати інноваційні технології, що підвищують ефективність і привабливість послуг; формувати довгострокові стратегічні переваги на національному та міжнародному ринках.

Вдосконалення СУЯ забезпечує системний аналіз та оптимізацію всіх етапів туристичного обслуговування: планування маршрутів, бронювання, транспортне та готельне обслуговування; управління персоналом, підвищення його компетентності та мотивації; використання цифрових технологій для моніторингу і контролю якості послуг; ефективне розподілення ресурсів, що знижує витрати і підвищує продуктивність роботи.

Вдосконалена СУЯ сприяє забезпеченню інноваційного розвитку туристичного продукту: впровадженню нових послуг і продуктів, що відповідають сучасним запитам туристів; персоналізації туристичних послуг з урахуванням індивідуальних потреб клієнтів; використанню цифрових технологій, автоматизованих платформ та систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM); розвитку екологічно та соціально відповідальних форм туризму, включаючи сталий та зелений туризм.

Реалізація заходів щодо вдосконалення СУЯ у туризмі дозволяє формувати позитивний імідж підприємства: покращення репутації серед туристів і партнерів; підвищення довіри до бренду та привабливості на ринку; залучення нових клієнтів та партнерів через позитивну оцінку якості послуг.

Імідж та репутація туристичного підприємства є ключовими нематеріальними активами, що впливають на вибір споживачів, формування лояльності та довіри клієнтів, а також на конкурентоспроможність організації на ринку. У сфері туризму, де послуги мають високий ступінь нематеріальності, результативність діяльності безпосередньо оцінюється через сприйняття туристів, що робить управління іміджем і репутацією стратегічним пріоритетом.

Імідж туристичного підприємства - це сукупність уявлень, оцінок та сприйняття туристів, партнерів та громадськості щодо діяльності компанії, якості послуг та рівня обслуговування.

Репутація - це довіра та оцінка надійності організації на основі досвіду споживачів, рекомендацій, відгуків та історії діяльності.

Позитивний імідж та висока репутація сприяють: залученню нових туристів; підвищенню лояльності існуючих клієнтів; можливості встановлення партнерських відносин на вигідних умовах; зміцненню позицій на конкурентному ринку туристичних послуг.

У сучасному туризмі формування позитивного іміджу та високої репутації залежить від багатьох факторів:

- Якість послуг та задоволеність туристів: стабільність і відповідність наданих послуг очікуванням клієнтів; швидке реагування на скарги та пропозиції; високий професіоналізм персоналу.
- Інформаційна присутність та комунікації: активне використання соціальних мереж, сайтів, онлайн-платформ для формування позитивного іміджу; прозорість інформації про послуги, ціни, умови надання; ефективна взаємодія з клієнтами через зворотний зв'язок.
- Інновації та сучасні технології. впровадження нових сервісів, цифрових рішень для обслуговування клієнтів; персоналізація послуг, що створює унікальний клієнтський досвід; участь у міжнародних рейтингах, сертифікація якості послуг (ISO, EFQM та ін.).
- Соціальна та екологічна відповідальність: участь у соціальних проектах та програмах підтримки локальних громад; впровадження сталих практик туризму та екологічно безпечних технологій; формування позитивного сприйняття компанії як етичного і відповідального учасника ринку.

Для підвищення іміджу та репутації туристичного підприємства використовуються комплексні заходи:

- Удосконалення системи управління якістю: впровадження стандартів та процедур контролю якості; регулярний аудит процесів

обслуговування; моніторинг задоволеності клієнтів і своєчасне реагування на недоліки.

- Системна комунікаційна стратегія: формування позитивного образу через маркетингові та PR-активності; управління інформаційними потоками та реагування на відгуки в онлайн-просторі; участь у туристичних виставках, форумах та міжнародних рейтингах.

- Розвиток персоналу та корпоративної культури: навчання співробітників стандартам обслуговування та комунікації з туристами; формування культури клієнтоорієнтованості та відповідальності; мотивація персоналу через системи оцінки та винагородження за якісне обслуговування.

- Інноваційна діяльність: розробка нових туристичних продуктів та сервісів; впровадження цифрових платформ, мобільних додатків, CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами; створення персоналізованих маршрутів та послуг, що відповідають індивідуальним запитам туристів.

Очікувані ефекти від підвищення іміджевих та репутаційних показників

- Збільшення лояльності та повторних звернень клієнтів;
- Підвищення рівня довіри та авторитету підприємства на ринку;
- Розширення партнерських мереж та можливостей для стратегічних альянсів;
- Позитивний вплив на фінансові показники через підвищення обсягів продажів та прибутковості;
- Зміцнення конкурентних позицій та формування стійких переваг на ринку туристичних послуг.

Підвищення іміджевих та репутаційних показників у туризмі є стратегічним завданням, що охоплює якість послуг, комунікаційну політику, інновації, соціальну та екологічну відповідальність. Ефективне управління цими аспектами не лише зміцнює довіру клієнтів і партнерів, а й підвищує конкурентоспроможність підприємства, сприяє сталому розвитку та формує довгострокові переваги на ринку туристичних послуг.

Вдосконалення СУЯ у туристичній сфері забезпечує:

- адаптацію підприємства до змін ринкових умов і сезонних коливань попиту;
- зниження ризиків, пов'язаних з негативними відгуками та конфліктними ситуаціями;
- інтеграцію принципів сталого розвитку у процес надання послуг;
- забезпечення довгострокового розвитку та конкурентної стійкості організації.

Очікувані результати вдосконалення системи управління якістю у туризмі є комплексними і включають підвищення задоволеності та лояльності туристів, зміцнення конкурентоспроможності, оптимізацію внутрішніх процесів та ресурсів, стимулювання інноваційного розвитку туристичного продукту, покращення іміджевих показників та забезпечення стратегічної стійкості підприємства. Ефективна СУЯ стає не лише інструментом контролю та управління, а й основою формування довгострокових конкурентних переваг і сталого розвитку туристичних підприємств.

Розробка заходів щодо вдосконалення системи управління якістю є комплексним і багаторівневим процесом, який передбачає аналіз існуючих процесів, визначення стратегічних цілей, впровадження інноваційних технологій, оптимізацію ресурсів та підвищення компетентності персоналу. Ефективне вдосконалення СУЯ дозволяє підприємствам забезпечити високий рівень обслуговування, задовольнити потреби клієнтів, підвищити конкурентоспроможність та гарантувати сталий розвиток організації.

3.3. Впровадження інноваційних технологій у процес обслуговування клієнтів

У сучасних умовах динамічного розвитку туристичної індустрії, глобалізації ринку та зростання вимог споживачів інноваційні технології стають ключовим фактором підвищення ефективності обслуговування клієнтів та конкурентоспроможності туристичних підприємств. Впровадження інновацій

дозволяє оптимізувати процеси обслуговування, підвищити якість послуг та створити унікальний досвід для туристів.

Інноваційні технології у сфері туризму - це новітні методи, інформаційні та цифрові рішення, програмні продукти та технологічні інструменти, що дозволяють підвищити ефективність процесів обслуговування, скоротити час взаємодії з клієнтами, покращити якість послуг та адаптувати їх до індивідуальних потреб туристів.

До основних категорій інноваційних технологій відносяться:

- Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ): системи онлайн-бронювання, електронні платформи для управління послугами, CRM-системи.
- Мобільні технології: додатки для планування подорожей, оплати та отримання послуг у реальному часі.
- Аналітичні технології та Big Data: прогнозування попиту, аналіз поведінки туристів, персоналізація пропозицій.
- Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR): віртуальні тури, інтерактивні презентації об'єктів туризму.
- Системи автоматизації обслуговування: чати-боти, онлайн-консультанти, електронні гід.

Роль інноваційних технологій у підвищенні якості обслуговування.
(Рис.3.1)

- Оптимізація процесів: автоматизація бронювання, реєстрації, оплати та надання послуг; скорочення часу обслуговування та зниження кількості помилок; ефективне управління ресурсами підприємства.
- Покращення взаємодії з клієнтами: персоналізовані пропозиції на основі аналітики поведінки туристів; оперативний зворотний зв'язок через цифрові платформи; інтерактивні сервіси, що підвищують комфорт та задоволеність туристів.
- Підвищення конкурентоспроможності: використання інновацій стає відмінним конкурентним фактором; можливість надання нових послуг і

створення унікального туристичного досвіду; покращення іміджу та репутації підприємства на ринку.

- Стимулювання інноваційного розвитку туристичного продукту: впровадження технологій VR/AR для віртуальних екскурсій; створення інтерактивних туристичних маршрутів; інтеграція мобільних сервісів для зручного планування подорожі.

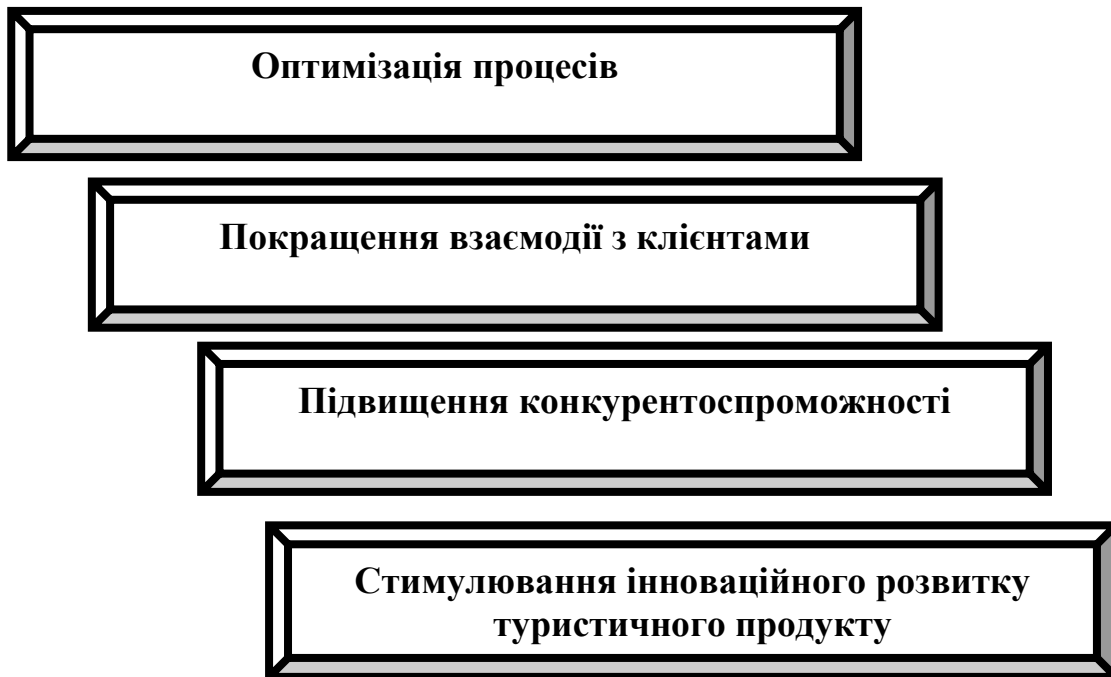


Рис.3.2 Роль інноваційних технологій у підвищенні якості обслуговування

Етапи впровадження інноваційних технологій.

- Аналіз потреб і можливостей підприємства: визначення процесів, які потребують автоматизації чи оптимізації; оцінка готовності персоналу до впровадження нових технологій; аналіз ринку технологічних рішень.

- Вибір та адаптація технологічних рішень: підбір оптимальних платформ та програмних продуктів; адаптація рішень під специфіку туристичного підприємства; інтеграція з існуючими системами управління.

- Навчання персоналу та організаційна підготовка: навчання співробітників користуванню новими технологіями; формування культури інновацій та клієнтоорієнтованості; розробка інструкцій та регламентів використання технологій.

○ Впровадження та моніторинг ефективності: поетапне впровадження технологій у процеси обслуговування; моніторинг показників якості послуг, швидкості обслуговування, задоволеності туристів; коригування та вдосконалення технологій на основі зворотного зв'язку.

Очікувані результати впровадження інноваційних технологій:

- підвищення оперативності та якості обслуговування;
- зростання рівня задоволеності та лояльності туристів;
- зниження витрат на адміністративні та операційні процеси;
- розширення спектра послуг та персоналізація пропозицій;
- зміцнення конкурентних позицій і формування позитивного іміджу;
- інтеграція принципів сталого розвитку через цифровізацію та зменшення паперового документообігу.

Впровадження інноваційних технологій у процес обслуговування клієнтів у туризмі є стратегічно важливим напрямом підвищення ефективності діяльності підприємств. Воно забезпечує оптимізацію процесів, персоналізацію послуг, підвищує конкурентоспроможність та сприяє формуванню унікального туристичного досвіду. Інновації стають не лише інструментом підвищення якості обслуговування, а й механізмом сталого розвитку підприємств у динамічному та висококонкурентному туристичному середовищі.

Стратегічна стійкість і сталий розвиток у сфері туризму є ключовими критеріями довгострокової ефективності та конкурентоспроможності підприємств. У сучасних умовах глобалізації, швидких змін попиту, технологічних інновацій та підвищеної уваги до соціальних та екологічних аспектів туризму, забезпечення стабільності та сталого розвитку стає стратегічною необхідністю.

Стратегічна стійкість - здатність туристичного підприємства підтримувати стабільний рівень діяльності та конкурентних позицій у довгостроковій перспективі, незважаючи на коливання ринкових умов, економічні, соціальні та екологічні фактори.

Сталий розвиток - процес організаційного розвитку, який забезпечує баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою, з урахуванням потреб майбутніх поколінь.

У контексті туризму це означає не лише підвищення якості послуг, але й інтеграцію екологічних, соціальних та економічних критеріїв у всі процеси надання туристичних послуг.

Система управління якістю (СУЯ) стає основним інструментом забезпечення стратегічної стійкості:

Забезпечення стратегічної стійкості та сталого розвитку у туризмі є багаторівневим процесом, що інтегрує економічну ефективність, соціальну відповідальність, екологічну безпеку та високий рівень обслуговування. Вдосконалена система управління якістю стає ключовим механізмом реалізації цих завдань, забезпечуючи адаптивність підприємства до змінних умов ринку, підвищення конкурентоспроможності та довгостроковий сталий розвиток туристичної організації.

У сучасних умовах розвитку туристичної індустрії стратегічна орієнтація на інновації стає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств. Туризм належить до секторів з високим рівнем нематеріальності послуг, де цінність компанії безпосередньо визначається рівнем задоволеності клієнтів і якістю їхнього досвіду.

Впровадження інноваційних технологій у процес обслуговування клієнтів у туризмі є стратегічно важливим напрямом, оскільки воно забезпечує: підвищення якості та персоналізації послуг; зміцнення конкурентних позицій на ринку; оптимізацію внутрішніх процесів і ресурсів; формування стійкого та інноваційного іміджу підприємства; адаптацію до динамічних змін ринкових умов і потреб туристів.

Впровадження інноваційних технологій у процес обслуговування клієнтів у туристичній сфері є стратегічно важливим напрямом розвитку підприємств, оскільки воно поєднує оперативне підвищення якості послуг із формуванням довгострокових конкурентних переваг.

Впровадження інноваційних технологій у процес обслуговування туристів виступає не лише операційним інструментом підвищення ефективності, але й стратегічним напрямом розвитку підприємства. (Див. таблиця 3.2)

Таблиця 3.2

Стратегічне значення інноваційних технологій у туризмі

Значення	Сутність
1. Формування конкурентних переваг	○ Використання сучасних технологій дозволяє підприємству виділитися серед конкурентів шляхом підвищення швидкості обслуговування, точності надання послуг та персоналізації пропозицій. ○ Інноваційні сервіси, такі як онлайн-бронювання, мобільні додатки та віртуальні тури, створюють додаткову цінність для туристів і формують унікальний досвід.
2. Підвищення адаптивності до змін ринку	○ Цифрові технології забезпечують оперативний доступ до аналітичних даних, що дозволяє прогнозувати попит, оцінювати тенденції ринку та своєчасно коригувати пропозиції. ○ Це сприяє гнучкому реагуванню на сезонні коливання, зміни споживчих переваг та появу нових конкурентів.
3. Оптимізація внутрішніх процесів та ресурсів	○ Автоматизація обслуговування, CRM-системи та електронні платформи дозволяють скоротити час взаємодії з клієнтами, зменшити операційні витрати та підвищити продуктивність персоналу. ○ Інтеграція технологій у бізнес-процеси забезпечує стабільність і стандартизацію послуг, що є важливим для підтримки високих стандартів якості.

Вплив інновацій на якість обслуговування клієнтів

- Персоналізація послуг: аналіз даних про уподобання туристів дозволяє формувати індивідуальні пропозиції, маршрути та пакети послуг.
- Забезпечення швидкого та ефективного зворотного зв'язку: онлайн-консультації, чати-боти та мобільні додатки підвищують оперативність реагування на запити клієнтів.
- Інтерактивний та емоційний досвід: VR/AR-технології та мультимедійні платформи дозволяють клієнтам ознайомлюватися з туристичними об'єктами заздалегідь, підвищуючи задоволеність і впевненість у виборі.

Стратегічні цілі впровадження інновацій. (Рис.3.3)

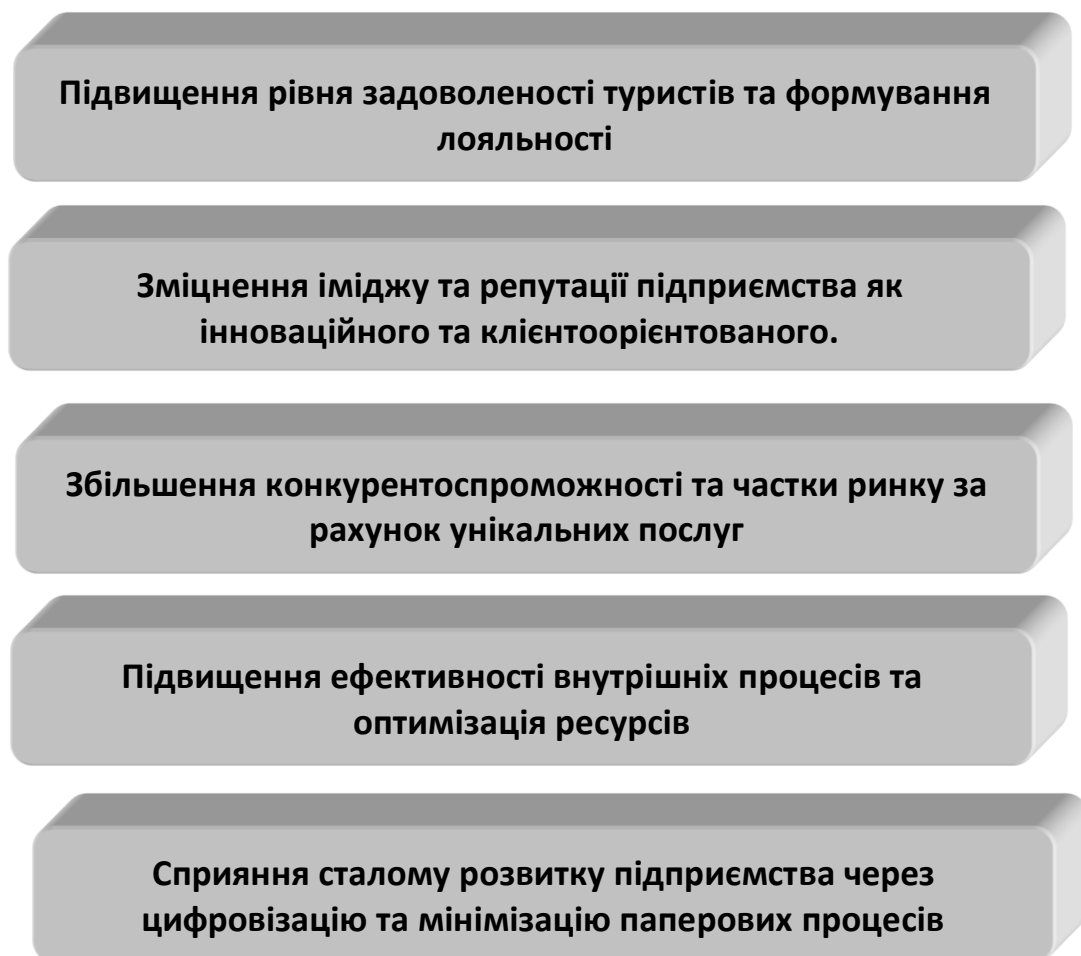


Рис.3.3 Стратегічні цілі впровадження інновацій

Механізми впровадження інноваційних технологій: Аналіз потреб та визначення пріоритетних процесів для автоматизації. Вибір та адаптація технологічних рішень під специфіку туристичного підприємства. Навчання персоналу та створення культури інновацій для ефективного використання технологій. Моніторинг ефективності та вдосконалення процесів на основі аналітики та зворотного зв'язку від клієнтів.

Інновації дозволяють оптимізувати процеси обслуговування, скоротити час взаємодії з клієнтами, забезпечити персоналізацію послуг і підвищити рівень задоволеності туристів.

Використання сучасних технологій - від цифрових платформ та CRM-систем до віртуальної та доповненої реальності - сприяє підвищенню ефективності управління ресурсами підприємства, інтеграції внутрішніх процесів та забезпеченню стабільності надання послуг. Крім того, інновації формують позитивний імідж компанії, зміцнюють її репутацію на ринку та забезпечують лояльність клієнтів, що особливо важливо у сфері туризму з високою нематеріальною складовою послуг.

Стратегічна орієнтація на інноваційні технології також сприяє сталому розвитку туристичних підприємств, дозволяє адаптуватися до змін ринкових умов, нових запитів споживачів та технологічних тенденцій. Таким чином, впровадження інноваційних рішень у обслуговування клієнтів не лише підвищує ефективність діяльності підприємства, а й закладає основу для довгострокової стійкості, конкурентоспроможності та сталого розвитку у туристичній сфері.

Таким чином, стратегічна орієнтація на інноваційні технології дозволяє туристичному підприємству не лише підтримувати високий рівень обслуговування, але й забезпечує довгострокову стійкість та сталий розвиток у конкурентному середовищі.

ВИСНОВКИ

Підвищення якості туристичних послуг є ключовим інструментом конкурентної боротьби на сучасному ринку туризму. Туристичні підприємства, які впроваджують системи управління якістю, орієнтуються на потреби клієнтів та інноваційні технології, мають значно вищі шанси на успіх і стабільний розвиток.

Успішна стратегія управління якістю у сфері туризму поєднує маркетингові, технологічні та кадрові аспекти, що забезпечують формування стійких конкурентних переваг.

У магістерській роботі всебічно досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти підвищення якості туристичних послуг як ключового чинника забезпечення конкурентоспроможності туристичних підприємств. Результати дослідження підтвердили, що у сучасних умовах глобалізації та цифровізації економіки саме якість туристичного продукту визначає можливості підприємства ефективно конкурувати на внутрішньому й міжнародному ринках. Зокрема:

1. Узагальнено, що якість туристичних послуг є комплексною характеристикою рівня задоволення потреб споживача у процесі надання послуг перевезення, проживання, екскурсій, харчування та інформаційного супроводу.

2. Уточнено зміст понять «туристична послуга», «якість туристичних послуг» і «конкурентоспроможність туристичного підприємства», визначено взаємозв'язок між ними. Доведено, що висока якість послуг є основним джерелом створення конкурентних переваг, особливо на ринках з високим рівнем насичення пропозицією.

3. Проаналізовано наукові підходи провідних дослідників - Ф. Котлера, К. Гронруса, В. Цейтамл, А. Парасурамана, Л. Беррі, а також українських учених О. Кузьміна, С. Ілляшенка, Т. Куценко, Г. Черевко. Узагальнено, що управління якістю у сфері туризму має базуватися на принципах клієнтоорієнтованості, інноваційності, гнучкості та безперервного вдосконалення.

4. Розкрито сутність міжнародних стандартів системи управління якістю (ISO 9001, ISO 18513 - стандарти для готелів і туристичних послуг) та їх роль у підвищенні рівня довіри клієнтів до туристичних підприємств.

5. На основі аналізу діяльності туристичних підприємств встановлено, що рівень конкурентоспроможності безпосередньо залежить від якості обслуговування, компетентності персоналу та репутації бренду.

6. Виявлено низку проблем, які негативно впливають на якість послуг:

- нестача єдиних стандартів сервісу;
- недостатня автоматизація бронювання та управління клієнтськими даними;
- нерозвинена система збору відгуків туристів;
- слабка маркетингова підтримка після продажу туру.

7. Встановлено, що туристи все більше орієнтуються не лише на ціну, а й на емоційне сприйняття послуги, індивідуальний підхід, наявність онлайн-підтримки та зручність цифрової взаємодії з компанією.

8. Запропоновано впровадити систему управління якістю туристичних послуг, що базується на стандартах ISO 9001:2015 і орієнтується на принципи TQM (Total Quality Management).

9. Розроблено заходи щодо вдосконалення якості обслуговування, які передбачають:

- створення внутрішніх стандартів сервісу для кожного етапу туристичного обслуговування;
- запровадження CRM-системи для персоналізації пропозицій і формування бази постійних клієнтів;
- організацію навчання персоналу з питань етикету, крос-культурної комунікації та сервісного маркетингу;
- розширення використання онлайн-інструментів для комунікації з клієнтами (чат-боти, віртуальні тури, мобільні додатки);

- впровадження системи мотивації персоналу, орієнтованої на якісні показники обслуговування.

10. Запропоновано створити постійну систему збору та аналізу відгуків туристів, що дозволить швидко реагувати на скарги й пропозиції клієнтів, а також формувати індивідуальні програми лояльності.

11. Проведено економічну оцінку запропонованих заходів, яка підтвердила, що впровадження системи управління якістю дозволить підвищити прибутковість підприємства на 10–15%, збільшити кількість постійних клієнтів та зміцнити позиції компанії на ринку туристичних послуг.

Доцільно продовжити наукові дослідження у напрямках:

- оцінки впливу цифровізації на якість туристичних послуг;
- розроблення інноваційних моделей обслуговування з використанням штучного інтелекту;
- формування концепції сталого туризму, заснованого на принципах відповідальності, безпеки та високих стандартів якості.

Управління якістю є стратегічним інструментом забезпечення конкурентоспроможності, що потребує системного підходу, інтеграції міжнародних стандартів та постійного моніторингу результатів.

Результати магістерської роботи мають практичну цінність і можуть бути використані в діяльності підприємств сфери послуг різних галузей - торгівлі, туризму, транспорту, фінансів, ІТ тощо. Впровадження запропонованих заходів сприятиме зростанню ефективності управління, підвищенню задоволеності споживачів і формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Отже, результати дослідження підтвердили, що підвищення якості туристичних послуг - це не лише засіб задоволення клієнтів, а й стратегічний фактор довгострокової конкурентоспроможності туристичних підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова, С.А., Богдан, Н.М., Нохріна, Л.А. (ред.). *Детермінанти розвитку туризму: монографія*. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. (Монографія, містить розділи про якість та розвиток туризму) lib.onu.edu.ua
2. Барабанова, В.В., Богатирьова, Г.А., Приймак, Н.С. «Маркетингові аспекти розвитку ринку туристичних послуг в Україні». *Науковий вісник Полісся*, Том 2 № 2(14) (2021). С. 221-229. DOI:10.25140/2410-9576-2018-2-2(14)-221-229. nvp.stu.cn.ua
3. Бедрадіна, Г.К. «Заходи забезпечення управління якістю послуг туристичних підприємств». *Глобальні та національні проблеми економіки*, Вип. 22 (2018). С. 259-263. dspace.oneu.edu.ua
4. Безугла, Л., Пилипенко, Г., Бондаренко, Л. «Імплементация управління якістю в туристичному підприємстві». 2022. (Електронний репозитарій ЧДТУ) er.chdtu.edu.ua
5. Брич, В. Я., Мазур, В. С. «Управління якістю туристичних послуг у сучасних умовах господарювання». *Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*. 2014. С. 161-170. ir.kneu.edu.ua
6. Брич, В. Я., Мазур, В. С. «Управління якістю туристичних послуг у сучасних умовах господарювання». *Економіка та управління підприємством* (або аналогічний журнал) - ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», 2014. С. 161-170. [КНЕУ](http://kneu.edu.ua)
7. Вовк, М. В., Гримак, О. Я. «Теоретичні аспекти системи управління якістю туристичних послуг». *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*, № 12 (2025) , с. 21-26.. DOI:10.32782/tourismhospsee-12-3. [Журнали ЛНУ](http://journals.lnu.edu.ua)
8. Гайдук, А.Б. «Особливості визначення якості туристичних послуг». *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. – 2001, № 424: Логістика. С. 13–17. [Ена](http://ena.edu.ua)
9. Гальчинський А. Стратегія перспектив. *Президентський вісник*. 2011. №33. С. 6–9.

10. Гордійчук, Є. Г. «Якість обслуговування як чинник формування конкурентоспроможності у круїзному туризмі». *Вісник соціально-економічних досліджень*, 2021, № 2(77), с. 143-162. DOI:10.33987/vsed.2(77).2021.143-162. Журнали України.

11. Гут І. Орієнтація сучасних стратегій збуту. *Маркетинг в Україні*. 2019. №6. С. 37–39.

12. Дейнека О. Конкуренція в роздрібному бізнесі: нові можливості маркетингу. *Вісник Тернопільської академії народного господарства*. 2019. №5 С. 61–68.

13. Демко, В. «Механізми управління якістю в сфері туризму: трансфер міжнародного досвіду в українські реалії». *Економіка та суспільство*, 2025, № 76. DOI:10.32782/2524-0072/2025-76-42. Економіка и Общество Долинська, О.О., Біницька, О.П., Гільберг, Т.Г. «Управління якістю туристичних послуг: сучасні тенденції». *Економіка та суспільство*, № 65 (2024). DOI:10.32782/2524-0072/2024-65-7. Економіка и Общество+1

14. Диніна К. Стратегія формування конкурентних переваг. *Персонал*. 2019. №1. С. 78–82.

15. Дяченко, Л. «Формування систем лояльності споживачів на ринку туристичних послуг у контексті тотального управління якістю». *Review of Transport Economics and Management*, 2025. DOI:10.15802/rtem.v0i1(17).176485. pte.ust.edu.ua

16. Забродська Л.Д. Стратегія управління, реалізація стратегії : навч. пос. для студентів економічних спеціальностей. Харків : Консол, 2014. 208 с.

17. Задоя, В.О., Чаркіна, Т.Ю., Марценюк, Л.В., Пікуліна, О.В. *Інноваційні напрямки розвитку внутрішнього туризму в Україні*. Київ: Український державний університет науки і технологій, 2024. DOI:10.15802/978-617-8314-55-2. e-book.ust.edu.ua

18. Зозульов О.В. Методика проведення маркетингових досліджень споживчих мотивацій на основі сумісного аналізу. Стратегія економічного розвитку України : наук. збірник. 2019. Вип. 6. С. 341–345.

19. Зозульов О.В. Місце маркетингу у посиленні конкурентних позицій підприємства. *Маркетинг и реклама*. 2018. №9. С. 44–47.
20. Колокольчикова, І.В. «Сталий розвиток ринку туристичних послуг в Україні». *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету ім. Дмитра Моторного (Економічні науки)*, 2024(?) ... (повна дата уточнюється) oj.tsatu.edu.ua
21. Коротун, О. П. «Критерії оцінювання якості туризму України». *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*, 2021. DOI:10.31713/ve4202010. [Zendy](https://www.zendy.com)
22. Крап, Н., Юзевич, В. «Якість туристичних послуг на Львівщині». *Стандартизація Сертифікація Якість*, 2010, № 4, с. 64-65.
23. Логинов П.П. Стратегическое управление продуктом: концепция локального лидерства. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2008 №5. С. 4–11.
24. Мазаракі А.А., Пшеслінський Д.М., Смолін І.В. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність : монографія. Київ : КНТЕУ, 2010. 384 с.
25. Матвійчук, Л. Ю. *Управління якістю туристичних послуг: методичні вказівки до виконання самостійних/практичних робіт*. Луцьк: ЛНТУ, 2019 (28 с.). lib.lntu.edu.ua+1
26. Матвійчук, Л. Ю., Турський, І.В. *Управління якістю туристичних послуг : методичні вказівки / конспект лекцій*. Луцьк : ЛНТУ, 2022. 88 с. lib.lntu.edu.ua
27. Мельниченко, С. «Діджиталізація в управлінні якістю туристичних послуг». *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, № 8 (2025). С. 151-163. DOI:10.58423/2786-6742/2025-8-151-163. aab-economics.kmf.uz.ua
28. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Експрес-Поліграф, 2002. 560 с.
29. Никига, О. «Якість туристичних послуг як основа розвитку туризму». Матеріали III Всеукр. наук.–практ. конференції «Альтернативний туризм» (17-18

жовтня 2024 р.). Львів: ЛДУФК імені Івана Боберського, 2024. С.121-123.
repository.ldufk.edu.ua

30.Никига, О., Мороз, С., Нога, Р. «Управління якістю туристичних послуг: сучасні підходи». *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*, Вип. 21 (2025). С.206-211. DOI:10.26565/2310-9513-2025-21-21.
repository.ldufk.edu.ua

31.Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства : короткий курс лекцій. Київ : МАУП, 2003. 128 с.

32.Опанащук Ю.Я. Методичні засади дослідження якості готельних послуг. *Підприємництво, господарство і право*. 2011. №10. С. 180–181.

33. Отенко І.П., Полтавська Є.О. Управління конкурентними перевагами підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ, 2005. 220 с.

34.Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія. Київ : КНТЕУ, 2002. 302 с.

35. Порохня В.М., Ладунка І.С. Метод оцінювання структури конкурентних переваг управлінського персоналу. *Держава та регіони : науково-виробничий журнал*. 2008. №2. С. 185–192.

36.Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посібник / видання 2-ге, доповнене. Львів : Новий Світ–2000, 2003. 272 с.

37.Скибінський С.В., Іванова Л.О., Моргун О.Ф. Маркетинг готельних послуг. Львів : Видавництво ЛКА, 2000. 246 с.

38. Стригуль, Л., Александрова, В., Жадан, Т. «Стандарти серії ISO 9000 в сфері туризму та гостинності України в концепції загального управління якістю TQM». *Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*, № 1 (2023), с. 40-44. DOI:10.20998/2519-4461.2023.1.40. es.khpi.edu.ua

39.Федулова Л. Іноваційний менеджмент в Україні: проблеми та шляхи формування. *Економіст*. 2018. №2. С. 52–54.

40. Харченко Т.Б. Методика впровадження систем управління якістю на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. №12(54). С. 152–156.

41. Чепурда, Л., Юрченко, С. «Теоретичні аспекти формування системи управління якістю на туристичних підприємствах». *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*, 2023. DOI:10.32782/2708-4949.1(7).2023.6.

42. Чуєва, І. «Управління якістю послуг в сфері гостинності як складова міжнародного туристичного бізнесу». *Економіка та суспільство*, № 48 (2023). DOI:10.32782/2524-0072/2023-48-86.

43. Шаповал М.І. Менеджмент якості : підручник. Київ : Знання ; КОО, 2003. 475 с.

44. Юрченко, С. О. «Державне регулювання якості туристичних послуг в умовах воєнного стану в Україні». *Економічний простір*, 2025, № ? (точний випуск). DOI:10.32782/2224-6282/188-26. prostir.pdaba.dp.ua

45. Юрченко, С. О. «Управління персоналом та навчання якісного обслуговування як ключові складові формування якості послуг у туризмі». *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2023, № 18, с. 19-?. DOI:10.32782/2708-0366/2023.18.19. tnv-econom.ksauniv.ks.ua