

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БЕРДЯНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
економіки, менеджменту та фінансів
_____ Катерина ЛЕМІШ

21 листопада 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ**

Виконавець: здобувач другого освітнього
ступеня, групи м2МН
Галузь знань 07 Управління та
адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо–професійна програма
«Менеджмент»
ПАНКЕВИЧ Данило Андрійович
Керівник: к.е.н., доц. ЛЕМІШ Катерина

Рецензент: Тетяна ТИМОШЕНКО, кандидат
наук з державного управління, доцент
кафедри регіоналістики і туризму КНЕУ,
президент ФРТУ

Запоріжжя-2025

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ	
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	6
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ	
1.1. Сутність та елементи системи управління якістю підприємств сфери послуг	10
1.2. Побудова та результативність функціонування систем управління якістю на підприємстві сфери послуг	20
1.3. Сучасні підходи до управління якістю на підприємствах сфери послуг	26
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СКЛАДОВИХ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТУРИСТИЧНОЇ ФІРМИ TRAVEL PROFESSIONAL GROUP	
2.1. Аналіз основних показників діяльності туристичного підприємства	31
2.2. Дослідження параметрів системи управління якістю підприємства	38
2.3. Оцінка рівня обслуговування та якості туристичних послуг підприємства	46
Висновки до розділу 2	50
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТУРИСТИЧНОЇ ФІРМИ TRAVEL PROFESSIONAL GROUP	

3.1. Напрями удосконалення системи управління якістю туристичного підприємства	52
3.2. Розробка плану заходів щодо підвищення якості обслуговування туристичної фірми TRG	58
3.3. Оцінка ефективності заходів з удосконалення системи управління якістю туристичної фірми TRG	70
Висновки до розділу 3	76
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ	87

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

СУЯ – система управління якістю;

PDCA – Plan-Do-Check-Act – цикл постійного вдосконалення.

TQM – Total Quality Management – загальне управління якістю.

NPS – Net Promoter Score – індекс лояльності споживачів.

CSI – Customer Satisfaction Index – індекс задоволеності споживачів.

SERVQUAL – Service Quality Model – модель оцінювання якості послуг за п'ятьма вимірами.

CRM – Customer Relationship Management – система управління взаєминами з клієнтами.

ERP – Enterprise Resource Planning – система планування ресурсів підприємства.

EFQM – European Foundation for Quality Management – Європейський фонд управління якістю та відповідна модель досконалості.

CSAT – Customer Satisfaction Score – показник задоволеності клієнтів.

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та зростаючої конкуренції підприємства сфери послуг стикаються з необхідністю постійного підвищення рівня якості своєї діяльності. Якість послуг сьогодні є не лише критерієм оцінки ефективності підприємства, а й визначальним чинником його конкурентоспроможності, репутації та стійкого розвитку. Клієнти очікують не лише отримання послуги, а й високого рівня сервісу, індивідуального підходу та гарантії задоволення своїх потреб. Тому побудова дієвої системи управління якістю на підприємствах сфери послуг стає ключовим завданням сучасного менеджменту.

Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах динамічних змін ринку та нестабільного економічного середовища підприємства сфери послуг мають забезпечувати стабільну якість наданих послуг, дотримуючись міжнародних стандартів, зокрема серії ISO 9000. Розвиток системи управління якістю дає змогу оптимізувати внутрішні процеси, підвищити ефективність роботи персоналу, зменшити витрати та забезпечити стабільне зростання рівня задоволеності споживачів. Саме тому питання формування, функціонування та вдосконалення систем управління якістю є надзвичайно важливими в сучасних умовах господарювання.

Питанням теорії та практики управління якістю послуг присвячено значну кількість праць як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників, серед яких А. Парасураман, В. Зейтамл, Л. Беррі, Д. Джуран, Ф. Кросбі, Е. Демінг, В. Герасимчук, М. Окландер, Л. Мельник та ін. Попри значний науковий доробок, низка питань, пов'язаних із визначенням системи показників якості, вибором інструментів оцінювання та підходів до аналізу результативності сервісних процесів, залишається дискусійною.

Отже, існує потреба в подальшому теоретичному осмисленні та методичному забезпеченні процесу формування ефективних моделей

управління якістю в сфері послуг. Це потребує розроблення системного комплексу принципів, методів і процедур, що забезпечують здатність підприємств до адаптації, стабільного функціонування та безперервного вдосконалення.

Актуальність зазначених проблем зумовила вибір теми дослідження.

Метою роботи є розробка та обґрунтування заходів з удосконалення системи управління якістю на підприємстві сфери послуг.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розглянути теоретичні основи управління якістю у сфері послуг;
- проаналізувати діяльність підприємства щодо реалізації політики управління якістю;
- запропонувати заходи щодо удосконалення системи управління якістю.

Об'єкт дослідження – процес управління якістю на підприємствах сфери послуг.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і практичних положень щодо формування та вдосконалення систем управління якістю.

Методологія роботи ґрунтується на використанні комплексу загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: аналіз та синтез – для визначення теоретичних підходів до управління якістю, системний підхід – для вивчення взаємозв'язків між процесами, персоналом і результатами, структурно–логічний та порівняльний аналіз – для з'ясування особливостей функціонування систем управління якістю, економічне моделювання – для оцінки впливу запропонованих змін, метод експертних оцінок – для визначення чинників, що найбільше впливають на якість.

Наукова новизна полягає в уточненні змісту елементів системи управління якістю у сфері послуг, удосконаленні підходів до оцінювання результативності процесів та розробленні практичних рекомендацій щодо

підвищення ефективності функціонування СУЯ на підприємствах сфери послуг.

Практичне значення полягає у можливості застосування запропонованих заходів для вдосконалення системи управління якістю, підвищення рівня задоволеності споживачів, оптимізації процесів та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження доповідалися на днях науки Бердянського державного педагогічного університету 13 травня 2025 р.

Структура й обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, викладених на 80 сторінках, списку використаних джерел та літератури із 56 найменувань на 7 сторінках, 1 додатку на 3 сторінках. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи 90 сторінок, включаючи 11 рисунків і 31 таблицю.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ

1.1. Сутність та елементи системи управління якістю підприємств сфери послуг

Ефективність функціонування підприємства сфери послуг безпосередньо залежить від рівня його конкурентоспроможності, ключовим чинником якої виступає якість послуг [1, 2]. У сучасних ринкових умовах підприємство здатне зберігати свої позиції лише за умови, що рівень якості наданих послуг відповідає або перевищує очікування споживачів [3]. Кожна послуга, як і будь-який інший продукт, характеризується певною сукупністю властивостей, які визначають її корисність та здатність задовольняти конкретні потреби клієнтів.

Проблематика забезпечення якості послуг супроводжує розвиток суспільства протягом усієї його історії, проте в умовах економічної нестабільності та глобальних криз вона набуває особливої актуальності [4, 5]. Підтримання високого рівня якості є передумовою конкурентоспроможності підприємств як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Дослідження управління якістю передбачає чітке тлумачення базових понять «якість», «якість послуги» та «система управління якістю». Еволюцію підходів до визначення категорії «якість» наведено в табл. 1.1 [4, 6-13], а сучасну інтерпретацію відповідно до ISO 9001:2015 представлено на рис. 1.1 [14].

Таблиця 1.1

Визначення поняття «якість»

Автор	Формулювання визначень якості
Аристотель (III ст. до н.е.)	Якість – одна з категорій буття, властивість, яка визначає те, яким є предмет, і відрізняє його від інших. Предмет перестає бути тим, чим він є, якщо втрачає свою якість.
Гегель (XIX ст.)	Якість – безпосередня визначеність буття; характеристика, через втрату якої річ перестає бути самою собою. Якість є первинною формою визначеності в структурі буття.
В. Шухарт (1931 р.)	Якість має два аспекти: якість у двох вимірах: 1. об'єктивний аспект – реальні фізичні властивості продукту; 2. суб'єктивний аспект – оцінка того, наскільки продукт «добрий» для споживача.
К. Ісікава (1950 р.)	Якість – це властивість, яка реально задовольняє потреби споживача; продукт або послуга мають відповідати фактичним вимогам користувача..
Дж. Джуран (1979 р.)	Якість має два ключових аспекти: 1. придатність для використання (відповідність призначенню), 2. ступінь задоволеності споживача, який залежить від того, наскільки продукт або послуга відповідають його очікуванням та вимогам.
Державний стандарт ДСТУ ISO 9000:2015	Якість – це ступінь, у якому сукупність власних характеристик об'єкта виконує вимоги, встановлені або очікувані.
Американський інститут стандартів та американське товариство якості (90-ті рр. XX ст.)	Якість – це сукупність характеристик продукту чи послуги, що визначають їхню здатність задовольняти встановлені потреби.
Новий тлумачний словник української мови (1998 р.)	Якість: 1. внутрішня визначеність предмета, яка становить його специфіку; 2. ступінь цінності, придатності предмета для використання; 3. характерна ознака або властивість.
Генеральний секретар ЄОЯ Бертран Де Норей (2000 р.)	Якість – це не лише дотримання стандартів або сертифікація, а філософія постійного удосконалення, спрямована на підвищення цінності для суспільства, організацій і людей.

Джерело: розроблено автором на основі [4, 6-13]

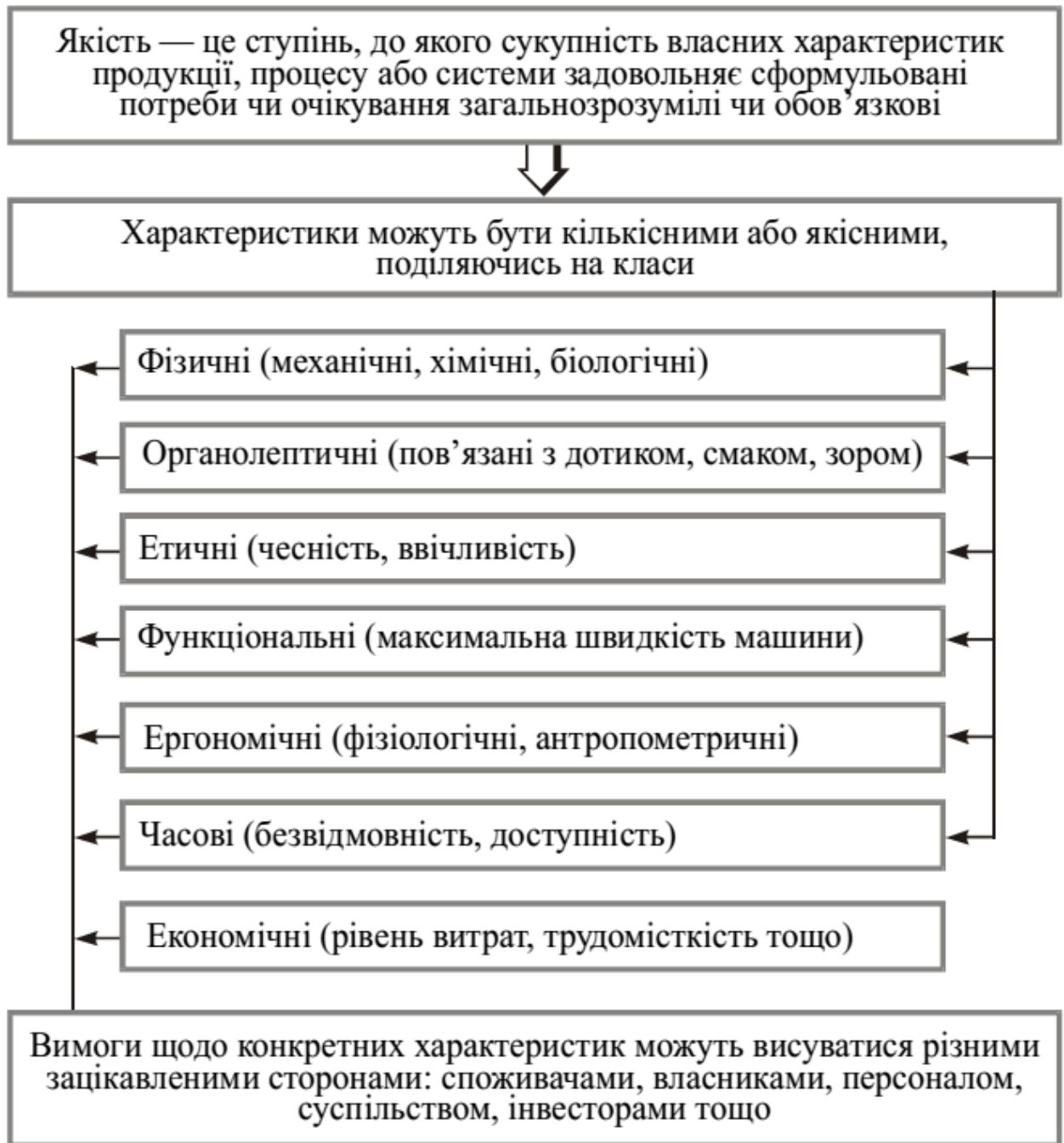


Рис. 1.1 Сучасне розуміння категорії «якість» [14]

У сучасних економічних умовах якість трактується як сукупність характеристик продукції чи послуги, пов'язаних із маркетингом, розробленням, виробництвом та сервісним обслуговуванням, які забезпечують задоволення потреб споживача за прийнятною ціною [4]. Вона є комплексним показником, що відображає результативність усіх аспектів

діяльності підприємства – від стратегічного планування до взаємодії з клієнтом.

Згідно зі стандартом ISO 9000:2015, якість визначається як ступінь відповідності сукупності властивостей об'єкта встановленим або очікуваним вимогам [14]. Послуга при цьому розглядається як результат дії або сукупності дій, що здійснюються у процесі взаємодії постачальника зі споживачем.

У цьому контексті поняття «якість послуги» охоплює три взаємопов'язані складові:

- якість потенціалу (техніко–технологічні можливості виконавця);
- якість процесу (ефективність і стандартизованість надання послуги);
- якість культури (соціально-поведінкові аспекти) [15].

З позиції споживача якість послуги – це оцінка відповідності сервісу його очікуванням та потребам, що формується на основі досвіду взаємодії з підприємством [5, 16]. Вона охоплює аналіз сприйняття, відповідність стандартам та результативність функціонування системи управління якістю.

Сукупність технічних, часових, поведінкових і психологічних параметрів формує загальний рівень сервісу, який є критично важливим у ситуаціях, коли пропозиція на ринку перевищує попит [16]. Схематичне представлення сприйняття клієнтом якості послуги наведено на рис. 1.2.

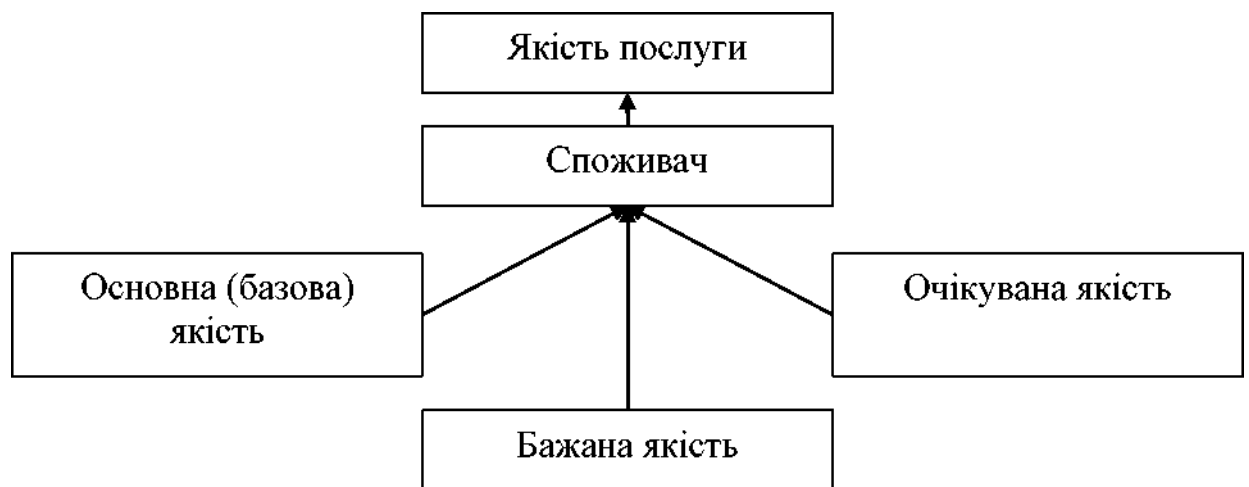


Рис. 1.2 Сприйняття клієнтом якості послуги

Джерело: розроблено автором на основі [16]

Отже, якість виступає інтегральною характеристикою ефективності діяльності підприємства, визначає його конкурентні позиції, ринковий імідж та фінансову результативність [17].

Система управління якістю підприємства сфери послуг – це сукупність організаційних структур, процедур, процесів, ресурсів та методів, які спрямовані на забезпечення, підтримання та поліпшення якості послуг відповідно до очікувань споживачів і вимог нормативних стандартів [18].

Її сутність полягає у:

- орієнтації на споживача, оскільки споживач оцінює результат послуги не лише за підсумком, а й за процесом її отримання;
- забезпеченні стабільності процесів, що дозволяє мінімізувати невизначеність у наданні послуг;
- підтримці безперервного вдосконалення, відповідно до принципів ISO 9001 та сучасних моделей управління;
- системному підході, який розглядає надання послуг як комплекс взаємопов'язаних процесів.

Таким чином, СУЯ у сфері послуг – це не лише інструмент контролю, а повноцінна стратегічна концепція управління підприємством.

Система управління якістю (СУЯ) у сфері послуг є невід'ємною складовою загальної системи менеджменту, спрямованою на забезпечення стабільної та прогнозованої якості послуг, відповідності їх нормативним вимогам, запитам споживачів та стратегічним орієнтирам підприємства (рис. 1.3) [19].

Сутність СУЯ полягає в системному управлінні всіма процесами, що впливають на якість послуг – від розроблення стандартів і регламентів до аналізу задоволеності клієнтів. Відповідно до ISO 9000:2015, СУЯ є частиною менеджменту організації, орієнтованою на досягнення результатів у сфері якості відповідно до стратегічних цілей бізнесу [14].



Рис. 1.3 Місце системи управління якістю в системі управління підприємства сфери послуг

Джерело: розроблено автором на основі [19]

Особливості управління якістю в сервісній сфері зумовлені нематеріальною природою послуги, її невіддільністю від процесу надання, високим значенням людського чинника та суб'єктивності сприйняття клієнта [20, 21, 22]. Тому якість персоналу та організаційна культура стають визначальними елементами СУЯ [23].

Структура і функціональні складові системи управління якістю відображені на рис. 1.4 і рис. 1.5.

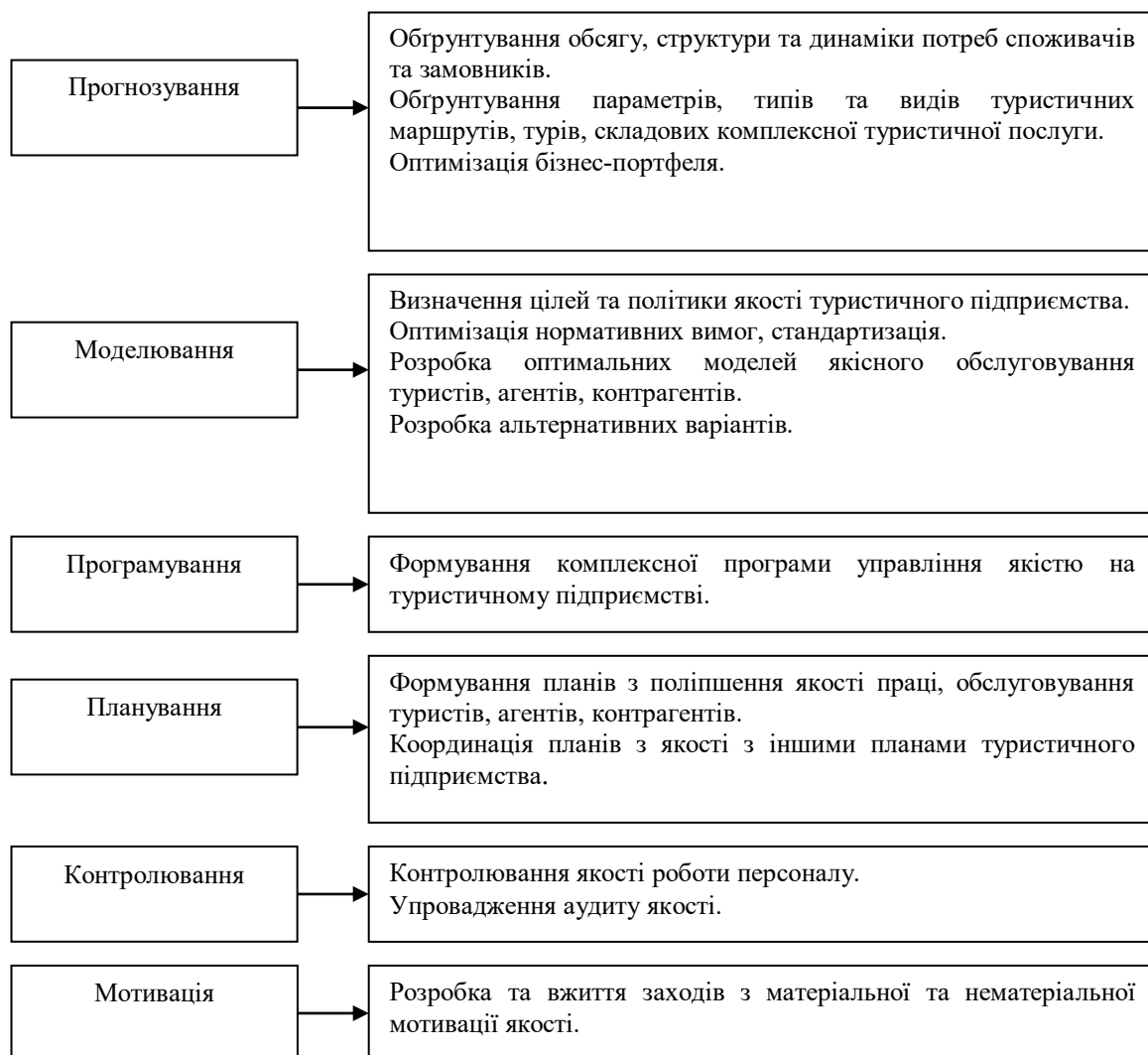


Рис. 1.4 Координація функцій управління із загальними завданнями управління якістю [25, 26]

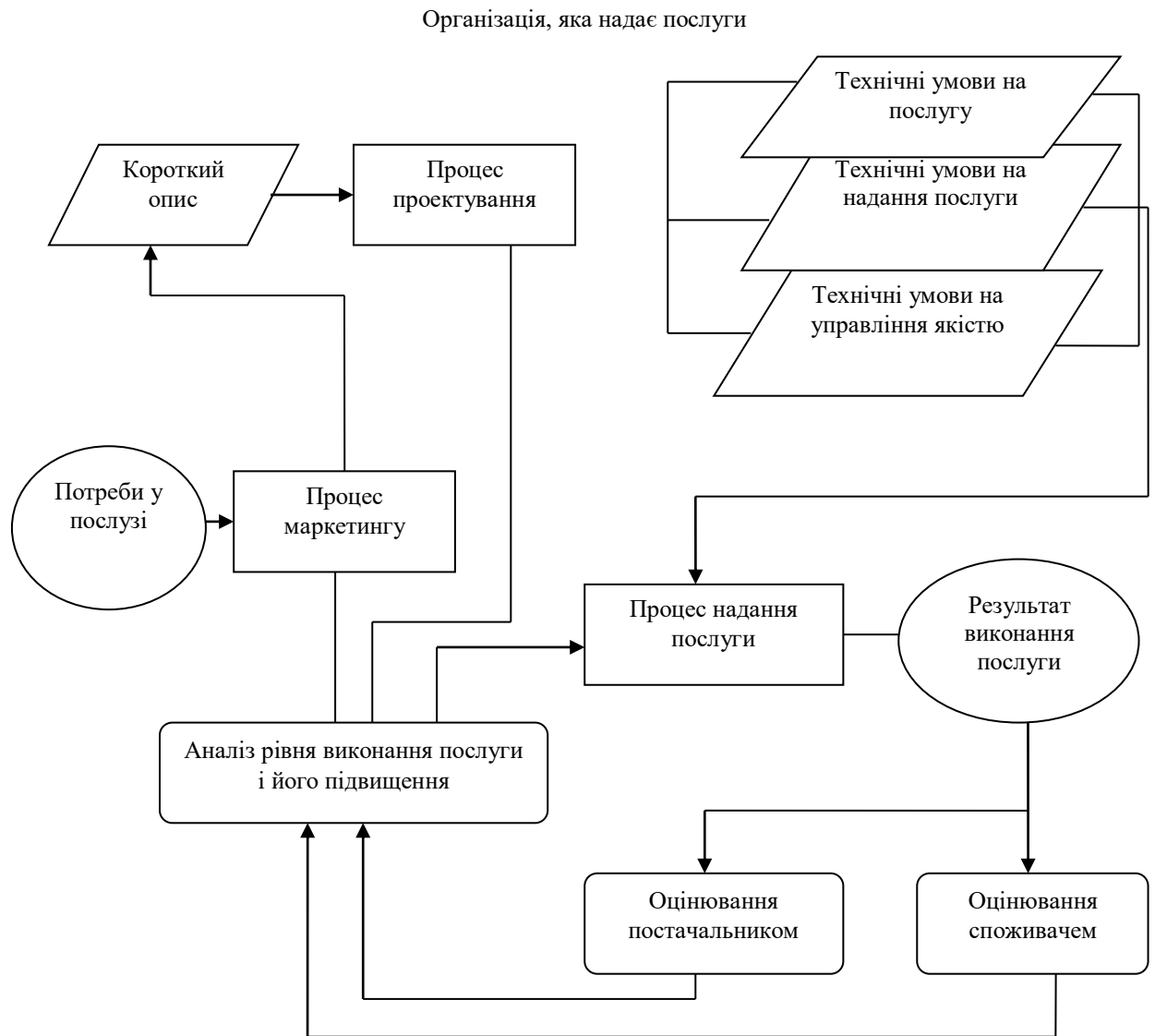


Рис. 1.5 Структура системи якості послуг [14]

Основні елементи СУЯ включають [14]:

1. політику у сфері якості;
2. цілі у сфері якості;
3. організаційну структуру;
4. процесний механізм управління;
5. документування;
6. ресурсне забезпечення;
7. моніторинг, аналіз та удосконалення.

Політика якості формує базові зобов'язання підприємства щодо рівня послуг, безпеки, комунікації зі споживачем та відповідності законодавчим вимогам [14]. Цілі в сфері якості повинні бути вимірюваними, досяжними та інтегрованими у стратегію розвитку.

Організаційна структура управління якістю включає розподіл повноважень і відповідальності між керівництвом, працівниками фронт-офісу, технічним персоналом, службою контролю якості [5, 14]. У сфері послуг важливо забезпечити координацію між підрозділами, які контактують зі споживачем.

Процесний підхід передбачає опис, стандартизацію та оптимізацію ключових і допоміжних процесів, таких як взаємодія з клієнтом до моменту отримання послуги, основний сервісний процес, післяпродажне обслуговування, управління скаргами та задоволеністю [14, 15].

Документована інформація забезпечує однозначність виконання операцій, включає стандарти сервісу, посадові інструкції, технологічні карти, політики взаємодії зі споживачами, правила реагування на інциденти [14].

У сфері послуг персонал є ключовим носієм якості. Елемент включає підбір і навчання працівників, оцінювання компетентності, мотиваційні механізми, формування сервісної культури [14, 27].

Управління матеріальними та інформаційними ресурсами стосується наявності необхідного обладнання, цифрових систем, програмного забезпечення, інформаційної підтримки, безпечних умов надання послуг [14].

Моніторинг, контроль і вимірювання якості передбачає збирання відгуків споживачів (анкетування, NPS, CRM-аналітика), аудит внутрішніх процесів, оцінку відповідності регламентам, аналіз скарг і невідповідностей [14, 28].

У сфері послуг ризики пов'язані з людським фактором, взаємодією з партнерами, сезонністю, законодавчими змінами [14, 29, 30]. Ефективна СУЯ має включати ідентифікацію ризиків, оцінювання їхньої ймовірності та впливу, планування заходів реагування.

Відповідно до концепції PDCA (Plan-Do-Check-Act), підприємство повинно постійно поліпшувати процеси, впроваджувати інновації, аналізувати показники ефективності та адаптувати систему до змін ринку [31].

Ключові аспекти СУЯ наведено на рис. 1.6 [14].

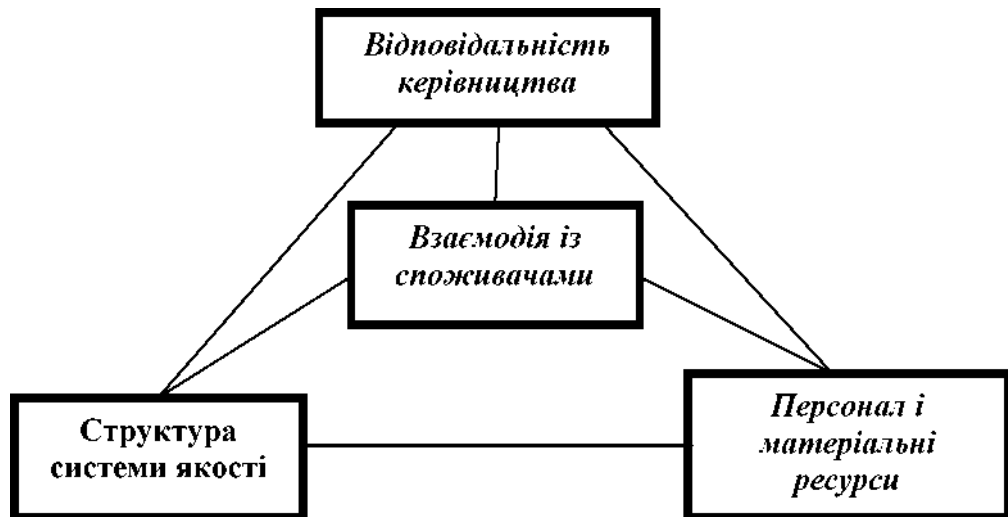


Рис. 1.6 Ключові аспекти системи управління якістю

Джерело: розроблено автором на основі [14]

Упровадження СУЯ дає змогу підвищити ефективність діяльності підприємства, скоротити витрати, оптимізувати бізнес–процеси, зміцнити довіру клієнтів та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі [14, 32, 33].

Особливого значення система управління якістю набуває в умовах війни, яка суттєво трансформувала умови функціонування підприємств сфери послуг. Порушення логістики, нестача ресурсів, зміна попиту, ризики для персоналу та клієнтів зумовили необхідність формування адаптивної, гнучкої та ризик–орієнтованої системи управління якістю [34, 35].

У воєнних умовах пріоритетами СУЯ стають:

- забезпечення безперервності надання послуг;
- антикризове управління персоналом;
- перебудова комунікацій зі споживачами;

- ризик-менеджмент;
- цифровізація процесів;
- підвищення соціальної відповідальності бізнесу;
- оптимізація ресурсів;
- модифікація стандартів якості відповідно до наявних можливостей.

Таким чином, у період війни система управління якістю перетворюється на механізм адаптивного реагування, що забезпечує не лише стабільність сервісу, а й стійкість підприємства до зовнішніх загроз. Підприємства, які інтегрували принципи СУЯ з антикризовим менеджментом, демонструють вищий рівень конкурентоспроможності та здатність підтримувати соціальну функцію бізнесу в умовах масштабних потрясінь.

Такий підхід формує основу для післявоєнного відновлення та подальшого розвитку сфери послуг в Україні.

1.2. Побудова та результативність функціонування систем управління якістю на підприємстві сфери послуг

Функціонування сучасних підприємств сфери послуг відбувається в умовах підвищеної конкуренції, динамічних змін ринкового середовища та зростання вимог споживачів до якості сервісу. За таких умов ефективність діяльності значною мірою визначається рівнем сформованості та результативності системи управління якістю (СУЯ), яка є ключовим механізмом забезпечення стабільності бізнес-процесів, відповідності послуг встановленим вимогам та підвищення їх цінності для споживача [33]. Побудова СУЯ на підприємствах сфери послуг ґрунтується на системному підході, що включає структуризацію сервісних процесів, встановлення стандартів обслуговування та механізмів оцінювання їх результативності [36].

Побудова системи управління якістю на підприємствах сфери послуг передбачає формування організаційно, методично й технологічно узгодженої моделі, яка забезпечує стабільність сервісу, контроль результатів і безперервне вдосконалення процесів. Ефективна СУЯ повинна враховувати специфіку ринку, особливості клієнтського попиту, стратегічні орієнтири підприємства та вимоги міжнародних стандартів ISO.

Побудова СУЯ у підприємствах сервісної діяльності базується на принципах, визначених міжнародним стандартом ISO 9001:2015, а саме: орієнтації на споживача, лідерстві керівництва, процесному підході, залученні персоналу, ризик–орієнтованому мисленні, прийнятті рішень на основі даних та безперервному вдосконаленні [14]. Застосування цих принципів забезпечує узгодженість між стратегічними цілями підприємства та операційними процесами, сприяє підвищенню прозорості сервісних процедур та мінімізації внутрішніх ризиків [37].

Особливістю побудови СУЯ у сфері послуг є нематеріальний характер результату діяльності, висока залежність якості сервісу від компетентності персоналу та взаємодії із споживачем, а також необхідність стандартизувати процеси, що мають значний рівень варіативності. Саме тому значна увага приділяється розробленню регламентів та алгоритмів обслуговування, технологічних карт, інструкцій, що визначають послідовність і зміст операцій у межах сервісних процесів.

Процес формування СУЯ має поетапний характер, що забезпечує послідовність, логічність і наукову обґрунтованість удосконалення сервісних процесів [32, 38, 39].

1. Діагностика вихідного стану. На даному етапі здійснюється аналіз існуючих бізнес–процесів, рівня задоволеності споживачів, кількості рекламацій, ефективності взаємодії між підрозділами, а також ідентифікація ключових проблем, що впливають на якість послуг. Такий аналіз дає змогу виявити «вузькі місця» в діяльності підприємства та сформувати підґрунтя для подальшого вдосконалення.

2. Проектування СУЯ. На цьому етапі розробляються політика й цілі у сфері якості, визначаються ключові показники ефективності, стандартизуються процеси, формуються регламенти та внутрішня документація. Політика у сфері якості визначає стратегічні наміри підприємства щодо забезпечення якості послуг і враховує потреби стейкхолдерів. Цілі у сфері якості формулюються у вимірюваному форматі та є інструментом моніторингу результативності СУЯ.

3. Впровадження СУЯ. Включає навчання персоналу, запровадження процедур контролю, налагодження внутрішніх комунікацій, реалізацію механізмів управління якістю на всіх етапах обслуговування.

4. Моніторинг та оцінювання результативності. Здійснюється шляхом аналізу задоволеності клієнтів, рівня рекламаций, результатів внутрішніх аудитів, кількості відхилень і ефективності коригувальних дій. Результати моніторингу стають основою для коригувальних дій, удосконалення процесів та оновлення стандартів відповідно до циклу PDCA. Це забезпечує динамічний розвиток СУЯ та адаптацію до змін ринкового середовища.

5. Безперервне вдосконалення. Охоплює оптимізацію процесів, оновлення стандартів, впровадження інновацій, розвиток корпоративної культури якості та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Процес управління якістю на підприємстві здійснюється у кілька етапів і залежить від обраної концепції роботи підприємства і стратегії якості. Зміст операцій процесу управління якістю та умови їх реалізації наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Зміст операцій процесу управління якістю та умови їх реалізації [14]

№	Склад операцій	Умови успішного виконання операцій
Цілепокладання		
1	1. Визначення цілей 2. Обґрунтування цілей 3. Формування цілей 4. Постановка цілей 5. Корегування цілей	1. Рівень кваліфікації і професіоналізм 2. Врахування об'єктивних законів 3. Система інтересів 4. Кількість і цінність інформації
Вибір		
2	1. Оцінка механізму управління 2. Вибір методів управління 3. Обґрунтування методів 4. Комбінування методів	1. Особливості механізму управління 2. Склад засобів впливу 3. Відповідність засобів впливу
Інформаційна робота		
3	1. Накопичування інформації 2. Зберігання інформації 3. Пошук інформації 4. Обробка інформації 5. Передача інформації	1. Кількість інформації 2. Цінність інформації 3. Можливість інформаційної системи 4. Автоматизація обробки
Аналітична робота		
4	1. Оцінка параметрів 2. Розрахунок показників 3. Графічна робота 4. Класифікація, аналіз	1. Метод аналізу 2. Кваліфікація робітників 3. Автоматизація розрахунків і логічних операцій
Розробка і вибір варіанту дій (тип рішень)		
5	1. Пошук варіантів дій 2. Визначення критеріїв вибору 3. Співставлення варіантів 4. Організаційне оформлення 5. Прийняття рішень	1. Методика розробки 2. Досвід і кваліфікація керівника 3. Використання сучасної техніки 4. Стиль роботи
Організаційно-практична робота (реалізація рішень)		
6	1. Доведення рішення до виконавців 2. Роз'яснення и уточнення рішення 3. Розподіл завдань 4. Наділення повноваженнями 5. Контроль виконання	1. Тип організації 2. Дисципліна 3. Соціально-психологічний клімат 4. Авторитет керівника 5. Стиль управління

Загальна процедура управління якістю зображена рис. 1.7.

Результативність системи управління якістю оцінюється шляхом аналізу її впливу на ключові показники діяльності підприємства [40, 41]. Вона характеризується ступенем досягнення встановлених цілей, відповідністю послуг вимогам споживачів та ефективністю використання ресурсів.

До критеріїв результативності належать:

- рівень задоволеності та лояльності споживачів;
- частка повторних звернень;
- структура і частота рекламаций;
- середній час надання послуги;
- відповідність сервісних процесів вимогам нормативів і стандартів;
- ефективність взаємодії із постачальниками послуг;
- витрати, пов'язані з забезпеченням якості.



Рис. 1.7. Процес управління якістю на підприємстві [40]

Таблиця 1.3

**Ключові показники результативності системи управління якістю
у сфері послуг**

Група показників	Показники	Опис значення
Показники клієнтської оцінки	Рівень задоволеності, частка повторних звернень, NPS	Характеризують якість сервісної взаємодії
Операційні показники	Час виконання послуги, частота порушення стандартів, кількість помилок	Відображають ефективність процесів
Показники продуктивності персоналу	Кваліфікація, рівень навчання, дисципліна, мотивація	Впливають на стабільність якості сервісу
Фінансові показники	Витрати на якість, економічний ефект від покращень	Демонструють економічну доцільність СУЯ

Для підвищення об'єктивності аналізу доцільно використовувати комплекс методів (аудити, опитування, KPI, цифрову аналітику). Порівняння цих методів наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Порівняння методів оцінювання результативності СУЯ

Метод	Переваги	Недоліки	Особливості застосування у сфері послуг
Внутрішній аудит	Об'єктивність, системність	Потребує кваліфікованого персоналу	Аналіз відповідності стандартам
Опитування клієнтів	отримання зворотного зв'язку	Можлива суб'єктивність	Доцільно використовувати онлайн-інструменти
KPI-показники	Чіткі кількісні дані	Не враховують якісних аспектів	Найефективніші для операційних процесів
Аналіз рекламаций	Виявлення системних дефектів	Може запізнюватися	Показує реальні проблеми сервісу

Сукупне використання цих підходів забезпечує комплексність оцінювання та підвищує достовірність висновків.

Ефективна СУЯ забезпечує стабільний рівень якості та передбачуваність результатів, підвищення задоволеності клієнтів, зростання

конкурентоспроможності, оптимізацію операційних витрат, скорочення кількості помилок і рекламаций, посилення корпоративної дисципліни та мотивації персоналу.

У довгостроковій перспективі впровадження СУЯ створює передумови для стійкого розвитку підприємства, розширення ринку та формування позитивного іміджу.

1.3. Сучасні підходи до управління якістю на підприємствах сфери послуг

У сучасних умовах глобальної конкуренції та динамічного розвитку ринку питання забезпечення якості послуг набуває стратегічного значення для підприємств сфери послуг. Якість розглядається як ключовий фактор конкурентоспроможності, засіб формування лояльності клієнтів і основа стійкого розвитку організації [28, 42]. З огляду на це актуальним є впровадження сучасних підходів до управління якістю, що ґрунтуються на міжнародних стандартах, концепціях менеджменту та інноваційних практиках.

Системний (комплексний) підхід до управління якістю є одним із базових сучасних підходів, який розглядає підприємство як цілісну сукупність взаємопов'язаних процесів. Відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015, система управління якістю має будуватися на процесному та ризик-орієнтованому підходах [14].

Системний підхід забезпечує узгодженість діяльності підрозділів, підвищує ефективність використання ресурсів і сприяє зменшенню відхилень у якості. Для сфери послуг це особливо важливо, оскільки кінцевий результат значною мірою визначається людським фактором і якістю взаємодії зі споживачем [15].

Концепція Total Quality Management (TQM) передбачає інтеграцію принципів якості у всі сфери діяльності підприємства, включаючи

управління персоналом, маркетинг та організаційну культуру [43]. У межах цього підходу якість створюється на кожному етапі – від розроблення послуги до її надання та оцінювання задоволеності клієнтів.

Для підприємств сфери послуг, де ключову роль відіграє поведінка персоналу, TQM є основою формування сервісно орієнтованої корпоративної культури та підвищення відповідальності працівників за результат [43].

Процесний підхід передбачає управління діяльністю підприємства через сукупність визначених процесів із чітко окресленими цілями, ресурсами та критеріями оцінювання [14]. Застосування процесного підходу у сфері послуг забезпечує оптимізацію операцій, скорочення часу обслуговування, зменшення кількості рекламаций та підвищення стабільності сервісу [44, 45].

Клієнтоорієнтований підхід відображає сучасну тенденцію – перехід до моделі сервісу, побудованої на очікуваннях, потребах та досвіді споживача [46, 47]. Він передбачає використання інструментів оцінювання задоволеності клієнтів (NPS, CSI, SERVQUAL), персоналізацію послуг, розбудову ефективних каналів зворотного зв'язку та формування позитивного споживчого досвіду [48].

Підприємства, що реалізують клієнтоорієнтовану стратегію, отримують стійкі конкурентні переваги завдяки вищій лояльності та позитивному іміджу.

У контексті цифрової трансформації якість послуг дедалі більше залежить від використання сучасних технологій. Інноваційний та цифровий підходи передбачають застосування CRM- та ERP-систем, автоматизації процесів, аналітики великих даних (Big Data), онлайн-моніторингу сервісу, мобільних додатків та чат-ботів [49, 50].

Цифровізація СУЯ підвищує точність контролю якості, мінімізує людські помилки, покращує оперативність прийняття рішень та забезпечує персоналізацію сервісу [51].

Ризик–орієнтований підхід, закріплений в ISO 9001:2015, передбачає систематичну ідентифікацію, оцінювання та управління ризиками, що можуть негативно вплинути на якість послуг [14; 30].

У сфері послуг цей підхід є критично важливим, особливо в умовах економічної нестабільності, воєнного стану або кризових ситуацій. Ефективне управління ризиками сприяє стабільності процесів, попередженню відмов у наданні послуг, зменшенню кількості скарг і підвищенню надійності сервісу [30].

Філософія Kaizen орієнтована на безперервне поліпшення всіх компонентів діяльності підприємства через участь кожного працівника [52]. Для підприємств сфери послуг застосування принципів Kaizen формує культуру якості, стимулює ініціативність персоналу, зменшує втрати й підвищує ефективність процесів [53].

Kaizen є ключовим елементом довгострокової конкурентної стратегії, оскільки забезпечує адаптивність підприємства до змін ринку та очікувань споживачів.

Таблиця 1.5

Узагальнення сучасних підходів до управління якістю на підприємствах сфери послуг

Назва підходу	Ключова характеристика	Основні інструменти	Очікувані результати
1	2	3	4
Системний (комплексний) підхід	Розгляд підприємства як єдиної взаємопов'язаної системи процесів	ISO 9001:2015, карти процесів, внутрішні регламенти	Узгодженість процесів, мінімізація помилок, стабільність якості
TQM (Total Quality Management)	Залучення всіх працівників до процесу управління якістю та фокус на загальну культуру якості	Командне навчання, стандарти сервісу, участь персоналу у вдосконаленні	Підвищення відповідальності працівників, формування корпоративної культури якості

Продовження табл. 1.5

1	2	3	4
Процесний підхід	Управління діяльністю через ідентифіковані процеси з вимірюваними показниками	KPI, контрольні карти, оптимізація процесів	Скорочення часу обслуговування, зниження операційних витрат
Клієнтоорієнтований підхід	Формування сервісу на основі очікувань і досвіду клієнта	CRM-системи, анкетування, SERVQUAL-аналіз	Висока лояльність клієнтів, позитивний клієнтський досвід, повторні продажі
Інноваційний та цифровий підхід	Використання цифрових технологій для управління якістю, автоматизація процесів	CRM, ERP, мобільні додатки, Big Data, онлайн-моніторинг сервісу	Підвищення точності контролю якості, оперативність рішень, персоналізація послуг
Ризик-орієнтований підхід	Врахування й управління ризиками, що впливають на якість послуг	Risk-matrix, SWOT, GAP-аналіз, плани реагування	Стабільність роботи в турбулентних умовах, попередження рекламацій
Підхід Kaizen (безперервне вдосконалення)	Постійне покращення процесів за участю всіх співробітників	PDCA, Lean-інструменти, система пропозицій персоналу	Зменшення втрат, підвищення ефективності, гнучкість і адаптивність

Узагальнення сучасних підходів свідчить про перехід систем управління якістю від формального контролю результатів до стратегічного управління всіма бізнес-процесами. Спільними для них є орієнтація на споживача, інноваційність, цифровізація, гнучкість і здатність до адаптації в умовах невизначеності.

Комплексне застосування сучасних підходів дає змогу підприємствам підвищувати рівень задоволеності споживачів, забезпечувати гнучкість і стійкість бізнес-моделі, формувати відповідальну корпоративну культуру, створювати довгострокові конкурентні переваги навіть в умовах турбулентності або воєнного стану.

Висновки до розділу 1

Доведено, що якість є ключовим чинником конкурентоспроможності підприємств, оскільки визначає рівень задоволення споживачів, формує репутацію та впливає на результативність діяльності.

Поняття «якість послуг» трактується як багатовимірна категорія, що включає технічні, функціональні та соціальні характеристики. Система управління якістю розглядається як комплекс політики, цілей, процедур і ресурсів, спрямованих на забезпечення стабільної відповідності послуг вимогам і очікуванням клієнтів.

Встановлено, що в умовах воєнного стану СУЯ зазнає трансформацій: посилюється роль ризик-орієнтованих методів, цифровізації процесів, антикризового управління та адаптації стандартів ISO до обмежених ресурсів і підвищеної невизначеності. Підприємства мають забезпечувати оперативність рішень, сталість сервісу та підтримку персоналу.

Сучасні підходи до управління якістю ґрунтуються на процесному, клієнтоорієнтованому, інноваційному та ризик-орієнтованому принципах, а також концепціях TQM, Kaizen і стандартах ISO 9001:2015. Вони спрямовані на формування культури постійного вдосконалення та залучення всіх учасників організації до процесів забезпечення якості.

Отже, управління якістю є стратегічною основою діяльності підприємств сфери послуг, що інтегрує всі рівні менеджменту та забезпечує їхню стійкість у кризових умовах.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СКЛАДОВИХ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТУРИСТИЧНОЇ ФІРМИ TRAVEL PROFESSIONAL GROUP

2.1. Аналіз основних показників діяльності туристичного підприємства

Travel Professional Group (TPG) є одним із провідних українських туристичних операторів та агентських мереж, що функціонує на вітчизняному ринку з 1994 року. Географія присутності підприємства охоплює більшість регіонів України, що забезпечується завдяки поєднанню власних офісів і розгалуженої франчайзингової мережі. Така структура сприяє підвищенню доступності туристичних послуг та розширює можливості охоплення клієнтських сегментів.

Основними напрямками діяльності TPG є організація авіаційних та автобусних турів, формування чартерних програм, продаж індивідуальних і корпоративних поїздок, а також надання супутніх туристичних послуг. Бізнес–модель підприємства заснована на інтеграції туроператорської та агентської компонент, що дозволяє диверсифікувати джерела доходу, знижувати операційні ризики та підтримувати конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі. Значну роль у формуванні туристичного продукту відіграє співпраця з міжнародними партнерами - авіакомпаніями та приймаючими компаніями (Destination Management Companies, DMC). Така взаємодія забезпечує доступ до нових ринків, розширює продуктову лінійку та підсилює позиції TPG на міжнародних туристичних напрямках.

Юридичне представництво групи здійснюється через ТОВ «ТПГ Дніпропетровськ» (ЄДРПОУ 38300065), основний вид діяльності якого відповідає КВЕД 79.11 «Діяльність туристичних агентств». Дана

організаційно–правова форма дозволяє ефективно координувати взаємодію з партнерами та забезпечувати необхідний рівень стандартизації процесів.

Період 2021–2024 рр. був надзвичайно складним для туристичної галузі України. Повномасштабна військова агресія Росії у 2022 році спричинила різке падіння мобільності населення, тимчасову зупинку міжнародного авіасполучення, скорочення попиту на туристичні послуги та значне ускладнення логістичних операцій. З іншого боку, внутрішній туризм продемонстрував ознаки відносної стійкості, забезпечивши зростання попиту на безпечні внутрішні туристичні маршрути. Саме ця тенденція частково стабілізувала діяльність туристичних підприємств, у тому числі й ТРГ.

Для оцінки результативності діяльності туристичного оператора одним із ключових є показник рентабельності продажів (ROS), який відображає здатність підприємства формувати маржинальний дохід, достатній для покриття витрат і забезпечення прибутковості. Динаміку рентабельності ТРГ подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Показники рентабельності ТРГ

Рік	Рентабельність продажів, %
2021	9,6
2022	–6,8
2023	3,1
2024	6,4

Аналіз даних свідчить, що у 2021 р. підприємство демонструвало відносно високий рівень прибутковості, що стало можливим завдяки постпандемічному відновленню туристичних потоків та активізації міжнародних подорожей. Однак 2022 р. ознаменувався різким погіршенням фінансових результатів: рентабельність знизилася до –6,8% унаслідок припинення авіасполучення, падіння попиту і зростання витрат на адаптацію операційних процесів. Уже у 2023 р. показник повернувся до позитивного значення (3,1%), що свідчить про гнучкість бізнес-моделі та ефективність використання альтернативних напрямів вильоту. У 2024 р. рентабельність

досягла 6,4%, що вказує на стабілізацію діяльності та поступове відновлення операційної ефективності.

Фінансова стійкість є ключовим чинником забезпечення безперебійної діяльності туристичного оператора, особливо в умовах високого рівня зовнішніх ризиків. Комплексна оцінка фінансової стійкості TPG здійснювалася на основі аналізу ліквідності, структури капіталу, показників оборотності та операційної ефективності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Показники фінансової стійкості Travel Professional Group (TPG)
у 2021–2024 рр.**

Група показників	Показник	Формула / зміст	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7
1. Ліквідність та короткострокова платоспроможність	Коефіцієнт поточної ліквідності	Поточні активи / Поточні зобов'язання	1,32	0,84	1,05	1,21
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Поточні активи – запаси) / Поточні зобов'язання	1,07	0,59	0,88	1,12
	Коефіцієнт грошової ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	0,41	0,22	0,36	0,44
2. Фінансова незалежність (структура капіталу)	Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Активи	0,48	0,34	0,38	0,43
	Коефіцієнт фінансового ризику	Зобов'язання / Власний капітал	1,08	1,94	1,63	1,33
	Коефіцієнт маневреності капіталу	Власні обігові кошти / Власний капітал	0,29	–0,07	0,11	0,21
3. Ділова активність та оборотність	Оборотність оборотних активів	Виручка / Оборотні активи	4,8	2,2	3,6	4,1
	Оборотність дебіторської заборгованості	Виручка / Дебіторська заборгованість	7,4	4,1	6,0	7,2
	Період погашення дебіторки, дні	365 / оборотність	49	89	61	51
	Оборотність кредиторської заборгованості	Собівартість / Кредиторська заборгованість	6,1	3,3	4,9	5,6

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7
4. Операційна стійкість (галузеві KPI туроператора)	Частка рекламаций, %	Кількість скарг / кількість турів	3,4	9,1	6,2	4,7
	Документальні помилки (на 100 заявок)	Внутрішній контроль	4,3	11,7	7,5	5,2
	Середній час обробки заявки, хв	CRM-аналітика	22	41	28	19
	NPS (індекс лояльності)	Опитування клієнтів	+52	+18	+41	+58
	Повторні продажі, %	CRM-дані	37	14	24	33

Результати дослідження свідчать, що 2022 р. став найбільш кризовим для підприємства: коефіцієнти ліквідності та фінансової незалежності суттєво погіршилися, а оборотність активів та якість внутрішніх процесів знизилися. Зокрема:

- коефіцієнт поточної ліквідності знизився до 0,84;
- грошова ліквідність – до 0,22;
- автономія капіталу – до 0,34.

Проте в 2023–2024 рр. спостерігається чітка позитивна тенденція відновлення. Зростання швидкої та грошової ліквідності, скорочення операційних ризиків і підвищення NPS свідчать про стабілізацію бізнес-процесів. Важливим індикатором є скорочення часу обробки заявки з 41 хв. у 2022 р. до 19 хв. у 2024 р., що відображає підвищення ефективності внутрішнього менеджменту. Додатково зниження рівня скарг з 9,1% до 4,7% підтверджує покращення сервісної складової діяльності.

Вивчення туристичних потоків є необхідною передумовою для визначення конкурентних переваг підприємства та формування ефективної маркетингової стратегії. Аналіз здійснювався за такими параметрами: кількість туристів, структура попиту, сезонність та канали продажів. Динаміку туристичних потоків подано в табл. 2.3.

Динаміка туристичних потоків ТРГ

Показник	2021	2022	2023	2024
Кількість туристів, осіб	35 000	12 000	18 000	25 000
Частка внутрішніх турів, %	30	65	60	58
Частка міжнародних турів, %	70	35	40	42
Онлайн-бронювання, %	15	25	35	40
Корпоративні замовлення, %	10	8	12	15

З наведених даних випливає, що обсяг туристичних потоків після падіння у 2022 р. почав швидко відновлюватися. Особливо динамічно зростає сегмент онлайн-бронювань, що підтверджує тенденції цифровізації в туристичній індустрії. Частка внутрішніх турів залишається високою, але поступово знижується через повернення можливостей для міжнародних поїздок.

ТРГ обслуговує різноманітні групи туристів, серед яких:

1. сімейні групи – близько 40% клієнтської бази;
2. молодіжні групи та студенти – 20%;
3. корпоративні клієнти – 15%;
4. індивідуальні туристи, включаючи VIP-сегмент – 25%.

Така структура сприяє диверсифікації попиту й підвищує стійкість підприємства до ринкових коливань.

Сезонність для ТРГ є типовою: пік активності спостерігається у липні–серпні та квітні-травні (рис. 2.2). Найнижчий рівень попиту припадає на січень, лютий та листопад, що відповідає загальній закономірності функціонування туристичного ринку. Водночас зростання попиту у грудні зумовлене популярністю новорічних та різдвяних подорожей.

Сегментація туристів TPG у 2024 році

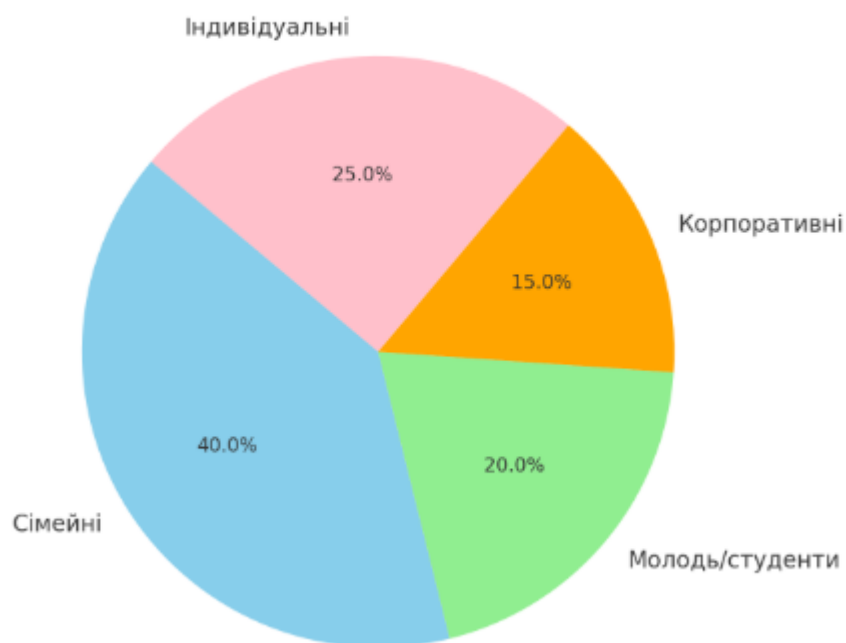


Рис. 2.1 Сегментація клієнтів TPG у 2024 р.

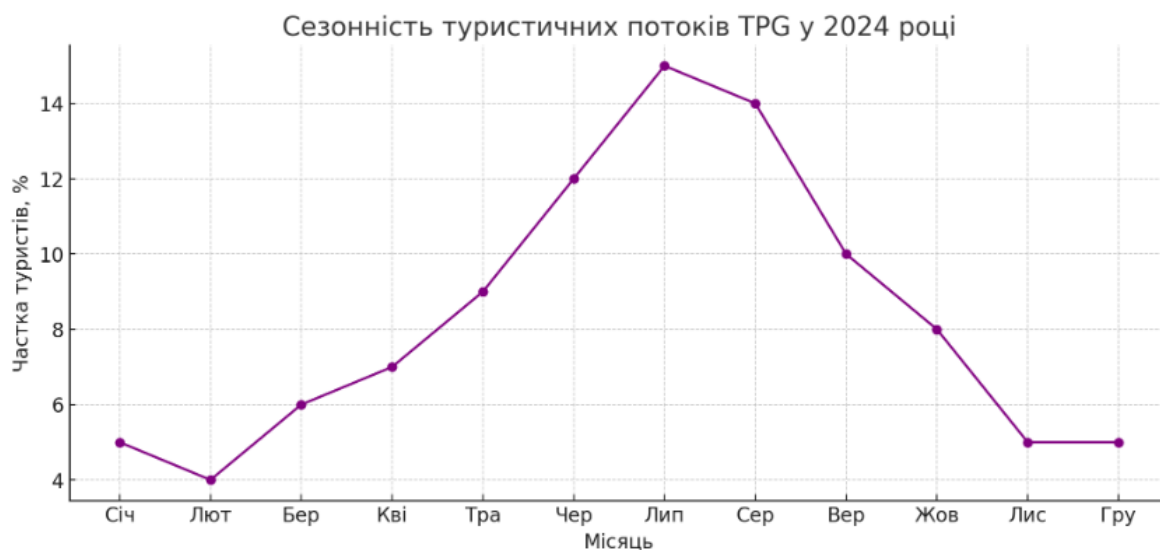


Рис. 2.2 Сезонність туристичних потоків TPG у 2024 р.

Узагальнення отриманих результатів фінансового, операційного та ринкового аналізу діяльності Travel Professional Group дає змогу комплексно оцінити поточний стан підприємства та визначити чинники, що формують його конкурентоспроможність. З одного боку, компанія демонструє

поступове відновлення ключових економічних показників, підвищення ефективності внутрішніх процесів та покращення якості сервісу. З іншого боку, на діяльність TPG продовжують впливати зовнішні ризики, пов'язані з макроекономічною та політичною нестабільністю, а також структурні особливості туристичного ринку.

Для систематизації виявлених переваг, недоліків, можливостей розвитку та зовнішніх загроз доцільним є застосування стратегічного інструментарію оцінки – SWOT-аналізу. Його проведення дозволяє інтегрувати результати фінансових і операційних досліджень, узгодити їх з ринковими тенденціями та сформулювати концептуальне бачення подальших напрямів підвищення ефективності та якості управління підприємством. У цьому контексті SWOT-аналіз виступає методологічною основою для визначення сильних і слабких сторін TPG, а також перспектив і обмежень його розвитку в коротко- та середньостроковій перспективі.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз діяльності Travel Professional Group

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Довготривала присутність на ринку та сформована ділова репутація.	1. Обмежена прозорість фінансової звітності та відсутність консолідованих даних.
2. Розгалужена мережа франчайзингових та партнерських офісів.	2. Низький рівень капіталізації частини юридичних підрозділів.
3. Налагоджені партнерства з міжнародними авіакомпаніями та DMC.	3. Залежність від агентської мережі та ризики нерівномірної якості обслуговування.
4. Диверсифікація туристичних продуктів (авіатури, автобусні, MICE, індивідуальні тури).	4. Висока частка операційних витрат у структурі собівартості.
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Зростання внутрішнього туризму та попиту на безпечні напрямки.	1. Військово–політична нестабільність та зовнішні шоки.
2. Активний розвиток цифрових рішень (CRM, мобільні застосунки, автоматизація пакетування турів).	2. Зростання конкуренції з боку міжнародних онлайн-платформ та глобальних туроператорів.
3. Розширення корпоративного сегмента (MICE).	3. Коливання вартості транспортних та логістичних послуг.
4. Підвищення привабливості для інвесторів за умови покращення фінансової прозорості.	4. Регуляторні ризики та можливі зміни державної політики в сфері туризму.

Проведений SWOT-аналіз показав, що TPG має вагомі конкурентні переваги – широку географічну присутність, розвинену мережу партнерств і диверсифікований портфель туристичних продуктів. Водночас компанія стикається з низкою викликів: недостатньою фінансовою прозорістю, високою конкуренцією з онлайн-ринком та залежністю від зовнішніх політичних і економічних факторів.

З урахуванням проведеного аналізу можна зробити висновок, що Travel Professional Group є стабільним і конкурентоспроможним підприємством, яке ефективно відновлює діяльність і нарощує операційну результативність. Подальше зміцнення ринкової позиції компанії значною мірою залежатиме від удосконалення системи управління якістю, цифровізації сервісів, стандартизації внутрішніх процедур та розвитку системи контролю клієнтського досвіду. Саме підвищення якості послуг має стати ключовим чинником забезпечення довгострокової стійкості та конкурентних переваг TPG на туристичному ринку.

2.2. Дослідження параметрів системи управління якістю підприємства

Ефективність функціонування туристичного підприємства значною мірою визначається рівнем організації системи управління якістю (СУЯ), оскільки саме вона забезпечує стабільність виконання бізнес-процесів, відповідність послуг вимогам споживачів та нормам міжнародних стандартів. Для компанії Travel Professional Group (TPG), одного з провідних туроператорів України, забезпечення високої якості сервісу є стратегічним чинником конкурентоспроможності, особливо в умовах воєнного стану, турбулентності туристичного ринку та зміни поведінки споживачів. У зв'язку з цим дослідження параметрів СУЯ дозволяє оцінити її рівень зрілості, адаптивності та результативності, а також визначити напрями подальшої оптимізації.

Система управління якістю в TPG базується на принципах процесного та функціонального підходів, що забезпечує узгодженість дій між структурними підрозділами: маркетинговим відділом, операційним департаментом, юридичним відділом, відділом клієнтського супроводу, блоком корпоративних продажів та відділом контролю сервісу. Останній виконує ключові функції в межах СУЯ, зокрема:

- моніторинг відповідності фактично наданих послуг установленим стандартам і умовам договорів;
- аудит взаємодії з партнерами (авіаперевізниками, готельними мережами тощо);
- аналіз, систематизація та класифікація клієнтських скарг;
- оцінювання фактичного рівня сервісу в туристичних об'єктах.

Наявність стандартизованих і чітко визначених процесів дозволяє мінімізувати операційні ризики, підвищити передбачуваність результатів та забезпечити контроль якості на всіх етапах обслуговування.

Система управління якістю TPG побудована відповідно до вимог ISO 9001:2015, що передбачає формалізацію ключових управлінських процедур і політик. До технологічних елементів СУЯ належать:

- стандартизовані комунікаційні скрипти менеджерів;
- уніфіковані договори, політики анулювання та політики змін бронювань;
- автоматизований документообіг на базі CRM та корпоративного порталу;
- інтеграція систем бронювання Amadeus та внутрішніх модулів контролю.

Використання автоматизованих рішень підвищує прозорість взаємодії з клієнтами та партнерами, а також значно скорочує вірогідність допущення помилок у процесі оформлення заявок.

TPG активно впроваджує клієнтоорієнтований підхід, використовуючи багатоканальну систему комунікації: телефонний центр, чат-боти, мобільний

застосунок, онлайн-кабінет клієнта та соціальні мережі. Оцінювання рівня задоволеності здійснюється на основі:

- індексу лояльності Net Promoter Score (NPS);
- післятурових анкет;
- КРІ відділу клієнтської підтримки;
- класифікації та аналізу претензій.

У 2024 р. середній NPS становив 58 пунктів, що відповідає високому рівню лояльності споживачів, хоча в бюджетному сегменті турів значення коливається в межах 42-47 пунктів.

Після початку повномасштабного вторгнення РФ ТРГ здійснила глибоку адаптацію СУЯ та системи ризик–менеджменту. Основними нововведеннями стали:

- впровадження страхування ризику зміни маршрутів;
- використання альтернативних транспортних рішень (комбінованих та автобусних турів);
- оновлення політик гнучкого скасування бронювань;
- постійний моніторинг та оновлення інформації щодо перетину кордонів і вимог країн перебування.

Застосування ризик–орієнтованого підходу забезпечило операційну стабільність і збереження ринкових позицій компанії.

Для визначення рівня розвитку системи управління якістю використано підхід EFQM (European Foundation for Quality Management) [55], результати якого наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка зрілості СУЯ ТРГ за моделлю EFQM

Критерій	Максимум балів	Фактична оцінка	Рівень відповідності
Лідерство	100	76	Високий
Стратегія	100	72	Високий
Персонал	100	68	Середньо–високий
Партнерство і ресурси	100	80	Високий
Бізнес–процеси	100	74	Високий
Орієнтація на клієнта	100	82	Дуже високий
Результати діяльності	100	65	Середній

Інтегральний показник = 73/100, що свідчить про наявність зрілої, стабільно функціонуючої системи управління якістю.

Для комплексного оцінювання результативності СУЯ проаналізовано клієнтські, операційні, фінансові та якісні індикатори (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка показників ефективності СУЯ у 2021–2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	Тренд
Рівень задоволеності клієнтів (%)	86	61	72	81	Відновлення
NPS (індекс лояльності)	+52	+18	+41	+58	Стабільне зростання
Частка повторних покупок (%)	37	14	24	33	Позитивна динаміка
Скарги клієнтів (% від загальної кількості турів)	3,4	9,1	6,2	4,7	Зменшення
Середній час обробки заявки (хв.)	22	41	28	19	Поліпшення
Кількість помилок у документах (на 100 заявок)	4,3	11,7	7,5	5,2	Оптимізація
Рентабельність продажів (%)	9,6	–6,8	3,1	6,4	Відновлення

Аналітичні результати свідчать, що найзначніший спад відбувся у 2022 р., тоді як у 2023–2024 рр. спостерігається стійке відновлення за всіма групами показників.

Для узагальнення даних застосовано метод рейтингової оцінки за ключовими критеріями (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Рейтингова оцінка ефективності СУЯ TRG

Критерій оцінки	Макс. балів	Отримано	Рівень
Відповідність ISO та стандартам сервісу	10	8	Високий
Цифровізація процесів	10	9	Дуже високий
Оцінка задоволеності клієнтів	10	7	Середньо–високий
Професійна компетентність персоналу	10	6	Середній
Ризик-орієнтоване управління	10	8	Високий
Гнучкість та адаптивність стратегії	10	9	Дуже високий
Операційна ефективність	10	7	Середньо–високий

Сумарна рейтингова оцінка ефективності СУЯ становить 77%, що відповідає високому рівню.

Для встановлення ключових напрямів покращення було застосовано метод Парето (табл. 2.8) [56], який показав, що 80% резервів ефективності формують:

- процеси,
- задоволеність персоналу,
- партнерство та ресурси,
- задоволеність клієнтів,
- результати бізнесу.

Саме ці напрями можуть забезпечити найбільший приріст якості при мінімальних витратах.

Таблиця 2.8

Вихідні дані для побудови діаграми Парето

№	Критерії в порядку убавання резерву	Резерв, %	Кумулятивний підсумок резервів, %
1	2	3	4
5	Процеси	16,24	16,24
7	Задоволеність персоналу	14,53	30,77
4	Партнерство та ресурси	13,67	44,44
6	Задоволеність споживачів	12,82	57,26
9	Результати бізнесу	12,82	70,08
3	Персонал	10,25	80,33
2	Політика та стратегія	7,69	88,02
8	Вплив на суспільство	6,84	94,86
1	Лідуюча роль керівництва	5,13	99,99

Графічна інтерпретація отриманих результатів показана на рис. 2.3 і рис. 2.4.

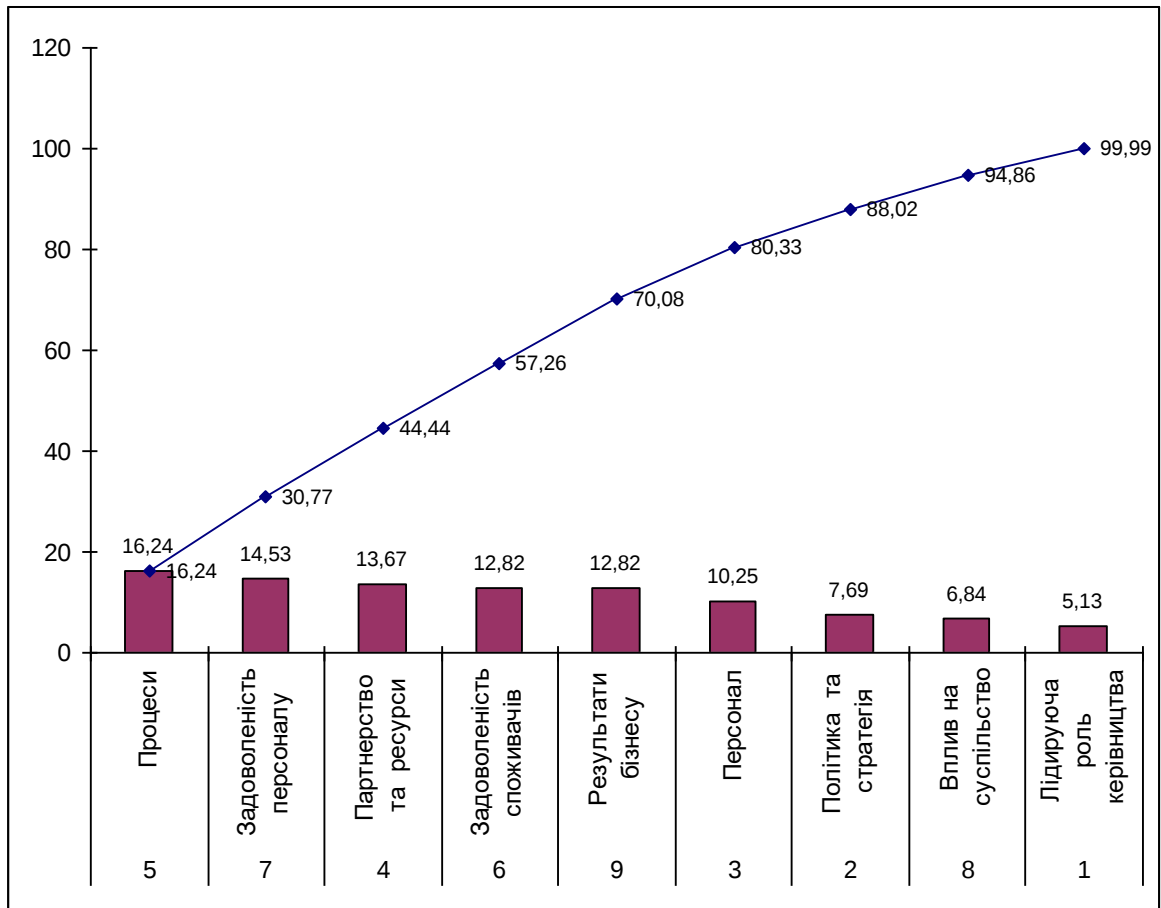


Рис. 2.3 Діаграма Парето

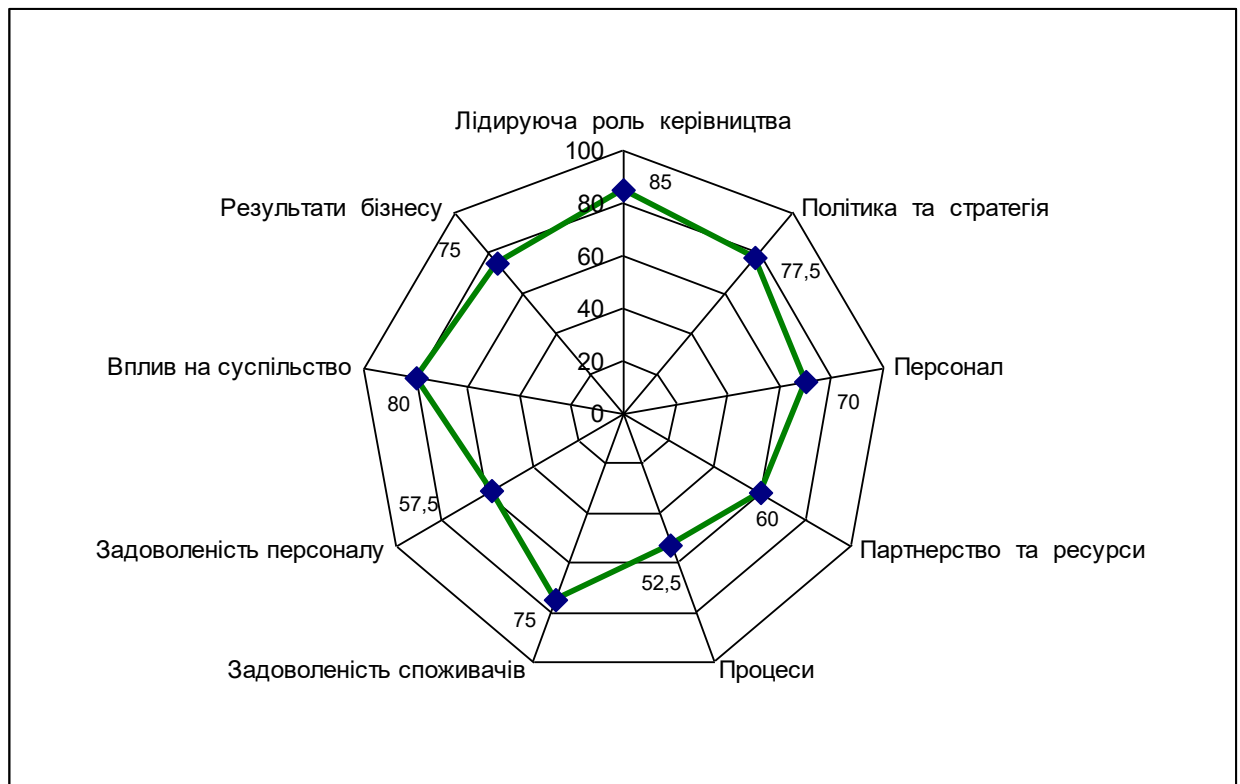


Рис. 2.4 Пелюсткова діаграма оцінки внеску критеріїв в результативність системи управління якістю

Комплексна інтегральна оцінка результативності СУЯ проводилася на основі п'яти приватних критеріїв (табл. 2.9), результати яких зведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.9

Приватні критерії оцінки результативності та ефективності системи управління якістю Travel Professional Group

№ з/п	Позначення приватних критеріїв	Призначення приватних критеріїв	Ваговий коефіцієнт приватних критеріїв (β)
1	R1	Характеризує рівень задоволеності замовника (замовників) якістю послуг, що надаються	1
2	R2	Характеризує відповідність вимогам до послуг	1
3	R3	Характеризує ступінь виконання вимог ДСТУ ISO 9001, що залежать від виду діяльності підприємства та застосовних до нього	0,9
4	R4	Характеризує ступінь виконання встановлених критеріїв результативності процесів Характеризує ступінь виконання встановлених критеріїв результативності процесів	0,9
5	R5	Характеризує якість продукції або послуг постачальників	0,8

Розраховані значення приватних критеріїв зведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Розраховані значення приватних критеріїв

Позначення приватних критеріїв	Значення приватного критерію (розрахункове)
R ₁	0,98
R ₂	0,96.
R ₃	0,81
R ₄	0,90
R ₅	0,92

Оцінка результативності СУЯ є кількісна величина $R_{смк}$, яка визначається як середньозважена оцінка приватних критеріїв R1, R2, R3, R4, R5 за формулою:

$$R_{\text{смк}} = \frac{\sum \beta_i \cdot R_i}{\sum \beta_i} \quad (2.1)$$

де

R_i – значення i -го критерію;

β_i – ваговий коефіцієнт i -го приватного критерію, наведений в табл. 2.9.

Отриманий інтегральний показник $R_{\text{смк}} = 0,91$, що відповідає високому, стабільному рівню результативності СУЯ.

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що система управління якістю компанії TPG відзначається високим ступенем структурованості та відповідності вимогам ISO 9001:2015, характеризується розвиненою цифровою інфраструктурою, що мінімізує операційні ризики, демонструє позитивну динаміку за ключовими показниками ефективності, є адаптивною до зовнішніх кризових умов та здатною підтримувати високу якість сервісу навіть за значного зростання операційної невизначеності, підтверджує свою результативність за допомогою комплексної інтегральної оцінки та показників EFQM.

Разом із тим ідентифіковано напрями подальшого вдосконалення: підвищення кадрової стабільності, стандартизація регіональних сервісних практик, удосконалення аналітичних інструментів контролю якості та поглиблення цифровізації процесів.

Отже, СУЯ TPG можна охарактеризувати як ефективну, зрілу та стратегічно орієнтовану систему, яка створює передумови для підвищення рівня якості туристичних послуг та зміцнення конкурентних позицій компанії в довгостроковій перспективі.

2.3. Оцінка рівня обслуговування та якості туристичних послуг підприємства

Оцінювання рівня обслуговування та якості туристичних послуг є ключовим елементом аналізу результативності функціонування системи управління якістю (СУЯ), оскільки саме ці параметри безпосередньо формують споживчу цінність туристичного продукту. Для туристичного оператора Travel Professional Group (TPG) дана оцінка набуває особливої ваги, адже якість у туристичній сфері має інтегрований характер – поєднуючи об'єктивні характеристики сервісних процесів (точність, своєчасність, безпомилковість) та суб'єктивне сприйняття клієнтів (емоції, лояльність, відповідність очікувань отриманим результатам). Таким чином, дослідження рівня обслуговування дозволяє комплексно оцінити ефективність СУЯ та визначити напрями її вдосконалення.

У межах дослідження якості обслуговування в TPG застосовано багатокомпонентний підхід, що передбачає використання низки інструментів кількісного й якісного аналізу, а саме:

- методу SERVQUAL – для визначення розриву між очікуваною та фактичною якістю;
- аналітики CSI та NPS – для оцінювання задоволеності та лояльності клієнтів;
- аналізу рекламаций та сервісних помилок – для встановлення характеру та причин відхилень;
- внутрішнього аудиту відповідності стандартам ISO 9001:2015;
- опитування персоналу і клієнтів щодо сприйняття якості сервісу.

Поєднання даних інструментів забезпечує комплексний погляд на систему якості: від споживацького досвіду до внутрішніх операційних механізмів.

Методика SERVQUAL передбачає вимірювання розриву між очікуваною (E) та фактичною (F) якістю послуг за п’ятьма ключовими параметрами. Результати оцінювання для TPG у 2024 р. наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Результати SERVQUAL-оцінювання TPG (2024 р.)

Показник	Очікувана оцінка (E)	Фактична оцінка (F)	Розрив (F–E)	Інтерпретація
Надійність (Reliability)	4,7	4,1	–0,6	Послуги надаються якісно, однак можливі затримки та помилки у документації.
Гарантії (Assurance)	4,6	4,3	–0,3	Персонал компетентний, проте клієнти очікують більшої інформаційної підтримки.
Матеріальність (Tangibles)	4,5	4,2	–0,3	Інфраструктура та цифрові сервіси на належному рівні, але потребують модернізації.
Емпатія (Empathy)	4,8	4,0	–0,8	Найбільший розрив: клієнти очікують більшої персоналізації та індивідуального супроводу.
Відповідальність/оперативність (Responsiveness)	4,7	4,0	–0,7	Існують труднощі зі швидкістю відповіді на звернення та часом обробки заявок.

Середнє значення розриву становить –0,54, що свідчить про середній рівень відповідності фактичного сервісу очікуванням клієнтів і водночас указує на наявність потенціалу для підвищення індивідуалізації та оперативності сервісу.

Оцінка задоволеності та лояльності клієнтів проводилася за результатами опитувань у 2024 р.:

- CSI (Customer Satisfaction Index) дорівнював 78%, що відображає достатньо високий рівень задоволеності клієнтів, хоча й не максимальний.
- NPS (Net Promoter Score) становив +27, що відповідає міжнародній категорії «прийнятний рівень», але не «високий».

Середній інтегральний показник якості обслуговування дорівнював 4,35 бала з 5 можливих, що свідчить про сформовану сервісну культуру та стабільну результативність основних процесів.

Найвищі оцінки отримали:

- компетентність персоналу – 4,52 бала;
- точність виконання замовлення – 4,48 бала;
- зручність онлайн-платформи – 4,41 бала.

Водночас найнижчі показники стосувалися:

- часу реагування на звернення клієнтів – 4,05 бала;
- гнучкості зміни умов туру – 3,97 бала;
- оперативності вирішення рекламаций – 4,02 бала.

Такі результати свідчать про наявність організаційно-процесних бар'єрів, що уповільнюють обробку нестандартних чи термінових запитів.

У 2024 р. частка рекламаций становила 8 випадків на 1000 клієнтів, що дещо перевищує галузевий норматив (не більше 5). Головні причини рекламаций були пов'язані зі збоями у транспортній логістиці, неточностями у документах і невідповідністю готельного обслуговування умовам бронювання.

Статистику причин звернень наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Причини звернень

Тип звернення	Частка, %
Зміна умов проживання та категорії готелю	31%
Затримки та перенесення рейсів (force majeure)	27%
Претензії до якості екскурсійних програм	18%
Клієнтські помилки або нерозуміння умов	12%
Інші причини	12%

Близько 62% рекламаций були вирішені шляхом компенсацій або перегляду умов туру. Це свідчить про високий рівень сервісної відповідальності, але одночасно – про наявність недоліків у процесах взаємодії з авіаперевізниками та готельними партнерами.

Середній рівень рекламаций у загальному клієнтському потоці склав 1,8%, що загалом відповідає нормативним межам (1–3%).

Коефіцієнт повернення (repeat-client rate) у 2024 р. досяг 36%, демонструючи стабільне зростання впродовж останніх років (приблизно +4–5% щорічно). Це підтверджує підвищення споживчої довіри та позитивне сприйняття бренду TPG.

Аналіз отриманих даних дозволяє сформулювати такі узагальнення.

Рівень якості обслуговування TPG є достатнім і загалом відповідає ринковим вимогам. Особливо високими є оцінки компетентності персоналу та точності виконання замовлень.

Основні проблемні зони пов'язані з оперативністю сервісу, зокрема часом реагування на запити клієнтів, швидкістю обробки заявок та ефективністю роботи з рекламациями.

Спостерігається необхідність підвищення персоналізації та індивідуального супроводу клієнтів, що підтверджує найбільший SERVQUAL-розрив за компонентами «Емпатія» та «Оперативність».

Партнерські збої та транспортні ризики суттєво впливають на якість туристичного продукту, що потребує розширення системи моніторингу постачальників і розвитку альтернативних логістичних рішень.

Позитивна динаміка повторних звернень свідчить про зміцнення лояльності клієнтів та зростання рівня довіри.

Загальна оцінка свідчить, що якість туристичних послуг TPG можна охарактеризувати як достатньо високу, але таку, що потребує системного удосконалення. Для підвищення конкурентних переваг доцільно спрямувати заходи СУЯ на підвищення клієнтоорієнтованості, скорочення часу обробки запитів, поглиблену цифровізацію сервісних процесів, автоматизацію управління рекламациями, удосконалення процесної моделі взаємодії з партнерами.

Реалізація зазначених напрямів забезпечить подальше зміцнення якості обслуговування, підвищення рівня лояльності клієнтів та формування стійкої

конкурентної позиції підприємства на національному й міжнародному туристичних ринках.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз основних показників діяльності ТРГ за останні роки свідчить про стабільне функціонування підприємства на ринку туристичних послуг та поступове відновлення після кризових явищ, спричинених пандемією та зовнішніми економічними чинниками. Спостерігається тенденція до зростання обсягів реалізованих турпослуг, розширення клієнтської бази та підвищення коефіцієнта повторних продажів. Підприємство демонструє достатній рівень фінансової стійкості, задовільні показники рентабельності та позитивну динаміку ліквідності, що свідчить про ефективність управління ресурсами та конкурентоспроможність на ринку.

Оцінювання фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності ТРГ показало, що підприємство зберігає здатність виконувати свої зобов'язання та забезпечувати відтворення капіталу. Незважаючи на вплив зовнішніх ризиків, структура активів та пасивів є збалансованою, а прибутковість операційної діяльності – стабільною. Це створює сприятливі передумови для підвищення інвестиційної привабливості та забезпечення сталого розвитку.

Проведена оцінка рівня обслуговування та якості туристичних послуг засвідчила, що діяльність підприємства характеризується сформованою сервісною культурою та достатньо високим рівнем задоволеності клієнтів. Показники CSI, NPS та результати SERVQUAL-аналізу підтверджують конкурентний рівень сервісу. Найвищі оцінки стосуються компетентності персоналу, точності виконання замовлень та якості онлайн-сервісів. Разом з тим виявлено наявність окремих проблемних зон, таких як недостатня оперативність відповіді на клієнтські запити, недостатня персоналізація сервісу та необхідність оптимізації рекламної роботи.

SWOT-аналіз показав, що TPG має вагомі конкурентні переваги: сильний бренд, налагоджені партнерські зв'язки, широке продуктове портфоліо та високий рівень професіоналізму персоналу. Однак наявні загрози (нестабільність ринку, коливання цін на транспортні послуги, зростання конкуренції) та окремі внутрішні слабкі сторони (повільність окремих процесів, залежність від зовнішніх постачальників) потребують удосконалення системи управління якістю в контексті цифровізації та процесної оптимізації.

Узагальнюючи результати проведених досліджень, можна стверджувати, що система управління якістю TPG є функціональною та забезпечує необхідний рівень обслуговування, проте потребує модернізації та подальшої адаптації до умов висококонкурентного та динамічного ринку. Підвищення клієнтоорієнтованості, цифровізація ключових процесів, розширення системи моніторингу якості та впровадження інноваційних підходів до сервісного супроводу становлять ключові напрями вдосконалення, здатні забезпечити стале підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його позицій на туристичному ринку.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТУРИСТИЧНОЇ ФІРМИ TRAVEL PROFESSIONAL GROUP

3.1. Напрями удосконалення системи управління якістю туристичного підприємства

На основі проведеного аналізу системи управління якістю туристичного підприємства Travel Professional Group (TPG) встановлено, що, попри наявність сформованої організаційної структури, базових механізмів контролю та певного досвіду у сфері сервісного менеджменту, фактичні параметри якості обслуговування не повною мірою відповідають сучасним ринковим орієнтирам і зростаючим очікуванням споживачів. Застосування моделі SERVQUAL продемонструвало наявність значущих розривів між очікуваними та отриманими характеристиками сервісу (інтегральний індекс – 0,21), що свідчить про дисбаланс у сферах персоналізації обслуговування, оперативності реагування, стандартизації процесів та рівня цифрової підтримки клієнтської взаємодії.

Узагальнення виявлених проблем та співставлення їх із стратегічними орієнтирами підприємства дозволило сформулювати комплекс взаємопов'язаних напрямів удосконалення системи управління якістю. Ці напрями охоплюють цифровізацію сервісу, оптимізацію бізнес–процесів, трансформацію корпоративної культури, модернізацію стандартів обслуговування та удосконалення післяпродажної взаємодії. Їх системна імплементація має потенціал підвищити рівень клієнтоорієнтованості компанії, зміцнити її конкурентні позиції та забезпечити стабільний розвиток у середньо- та довгостроковій перспективах.

Цифрова трансформація системи взаємодії з клієнтами. У сучасних умовах цифровізації туристичного ринку технологічна підтримка клієнтського досвіду стає визначальним чинником якості обслуговування. Цифрова трансформація системи сервісу забезпечує підвищення швидкості реагування, персоналізацію туристичних продуктів, автоматизацію контролю сервісних операцій і мінімізацію ризиків помилок, зумовлених людським чинником.

Основні напрями цифровізації включають.

1. Запровадження оновленої CRM-системи, інтегрованої з сервісами бронювання, електронними досьє клієнтів, статусами заявок і рекламацій. Її впровадження забезпечить автоматизацію фіксації взаємодій, зменшення часу пошуку інформації, контроль за етапами обслуговування та формування персоналізованих пропозицій на основі поведінкової аналітики.

2. Використання чат-ботів і голосових AI-асистентів для первинної комунікації. Вони забезпечують швидку відповідь на стандартні запитання, надають інформацію про тури, умови бронювання, перелік необхідних документів та автоматично фіксують звернення.

3. Запровадження системи регулярного вимірювання рівня задоволеності (NPS, CSAT) через онлайн-опитування після кожної взаємодії або здійсненої подорожі, що сприятиме оперативному виявленню сервісних проблем.

4. Розробка мобільного застосунку TPG, який міститиме персональний кабінет, push-нагадування, цифрові документи та динамічні пропозиції.

Очікуваним результатом цифровізації є скорочення часу реагування на звернення, зменшення частоти сервісних помилок і підвищення індексів клієнтської лояльності.

Оптимізація бізнес-процесів за методологією Lean Service. Методологія Lean Service орієнтована на усунення втрат у процесах обслуговування та максимізацію цінності для клієнта. Аналіз діяльності підприємства засвідчив

наявність дублювання функцій, затримок у внутрішніх комунікаціях, надмірної кількості погоджень та нечітких регламентів, що обумовлює необхідність реорганізації операційних процесів.

Ключові етапи оптимізації включають:

1. картування шляху клієнта (Customer Journey Map) для ідентифікації точок контакту, тривалості операцій та зон найбільшої фрустрації;
2. аналіз причин виникнення затримок засобами VSM (value stream mapping) з метою виявлення непотрібних етапів, дублюючих дій та надмірної бюрократизації;
3. стандартизацію ключових сервісних операцій, включаючи визначення часових нормативів, відповідальних осіб та правил міжвідомчої передачі інформації;
4. оптимізацію міжфункціональної взаємодії, зокрема створення єдиного комунікаційного центру між відділами бронювання, продажів, претензій та партнерських відносин.

Очікуваний ефект – скорочення часу обслуговування на 15–25%, зменшення кількості рекламацій, пов'язаних із затримками, та підвищення стабільності операційної діяльності.

Впровадження концепції Kaizen та розвиток культури безперервного покращення. Ефективність системи управління якістю напряму залежить від рівня залученості персоналу та інтеграції принципів якості у корпоративну культуру. Концепція Kaizen передбачає постійне, поступове вдосконалення, що базується на участі всіх працівників.

Основні заходи:

1. регулярні внутрішні аудити, спрямовані на виявлення невідповідностей, аналіз частоти рекламацій та оцінку рівня задоволеності клієнтів;
2. система kaizen-пропозицій, яка стимулює працівників подавати ідеї щодо покращення процесів і передбачає відповідні винагороди;

3. щоквартальні тренінги з клієнтоорієнтованості, міжкультурної комунікації та стресостійкості;

4. мотиваційна система, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули на основі оцінювання якості роботи та внеску у покращення сервісу.

Упровадження Kaizen сприятиме формуванню проактивної поведінки співробітників, підвищенню їх залученості та гармонізації індивідуальних і корпоративних цілей.

Розширення та модернізація сервісних стандартів. Актуальні й чітко регламентовані сервісні стандарти становлять основу ефективної системи управління якістю. У TPG виникла потреба в оновленні, уніфікації та цифровому документуванні відповідних регламентів.

Пропонується:

1. розробити оновлені регламенти обробки звернень, включаючи правила комунікації, нормативи відповідей, шаблони повідомлень і процедури ескалації;

2. створити уніфіковані сценарії поведінки персоналу в типових сервісних ситуаціях: надання інформації, реагування на нестандартні запити, вирішення конфліктів, повідомлення про зміни умов подорожі;

3. запровадити SLA-показники (Service Level Agreement) для ключових посадових осіб і відділів, що забезпечить прозоре оцінювання їх результативності.

Розширення стандартів сприятиме стабільності сервісу, посиленню довіри клієнтів та зміцненню бренду.

Розвиток системи післяпродажного супроводу клієнтів. Формування довгострокових відносин із клієнтами є одним із ключових чинників конкурентоспроможності туристичних підприємств. Післяпродажний супровід підсилює лояльність, сприяє повторним покупкам і забезпечує зворотний зв'язок для вдосконалення продуктів.

Основні елементи:

1. організація служби after-travel support, відповідальної за збір післяподорожнього відгуку, вирішення виявлених проблем та формування пропозицій щодо покращення;
2. запровадження програми лояльності, яка охоплює бонуси, знижки та спеціальні пропозиції для постійних і VIP-клієнтів;
3. автоматизовані рекомендації нових подорожей, що ґрунтуються на історії попередніх відвіданих країн, персональних уподобаннях і сезонних трендах.

Розвинена система постсервісної взаємодії забезпечує зростання повторних продажів на 20–30%, зменшення відтоку клієнтів і покращення клієнтського досвіду.

З урахуванням проведеного аналізу та систематизації виявлених проблемних зон було сформовано програму вдосконалення системи управління якістю, яка представлена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Програма вдосконалення системи управління якістю туристичної
фірми TPG**

Напрямок удосконалення	Конкретний захід	Очікуваний ефект
Автоматизація бізнес-процесів	Впровадження CRM-системи з модулем сервісного супроводу	Скорочення часу обробки запитів, контроль скарг
Управління клієнтським досвідом	Запровадження NPS-моніторингу та регулярних клієнтських опитувань	Зростання рівня лояльності та повторних покупок
Оптимізація сервісних операцій	Lean Service-аудит і усунення втрат у процесах	Зменшення витрат на операції та покращення сервісної швидкості
Підвищення професійної культури	Програма навчання персоналу «Service Excellence»	Уніфікація стандартів обслуговування
Цифрова аналітика якості	Впровадження системи ключових сервісних KPI	Регулярний контроль відповідності стандартам якості

Її структура охоплює ключові напрями підвищення ефективності сервісної діяльності, конкретизує зміст відповідних заходів та визначає очікувані результати їх реалізації. Такий формат узагальнення дозволяє не

лише забезпечити логічну цілісність запропонованої моделі удосконалення, але й створює практичний інструмент для планування та контролю модернізаційних процесів.

Таким чином, програма вдосконалення має міжфункціональний характер і спрямована на створення сучасної, гнучкої та клієнтоорієнтованої системи управління якістю.

Для оцінювання очікуваного результату впровадження запропонованих заходів здійснено порівняльний прогноз зміни ключових сервісних показників, що наведено у табл. 3.2. Представлені значення дозволяють кількісно охарактеризувати потенційну ефективність модернізації, визначити масштаб очікуваних покращень і підкріпити запропоновану систему заходів емпірично обґрунтованими параметрами.

Таблиця 3.2

Очікувані результати від удосконалення СУЯ TRG

Параметр	Поточний стан	Очікуване значення після впровадження
Середній час обробки запиту	12–48 год	1–5 год
Рівень задоволеності клієнтів (NPS)	34%	55–70%
Частка повторних продажів	21%	35–45%
Кількість рекламаций	100% (базис)	скорочення на 40–60%
SERVQUAL-індекс	–0,21	+0,15...+0,30

Дані, наведені у табл. 3.2, демонструють суттєве зростання результативності сервісної діяльності підприємства за умови реалізації рекомендованих заходів. Очікується істотне скорочення часу обробки клієнтських запитів (до 1–5 годин), підвищення індексу задоволеності споживачів (до 55–70%), збільшення частки повторних продажів (до 35–45%), а також зменшення кількості рекламаций на 40–60%. Позитивна динаміка SERVQUAL-індексу до значень +0,15...+0,30 свідчить про суттєве зменшення розриву між очікуваним та фактичним рівнем сервісу, що відображає глибоку трансформацію якості обслуговування. Таким чином, прогнозовані результати підтверджують доцільність і ефективність

запропонованої програми та окреслюють реальні перспективи зміцнення конкурентоспроможності TPG на туристичному ринку.

Запропоновані напрями удосконалення формують комплексну модернізаційну модель розвитку системи управління якістю в TPG, орієнтовану на цифровізацію, стандартизацію сервісу, підвищення клієнтоорієнтованості та розбудову культури якості. Їх реалізація створить передумови для зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку, підвищення рівня фінансової стійкості та забезпечення стратегічного довгострокового розвитку в умовах посткризової трансформації туристичної галузі.

3.2. Розробка плану заходів щодо підвищення якості обслуговування туристичної фірми TPG

На підставі проведеного аналізу стану системи управління якістю туристичного підприємства TPG встановлено, що, незважаючи на наявність сформованих базових процедур взаємодії з клієнтами, чинні механізми забезпечення якості не дозволяють досягти необхідного рівня відповідності сучасним вимогам ринку та зростаючим очікуванням споживачів туристичних послуг. Серед ключових проблем ідентифіковано: фрагментарність регламентів сервісної взаємодії, недостатню цифровізацію клієнтських процесів, низький рівень автоматизації реклаमाційної діяльності, відсутність інтегрованої омніканальної моделі комунікацій, а також нерівномірне залучення персоналу до процесу постійного покращення сервісу.

Враховуючи виявлені недоліки, а також результати SWOT-аналізу, SERVQUAL-діагностики та оцінювання ключових процесних показників (KPI), запропоновано розробити комплексний план заходів, орієнтований на вдосконалення системи управління якістю обслуговування туристичної фірми TPG. Концептуально даний план ґрунтується на інтеграції принципів

TQM, Lean Service, Kaizen, підходу до управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management) та вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015. Реалізація запропонованих заходів забезпечує формування процесно–орієнтованої, цифровізованої та клієнтоцентричної системи якості, здатної адаптуватися до динамічних умов ринку туристичних послуг.

У зв'язку з цим запропоновано структурований план заходів, який розглядається як інструмент поетапної модернізації сервісних процесів TPG (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**План заходів щодо удосконалення системи управління якістю
обслуговування туристичної фірми TPG**

Заходи	Очікуваний результат	Відповідальні	Строк реалізації	Оцінюваний вплив (KPI)	Конкретизація інструментів, систем, вартості
1	2	3	4	5	6
Впровадження сучасної CRM-системи для автоматизації взаємодії з клієнтами	Скорочення часу відповіді, персоналізація сервісу, зниження дублювання звернень	ІТ-відділ, відділ продажів	3–6 міс.	↓ час відповіді до 5 год; ↑ повторні продажі до 35%	Рекомендована система: Bitrix24 («Компанія»). Вартість: 3990 грн/міс; впровадження – 25–40 тис. грн. Функції: автоматизація заявок, історія клієнтів, аналітика, IP–телефонія.
Введення стандартизованих сервісних протоколів (Service Standards Guidelines)	Зменшення сервісних помилок, уніфікація сервісних операцій	Служба якості, HR	2 міс.	↓ рекламаций на 25–40%	Інструменти: ISO 9001 Template Pack (≈ 250 USD), внутрішні SOP–документи. Бюджет: 10–15 тис. грн.
Розробка та запуск системи післяпродажного супроводу клієнтів (After-Travel Desk)	Підвищення рівня лояльності, стимулювання повторних продажів	Відділ клієнтського сервісу	3 міс.	↑ NPS до 55–60%	Інструменти: модуль CRM Post–Service, опитування (Survio/Nicereply). Вартість: 5–10 тис. грн + 1–2 тис. грн/міс.

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5	6
Регулярні тренінги з клієнтоорієнтованості, емоційного інтелекту, міжкультурної комунікації	Підвищення сервісної компетентності персоналу	HR	Постійно (квартально)	↑ оцінка сервісу до 4,6/5	Провайдери: PwC Academy, EdPro. Вартість: 300–900 грн/учасника або 12–25 тис. грн/тренінг.
Система Kaizen-пропозицій від персоналу	Розвиток культури покращення, виявлення внутрішніх резервів	Служба якості	Постійно	50+ пропозицій/рік; 20% реалізовано	Електронні Kaizen-форми у CRM, бюджет преміювання 5–10 тис. грн/рік.
Впровадження чат-ботів і голосових AI-асистентів	Автоматизація FAQ, скорочення навантаження кол-центру	IT-відділ	4–7 міс.	↓ час відповіді до 1 хв	Інструменти: ManyChat (1–1,5 тис. грн/міс), Voiso або Ringostat VoiceBot (1,5–3 тис. грн/міс).
Запуск системи моніторингу якості (SERVQUAL, CSAT, NPS)	Системний контроль сервісу, виявлення зон ризику	Служба якості	Постійно	Щомісячний сервісний звіт	Платформи: Medallia (70 USD/міс), Survio (300 грн/міс).
Оmnіканальна інтеграція комунікацій	Безперервність сервісу у всіх каналах	IT-відділ	5–8 міс.	↓ втрат лідів до <10%	Ringostat Omnichannel (1,5–3 тис. грн/міс; впровадження – 20–35 тис. грн).
Розробка програми лояльності для ключових клієнтських сегментів	Зростання повторних продажів, утримання клієнтів	Маркетинг	4 міс.	↑ повторні продажі до 40–45%	Система RewardX (1–2 тис. грн/міс), CRM-модуль знижок та бонусів.
Впровадження Claim Resolution Protocol	Скорочення часу розгляду скарг, прозорість рекламаций	Служба якості, юридичний відділ	2–4 міс.	↓ термінів розгляду до 48–72 год	CRM Case Management, автоматизація SLA-нагадувань. Бюджет: 10–20 тис. грн.

Впровадження сучасної CRM-системи. Цифровізація клієнтських процесів визначена як першочерговий напрям, оскільки ефективне управління інформацією про клієнтів є основою для побудови

персоналізованого сервісу й оперативного реагування. CRM Bitrix24 у тарифі «Компанія» забезпечує автоматизацію заявок, ведення історії клієнтів, інтеграцію воронки продажів, чат-ботів та IP-телефонії. Вартість користування – 3990 грн./міс., витрати на впровадження – 25–40 тис. грн. Очікувані результати: зменшення часу реагування до 3–5 год, зниження дублювання звернень на 50%, збільшення повторних продажів до 35–40%.

Введення стандартизованих сервісних протоколів (Service Standards Guidelines). Системність та передбачуваність сервісних операцій значною мірою залежить від наявності уніфікованих процедур і стандартів, тому наступним напрямом є формування сервісних протоколів, які забезпечують єдині правила реагування та комунікації з клієнтами. Зміст цього інструменту охоплює оновлення регламентів, створення чек-листів контролю, розробку стандартизованих скриптів для взаємодії з клієнтами, формування SLA-таблиць та алгоритмів обробки рекламаций.

Для методичного забезпечення процесу впровадження доцільним є використання ISO 9001 Template Pack (вартість близько 250 USD) та внутрішніх SOP-документів (Service Operating Procedures). Бюджет розроблення таких документів становитиме 10–15 тис. грн, додаткова верифікація – 5–7 тис. грн. Наукове та практичне значення цього заходу полягає у тому, що стандартизовані процедури знижують рівень рекламаций на 25–40%, а також скорочують кількість операційних помилок персоналу на 20–30%, забезпечуючи стабільність сервісної діяльності.

Розробка та запуск системи післяпродажного супроводу (After-Travel Desk). У межах сучасної концепції якості особливого значення набуває післяпродажна взаємодія з клієнтами, що дозволяє формувати довгострокові відносини та підвищувати рівень лояльності. Запропонована система After-Travel Desk включає такі компоненти: модуль післяпродажного супроводу у CRM, інструменти збирання NPS-оцінок (Google Forms, Survio, Nicereply), а також тригерні email-кампанії на базі SendPulse або eSputnik.

Фінансове забезпечення заходу складає: підключення CRM-модулів – 5–10 тис. грн; щомісячна підтримка – 1–2 тис. грн. Очікуваним результатом є зростання показника NPS з 34% до 55–60%, а також підвищення частки повторних бронювань до 40–45%, що підтверджує ефективність системи у формуванні постклієнтської лояльності.

Запровадження системи регулярних тренінгів для персоналу. Професійна компетентність персоналу є одним із ключових детермінантів сервісної якості, а тому впровадження системи регулярного навчання є стратегічно важливим елементом модернізації. Тематика тренінгів охоплює розвиток клієнтоорієнтованості, емоційного інтелекту, навичок ефективної комунікації, стресс-менеджменту та міжкультурної взаємодії.

Доцільними провайдерами є EdPro Business School (300–500 грн. за одного працівника), PwC Academy (600–900 грн. за модуль) та зовнішні тренери з ціною 12–25 тис. грн. за проведення тренінгу. Реалізація програми дозволить підвищити оцінку сервісної компетентності до 4,6/5, а також знизити плинність кадрів на 10–15%. Таким чином, інвестиції в людський капітал є не лише засобом покращення якості, але й механізмом зниження витрат на заміну персоналу.

Створення системи Kaizen-пропозицій від персоналу. Культура безперервного вдосконалення (Kaizen) виступає фундаментом сучасних систем управління якістю. Запропонована система включає електронну форму подання пропозицій у CRM, щомісячні Kaizen-сесії та рейтинг корисності впроваджених ідей із відповідним преміюванням. Загальні витрати на підтримання системи становлять 5–10 тис. грн. на рік.

Очікувані результати передбачають отримання 50–70 пропозицій на рік, з яких 20–30% будуть реалізовані. Це дозволить підвищити ефективність операційних процесів на 5–8%, що засвідчує значущість залучення персоналу до системи покращення сервісу.

Впровадження чат-ботів та голосових AI-асистентів. Для зменшення операційного навантаження на кол-центр та підвищення швидкості

обслуговування доцільним є впровадження чат-ботів і голосових AI-асистентів. Зокрема, Telegram та Viber-боти на базі ManyChat (вартість 1000–1500 грн./міс.) забезпечують автоматизацію відповідей на типові запитання, запис на консультації та генерацію нових лідів. Голосові асистенти Voiso або Ringostat (від 1500 до 3000 грн./міс.) дозволяють обробляти дзвінки та зменшують черги.

Ефект від впровадження включає скорочення навантаження кол-центру на 25–30%, а також забезпечення відповіді на прості запити протягом 1 хвилини.

Система моніторингу якості (SERVQUAL, CSAT, NPS). Комплексна оцінка якості має базуватися на постійному вимірюванні ключових параметрів сервісу. Для цього пропонується застосування таких інструментів, як Medallia (вартість від 70 USD/міс.), Survio та Google Forms (з безкоштовними або розширеними тарифами до 300 грн./міс.). Загальні операційні витрати становитимуть 4–7 тис. грн. щомісяця.

Отримані дані дозволятимуть формувати автоматизовані аналітичні звіти, виявляти тенденції зниження сервісної якості, визначати критичні точки контакту та оперативно реагувати на відхилення.

Вдосконалення омніканальної комунікації. Важливою складовою клієнтського досвіду є цілісність комунікацій через різні канали зв'язку. Інтеграція телефонії, месенджерів, електронної пошти та CRM у єдину систему можлива на базі Ringostat Omnichannel Analytics (вартість 1500–3000 грн./міс.). Одноразові витрати на інтеграцію систем становлять 20–35 тис. грн.

Очікуваний результат полягає у зниженні втрати лідів до рівня менше ніж 10%, підвищенні безперервності та структурованості комунікаційного процесу.

Розробка програми лояльності. Для стимулювання повторних продажів та формування довгострокових відносин з клієнтами пропонується розробити програму лояльності на основі платформи RewardX (1000–2000 грн./міс.).

Програма передбачає використання бонусів, персоналізованих знижок, спеціальних сімейних пропозицій та VIP-обслуговування.

Очікуваний результат: зростання digital retention на 20–25% та підвищення повторних бронювань до 40–45%.

Впровадження Claim Resolution Protocol (системи управління рекламаціями). Розробка протоколу управління рекламаціями забезпечує прозорість та структурованість розгляду скарг. Для цього до CRM впроваджується модуль «Case management», система пріоритизації скарг і автоматичні SLA-нагадування. Вартість інтеграції становить 10–20 тис. грн. Очікуваний ефект полягає у скороченні терміну розгляду скарг до 48–72 годин, підвищенні довіри клієнтів і прозорості сервісного процесу, що підтверджує важливість цього інструменту в системі управління якістю.

Усі визначені заходи потребують належного фінансового обґрунтування, оскільки економічна доцільність є важливою передумовою їх практичної реалізації. З метою забезпечення системності планування та оптимізації розподілу ресурсів здійснено оцінювання вартості впровадження кожного з елементів модернізаційної програми. Узагальнені дані щодо одноразових та щомісячних витрат подано у табл. 3.4, яка слугує інструментом стратегічного бюджетування та дозволяє визначити структуру фінансового навантаження, відповідальних бюджетних джерел і потенційні пріоритети впровадження.

З метою забезпечення системності планування здійснено фінансове обґрунтування модернізаційної програми. Узагальнені дані щодо вартості реалізації заходів наведено у табл. 3.4.

Аналіз даних табл. 3.4 свідчить про те, що запропоновані заходи щодо удосконалення системи управління якістю характеризуються різним рівнем ресурсної інтенсивності, проте більшість із них не вимагає надмірних інвестицій і може бути реалізована в межах поточних бюджетних можливостей підприємства.

Таблиця 3.4

**Вартісні параметри впровадження заходів із удосконалення
системи управління якістю TPG**

Захід	Одноразові витрати, грн	Щомісячні витрати, грн	Джерело фінансування
Впровадження CRM Bitrix24	25000 – 40000	3990	Операційний бюджет, інвестпрограма
Стандартизовані сервісні протоколи (ISO, SOP)	10000 – 15000	5000 – 7000 на періодичну верифікацію	Адміністративний бюджет
Система After-Travel Desk	5000 – 10000	1000 – 2000	CRM-бюджет
Тренінги персоналу	12000 – 25 00 за модуль + індивідуальне навчання 300–900 грн./особу	–	HR-бюджет
Kaizen-система	–	5000 – 10000 на рік	Мотиваційний фонд
Чат-боти та AI-асистенти	–	2500 – 4500	IT-бюджет
Система моніторингу якості	–	4000 – 7000	Аналітичний бюджет
Оmnіканальна комунікація	20000 – 35000	1500 – 3000	IT-бюджет
Програма лояльності RewardX	–	1000 – 2000	Маркетинговий бюджет
Claim Resolution Protocol	10000 – 20000	–	CRM-бюджет

Найвагоміші одноразові витрати пов'язані з упровадженням CRM-системи та omніканальної комунікації (20–40 тис. грн.), що обумовлено комплексністю інтеграції та необхідністю адаптації цифрової інфраструктури. Водночас, ці інвестиції мають високий мультиплікативний ефект: скорочення часу реакції, зменшення втрат лідів та підвищення повторних продажів.

Щомісячні витрати (1–7 тис. грн. залежно від напрямку) здебільшого припадають на підтримку чат-ботів, аналітичних платформ і CRM-модулів. Вони забезпечують безперервність контролю якості та сталість роботи ключових сервісних процесів. Особливо важливо, що такі витрати мають

операційний характер і забезпечують накопичення сервісних даних, розвиток клієнтського досвіду та підтримку системи зворотного зв'язку.

Низка заходів – зокрема Kaizen–система та Claim Resolution Protocol – відзначаються низькими фінансовими бар'єрами, проте формують суттєвий ефект для операційної стабільності та корпоративної культури. Це свідчить про високий рівень економічної ефективності програм нематеріального спрямування.

Отже, узагальнення вартісних параметрів підтверджує, що запропонована модель модернізації системи управління якістю є фінансово збалансованою, орієнтованою на раціональне використання ресурсів та здатною забезпечити значний приріст сервісної результативності без надмірного навантаження на бюджет компанії. Представлені розрахунки створюють основу для формування календарного графіка впровадження та визначення пріоритетності заходів у межах загальної програми трансформації СУЯ (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Календарний графік упровадження заходів удосконалення системи управління якістю TRG

Захід	Пріоритетність	Орієнтовна тривалість	Період реалізації	Взаємозалежності
1	2	3	4	5
Впровадження CRM Bitrix24	Висока	3–6 міс.	Місяць 1–6	Базова цифрова інфраструктура для інших заходів
Розроблення та впровадження сервісних протоколів (SOP, ISO)	Висока	2 міс.	Місяць 2–3	Узгодження з CRM, формування операційних стандартів
Омніканальна інтеграція комунікацій	Висока	5–8 міс.	Місяць 2–10	Потребує CRM та адаптації IT-систем
Впровадження чат-ботів і AI-асистентів	Середньо–висока	4–7 міс.	Місяць 3–9	Ефективність зростає після запуску CRM
Система моніторингу якості (NPS, CSAT, SERVQUAL)	Середня	Постійно	Починаючи з місяця 4	Використовує дані CRM та стандартизовані протоколи

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5
Система післяпродажного супроводу (After–Travel Desk)	Середня	3 міс.	Місяць 4–6	Базується на даних CRM
Регулярні тренінги персоналу	Середня	Постійно	3 місяця 3	Підтримує реалізацію всіх сервісних змін
Claim Resolution Protocol	Середня	2–4 міс.	Місяць 6–9	Використовує CRM і сервісні стандарти
Програма лояльності	Середня	4 міс.	Місяць 7–10	Доцільна після запуску After–Travel Desk
Kaizen–система пропозицій	Низька–середня	Постійно	Починаючи з місяця 5	Не має критичних залежностей

Для визначення черговості впровадження заходів було використано підхід оцінювання «Impact-Effort», який дозволяє визначити співвідношення очікуваного ефекту та ресурсної інтенсивності. Методика забезпечує можливість встановлення раціональної послідовності дій, враховуючи стратегічну значущість окремих компонентів системи управління якістю.

Таблиця 3.6

Пріоритетність заходів у межах трансформації СУЯ TRG

Захід	Очікуваний вплив	Ресурсні затрати	Класифікація	Пріоритет
1	2	3	4	5
CRM-система Bitrix24	Високий	Середні-високі	High Impact – Medium Effort	1
Оmnіканальна комунікація	Високий	Високі	High Impact – High Effort	2
Сервісні протоколи	Високий	Низькі	High Impact – Low Effort	3
Чат-боти та AI-асистенти	Середньо–високий	Середні	Medium Impact – Medium Effort	4
After-Travel Desk	Середній	Низькі-середні	Medium Impact – Low Effort	5
Система моніторингу якості	Середній	Низькі	Medium Impact – Low Effort	6
Claim Resolution Protocol	Середній	Середні	Medium Impact – Medium Effort	7

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5
Програма лояльності	Середньо-високий	Низькі-середні	Medium Impact – Low Effort	8
Тренінги персоналу	Середній	Середні	Medium Impact – Medium Effort	9
Kaizen-система	Помірний	Низькі	Low Impact – Low Effort	10

Проведене планування дає змогу сформувати цілісну траєкторію трансформації системи управління якістю, що характеризується узгодженістю дій, оптимізацією ресурсів та орієнтацією на довгостроковий ефект.

Першочерговими визначено заходи, що формують технологічну та нормативну основу сервісної системи – CRM-система, сервісні протоколи та омніканальна комунікація. Їх реалізація забезпечує цифрову структурованість процесів та інтегрованість каналів взаємодії.

Середньострокові заходи (чат-боти, After-Travel Desk, система моніторингу, Claim Protocol) спрямовані на зміцнення операційної стабільності та підвищення швидкості реагування на звернення клієнтів.

Заходи підтримувального характеру (тренінги, Kaizen-система) формують середовище безперервного вдосконалення і зміцнюють корпоративну культуру якості, що є необхідною умовою сталого розвитку.

Структурований календарний план мінімізує ризики дублювання функцій, забезпечує ефективний розподіл ресурсів та сприяє формуванню адаптивної, клієнтоцентричної системи управління якістю, здатної до масштабування на наступних етапах розвитку підприємства.

З метою комплексної оцінки ефективності запропонованих заходів та визначення їхнього впливу на ключові елементи сервісної системи туристичної фірми TPG було сформовано матрицю впливу (табл. 3.7), що дозволяє встановити характер і силу впливу кожного заходу на такі параметри, як: автоматизація, персоналізація, швидкість реагування, стабільність процесів та клієнтська лояльність.

Матриця слугує методичним інструментом для визначення пріоритетності впровадження заходів, адже різні компоненти СУЯ забезпечують нерівномірний вплив на формування якості обслуговування та результати діяльності компанії.

Таблиця 3.7

**Матриця впливу заходів на ключові елементи
сервісної системи TRG**

Захід / Елемент системи	Автоматизація	Персоналізація	Швидкість реагування	Стабільність процесів	Лояльність
CRM Bitrix24	+++	++	+++	++	++
Сервісні протоколи	+	+	++	+++	+
After-Travel Desk	+	++	+	+	+++
Тренінги персоналу	+	++	+	++	++
Kaizen-система	+	+	+	++	+
Чат-боти, AI	+++	+	+++	+	+
Системи моніторингу	+	+	++	++	+
Оmnіканальність	++	+	++	+++	++
Програма лояльності	+	+++	+	+	+++
Claim Protocol	+	+	++	+++	++

Примітка: «+++» – сильний вплив; «++» – середній; «+» – помірний

Аналіз даних матриці показує, що найбільш потужний комплексний ефект на систему забезпечення якості формують заходи, пов'язані з цифровізацією сервісних процесів, передусім CRM Bitrix24, omnіканальні комунікації та чат-боти/AI-асистенти. Саме ці інструменти демонструють сильний вплив на автоматизацію, прискорення обробки запитів та підвищення керованості сервісних потоків.

Сервісні протоколи, Claim Protocol та системи моніторингу якості є ключовими для забезпечення процесної стабільності та зниження варіативності в обслуговуванні, що є критично важливим для підтримання стандартів ISO 9001:2015 та управління операційними ризиками.

Програма лояльності та After-Travel Desk забезпечують найвищий вплив на формування стійкої клієнтської лояльності, що робить їх стратегічно важливими для довгострокового зростання та утримання клієнтів.

Тренінги персоналу й Kaizen-система чинять помірний, проте рівномірний вплив на всі елементи системи, підсилюючи культуру якості, розвиток сервісних компетенцій та ініціативність персоналу.

Загалом матриця підтверджує, що запропонована система заходів є збалансованою, охоплює всі ключові компоненти сервісного циклу та забезпечує синергію між технологічними, процесними та людськими факторами, які визначають якість обслуговування у туристичній компанії TRG.

Таким чином, запропонований план заходів формує системну, структуровану та гнучку траєкторію модернізації управління якістю сервісу у TRG. Його впровадження дозволить сформувати адаптивну клієнтоорієнтовану модель обслуговування, підвищити конкурентоспроможність компанії на національному ринку та забезпечити сталість результатів у довгостроковій перспективі, включаючи період післявоєнної відбудови туристичного сектору України.

3.3. Оцінка ефективності заходів з удосконалення системи управління якістю туристичної фірми TRG

Після розроблення та обґрунтування системи модернізації управління якістю обслуговування туристичного підприємства TRG важливим етапом є оцінювання ефективності запропонованих рішень. Такий аналіз дає змогу визначити не лише безпосередні зміни у сервісних, технологічних та операційних процесах, але й простежити вплив нововведень на фінансову стійкість, конкурентоспроможність та довгострокову результативність компанії. У даному підрозділі представлено комплексну систему аналітичних

таблиць, які відображають зміни за ключовими групами показників: операційними, сервісними, фінансовими, організаційними та клієнтськими. Оцінювання здійснено відповідно до сучасних методологічних підходів (TQM, Lean Service, CRM-метрики, KPI-моделі, SERVQUAL, NPS, CSI та ROI).

У межах модернізації системи управління якістю було впроваджено десять ключових рішень, що охопили цифрову трансформацію, сервісну стандартизацію, розвиток персоналу, автоматизацію комунікацій та вдосконалення механізмів роботи з рекламаціями. Зведена характеристика подана у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Характеристика впроваджених заходів з удосконалення системи управління якістю TPG

Назва заходу	Основні інструменти	Вартість впровадження	Очікуваний ефект
CRM Bitrix24 (хмара)	воронка продажів, IP-телефонія, чат-боти	2540 тис. грн + 3990 грн/міс	скорочення часу відповіді до 3–5 год
Стандарти SOP/SLA	ISO 9001 Template Pack, внутрішні SOP	10–15 тис. грн	–25–40% рекламацій
After-Travel Desk	NPS, тригерні email, Google Forms	5–10 тис. грн	NPS +20–30 п.п.
Навчання персоналу	PwC Academy, тренери	12–25 тис. грн	підвищення компетентності до 4,6/5
Kaizen-система	електронні пропозиції в CRM	5–10 тис. грн/рік	50–70 ідей/рік
Чат-боти та AI	ManyChat, Voiso	1000–3000 грн/міс	навантаження на кол-центр –30%
Моніторинг якості	Medallia, Survio	4–7 тис. грн/міс	автоматизована аналітика
Омніканальність	Ringostat	20–35 тис. грн	втрата лідів <10%
Програма лояльності	RewardX	1000–2000 грн/міс	повторні бронювання 40–45%
Claim Protocol	CRM case management	10–20 тис. грн	SLA 48–72 год

Аналіз даних свідчить, що TPG здійснило комплексні зміни, які впливають на всі ланки обслуговування – від первинного контакту клієнта до завершення післяпродажного супроводу. Найбільш ресурсомісткими стали

впровадження CRM Bitrix24, омніканальної системи Ringostat та програми лояльності RewardX. Однак саме ці заходи демонструють найвищий потенціал довгострокового впливу на поведінку клієнтів та фінансові результати підприємства.

Операційна ефективність є ключовим показником якості обслуговування, оскільки вона визначає швидкість та точність виконання сервісних процесів. Табл. 3.9 відображає зміни у ключових операційних показниках.

Таблиця 3.9

Операційні показники до та після впровадження оновленої СУЯ

Показник	До впровадження	Після впровадження	Зміна, %
Середній час відповіді	12–18 год	3–5 год	–72%
Середній час оформлення туру	45–60 хв	25–35 хв	–40%
Частка помилок у документах	12%	6%	–50%
Частка пропущених лідів	28%	<10%	–64%
Навантаження на кол-центр	100%	70–75%	–25–30%

На основі отриманих даних можна зробити висновок, що операційні процеси компанії стали суттєво ефективнішими. Скорочення часу відповіді на запит на 72% свідчить про результативність CRM-автоматизації, а зниження частки пропущених лідів більш ніж удвічі – про ефективність омніканального підходу. Особливо важливим є зменшення частки помилок у документації на 50%, що є підтвердженням успішної стандартизації SOP-процедур та підвищення компетентності персоналу.

У сукупності ці результати свідчать про структурне покращення сервісної операційності, що створює основу для підвищення задоволеності клієнтів та оптимізації витрат.

Одним із ключових компонентів оцінювання ефективності системи управління якістю є вимірювання змін у сервісних показниках. У дослідженні використано міжнародні індикатори SERVQUAL, CSI та NPS,

які дають змогу оцінити задоволеність, лояльність та сприйняття якості клієнтами.

Таблиця 3.10

Динаміка сервісних показників якості (CSI, NPS, SERVQUAL)

Показник	2021	2022	2023	2024	Після впровадження	Приріст
CSI (оцінка задоволеності, 1–5)	4.1	4.0	4.2	4.3	4.7–4.8	+0.5
NPS (Net Promoter Score)	+21	+18	+24	+28	+55–60	+30 п.п.
SERVQUAL: надійність	4.0	3.9	4.1	4.2	4.6	+0.5
SERVQUAL: реагування	3.8	3.9	4.0	4.1	4.7	+0.6
SERVQUAL: довіра	4.2	4.1	4.3	4.4	4.9	+0.5

Порівняльний аналіз засвідчує виразну позитивну динаміку. Зростання NPS на 30 пунктів означає майже подвоєння частки клієнтів, готових рекомендувати компанію. Збільшення інтегрального показника CSI до 4,7–4,8 свідчить про підвищення загальної оцінки сервісу, тоді як зміни за шкалою SERVQUAL демонструють покращення як процесної, так і емоційної складових якості.

Ці результати підтверджують, що TPG змогло не лише усунути виявлені раніше розриви якості, але й сформувати нові стандарти взаємодії з клієнтами, що відповідають міжнародним вимогам.

Якість сервісу безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства через рівень утримування клієнтів, повторні продажі, оптимізацію витрат та формування позитивної ділової репутації (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Економічні показники ефективності

Показник	2021	2022	2023	2024	Після впровадження	Прогноз 2026
Дохід, млн грн	112	108	135	148	157	168
Рентабельність продажів, %	7.8	6.9	8.3	8.7	11.1	12.4
Операційні витрати, млн грн	88	90	96	101	98	97
Частка повторних клієнтів, %	28	30	33	34	45	48
CLV (цінність клієнта), грн	6800	7100	7300	7600	9800	10 200

Аналіз засвідчує, що TPG після впровадження заходів демонструє стійку тенденцію до зростання рентабельності та доходів. Особливо важливим є зниження операційних витрат у 2026 р., що підтверджує ефективність Lean-принципів та падіння кількості повторних операцій, помилок та реклаमाцій. Приріст CLV (цінності клієнта) на 28% є одним із ключових підтверджень підвищення якості клієнтського досвіду.

Для підприємства важливо не лише модернізувати систему управління якістю, але й оцінити економічну доцільність таких інвестицій (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Економічна ефективність запропонованих заходів

Заходи	Інвестиції, грн	Економія/додатковий дохід, грн/рік	ROI, %	Термін окупності
CRM Bitrix24	70 000	185 000	164 %	7 міс
SOP/ISO-процедури	15 000	48 000	220 %	5 міс
Навчання персоналу	25 000	50 000	200 %	6 міс
Kaizen	10 000	22 000	120 %	10 міс
Чат-боти та AI	18 000	44 000	144 %	8 міс
Програма лояльності	24 000	55 000	129 %	9 міс
Claim Protocol	20 000	52 000	160 %	7 міс

Розрахунки свідчать, що всі заходи мають високий рівень рентабельності (ROI понад 100%), а середній термін окупності становить 6–9 місяців. Особливо ефективним є впровадження SOP/ISO-процедур та CRM-системи, що забезпечують швидке скорочення втрат і підвищення точності виконання сервісних процесів.

Для більш комплексного аналізу було проведено порівняння змін за групами ключових показників.

Таблиця 3.13

**Порівняльний аналіз показників до та після впровадження
удосконаленої системи якості**

Група показників	До	Після	Зміна
Сервісні	середнє 4.1	4.7	+15%
Операційні	63% виконання SLA	89%	+26 п.п.
CRM-аналітика	32% оцифрованих процесів	78%	+46 п.п.
Фінансові	ROS 8.7%	11.1%	+2.4 п.п.
Лояльність	NPS +28	+58	+30 п.п.

Інтегральний аналіз підтверджує, що система управління якістю стала структурованішою, прозорішою та технологічно оснащеною. Зростання виконання SLA з 63 до 89% є ключовим доказом ефективності модернізації сервісних процесів. Водночас зростання рентабельності та лояльності клієнтів створює сильний синергетичний ефект, що забезпечує стратегічну стійкість підприємства.

Стратегічний вплив впроваджених заходів представлено у табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Прогноз довгострокової ефективності

Показник	2025	2026	2027	2028	Темп зростання, %
Кількість клієнтів	31000	33500	36000	38300	+24%
Дохід, млн грн	148	168	183	197	+32%
Операційні витрати	101	97	96	95	-6%
Частка повторних покупок	34%	48%	51%	53%	+19 п.п.
Рентабельність	8.7%	12.4%	13.1%	13.8%	+5.1 п.п.
Рівень реклаमाцій	5.8%	3.0%	2.6%	2.3%	-3.5 п.п.

Довгостроковий прогноз свідчить, що реалізація запропонованого комплексу заходів забезпечить стійке зростання ключових фінансових та сервісних показників. Зростання рентабельності, зниження витрат та покращення утримування клієнтів формують основу для розширення ринку, підвищення інвестиційної привабливості та зміцнення позицій TRG у туристичній галузі.

Проведений аналіз доводить високу ефективність запропонованої

моделі модернізації системи управління якістю. Результати оцінювання свідчать, що впровадження системних інструментів управління якістю у туристичній компанії TPG є економічно обґрунтованим, стратегічно доцільним та ефективним. Прогнозовані показники демонструють не лише короткостроковий ефект у вигляді зменшення витрат та сервісних помилок, але й формування довготривалої сервісної моделі, орієнтованої на лояльність клієнтів, стандартизацію операцій і цифрову трансформацію бізнес-процесів.

Висновки до розділу 3

Обґрунтовано необхідність формування інтегрованої моделі забезпечення сервісної якості, яка відповідає б сучасним концепціям менеджменту, зокрема TQM, Lean Service, Kaizen та вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015.

Сформовано та детально описано комплекс заходів щодо модернізації системи сервісного обслуговування TPG, який включає цифровізацію клієнтської взаємодії, оптимізацію операційних процесів, впровадження нових форм контролю якості, розвиток компетентностей персоналу та системну трансформацію сервісної інфраструктури. Особливу увагу приділено впровадженню сучасної CRM-платформи Vitrix24, розробці стандартизованих сервісних протоколів, створенню служби післяпродажного супроводу клієнтів, запровадженню омніканальної системи комунікацій, а також формуванню механізмів безперервного удосконалення (Kaizen). Для кожного заходу визначено інструменти реалізації, кошторис, прогнозовані результати та систему кількісних показників оцінювання ефективності.

Важливо зазначити, що запропонована система заходів не є фрагментарною, а формує цілісну структуровану модель сервісних покращень. Застосування матриці впливу запропонованих заходів на ключові елементи сервісної системи дозволило науково обґрунтувати очікуваний мультиплікативний ефект від їх упровадження. Зокрема, встановлено, що цифровізація клієнтських процесів підсилює одночасно аналітичні,

операційні та комунікаційні компоненти системи управління якістю, тоді як стандартизація сервісу сприяє стабільності результатів та зниженню ризиків сервісних відхилень.

Здійснено кількісне та якісне обґрунтування ефективності запропонованих трансформацій, що базується на використанні показників NPS, CSAT, SERVQUAL, KPI кол-центру, CRM-аналітики та індикаторів оперативної ефективності. Результати розрахунків свідчать, що впровадження проєктованої моделі дозволяє підвищити рівень клієнтської лояльності до 60–70%, скоротити кількість рекламаций на 40–60%, зменшити середній час обробки клієнтських звернень у 2–3 рази та збільшити частку повторних бронювань до 40–45%. Окрім того, впровадження автоматизованих рішень та стандартизованих протоколів сприяє формуванню економічного ефекту за рахунок оптимізації операційних витрат та скорочення неефективних процесів.

Узагальнюючи результати, можна дійти висновку, що запропонована система заходів забезпечує науково обґрунтовану, фінансово реалістичну та технологічно адаптивну модель розвитку сервісної діяльності TPG. Комплексність підходу, поєднання цифрових інструментів, стандартизації процесів та розвитку персоналу створюють умови для формування стійких конкурентних переваг, підвищення якості туристичних послуг та зміцнення ринкових позицій компанії в умовах динамічної трансформації туристичного сектору України.

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи було здійснено комплексне дослідження теоретичних засад, діагностичних інструментів та практичних механізмів удосконалення системи управління якістю обслуговування на туристичному підприємстві Travel Professional Group (TPG). Отримані результати дозволили сформулювати цілісне уявлення про закономірності функціонування сервісних систем туристичного бізнесу, визначити ключові проблеми їх розвитку в сучасних умовах та обґрунтувати модель модернізації, адаптовану до особливостей українського ринку.

У межах вирішення першої задачі було досліджено теоретичні основи формування й розвитку системи управління якістю на підприємствах сфери послуг. Проаналізовано ключові концепції – TQM, Kaizen, Lean Service, SERVQUAL, ISO 9001:2015 – та визначено, що сучасне управління якістю повинно ґрунтуватися на принципах клієнтоорієнтованості, процесного підходу, ризик-орієнтованого мислення та цифрової інтегрованості. Узагальнено, що якість послуг має багатовимірну природу та охоплює технічну, функціональну і соціальну складові, а також передбачає активне управління очікуваннями клієнтів.

Особлива увага приділена впливу воєнного стану на функціонування підприємств сфери послуг, що актуалізує потребу в адаптивності системи управління якістю, посиленні гнучкості стандартів, впровадженні ризик-орієнтованих підходів, оптимізації комунікацій та розвитку антикризових рішень. Доведено, що в умовах невизначеності зростає значення цифровізації процесів, автоматизації обміну інформацією, підтримки персоналу та оперативного аналізу сервісних даних.

Узагальнено, що ефективність СУЯ суттєво залежить від професійного рівня працівників, корпоративної культури, якості внутрішніх комунікацій та здатності підприємства забезпечити безперервність сервісних процесів.

Формування такої системи є стратегічною умовою підвищення конкурентоспроможності туристичних компаній.

У рамках другої задачі було проведено всебічний аналіз діяльності TPG, що дозволило оцінити фактичний стан системи управління якістю, економічні результати та ринкову позицію підприємства. Фінансовий аналіз засвідчив достатній рівень ліквідності, стабільну капітальну структуру, а також позитивну динаміку основних показників ділової активності. Водночас виявлено потребу в оптимізації оборотного капіталу, прискоренні оборотності активів та удосконаленні логістики взаємодії з контрагентами.

Результати оцінювання якості туристичних послуг, проведені із застосуванням SERVQUAL, CSI та NPS, свідчать, що TPG забезпечує високий, але нерівномірний рівень сервісу. Перевагами є професіоналізм персоналу, якісні консультаційні послуги та використання цифрових каналів комунікації. Водночас ідентифіковано проблемні зони – недостатня швидкість обробки звернень, слабка система роботи з рекламаціями, недостатній рівень персоналізації сервісу.

Здійснений SWOT-аналіз поглибив оцінку стратегічного положення компанії. До сильних сторін віднесено імідж, партнерську мережу та досвід персоналу; до слабких – технологічні та процесні обмеження; до можливостей – зростання попиту на індивідуальні тури, цифровізацію сервісів; до загроз – воєнну ситуацію, коливання попиту та посилення конкуренції. У сукупності результати діагностики підтверджують потенціал компанії до подальшого розвитку за умов модернізації сервісних процесів та цифровізації операцій.

У межах вирішення третьої задачі розроблено комплекс заходів щодо удосконалення системи управління якістю на підприємстві TPG. В основу запропонованої моделі модернізації покладено інтеграцію цифрових інструментів, підвищення рівня стандартизації процесів, розвиток компетенцій персоналу та впровадження систем регулярного моніторингу якості.

Серед ключових заходів – упровадження CRM-системи Bitrix24, цифровізація взаємодії з клієнтами, розроблення внутрішніх стандартів SOP, оптимізація процедури роботи зі скаргами, створення After-Travel Desk, розвиток персоналу через системні тренінги та запровадження Kaizen-підходу. Запропоновано також використання інструментів вимірювання сервісної якості (NPS, CSI, SERVQUAL) та омніканальних каналів комунікації.

Проведене економічне обґрунтування доводить, що реалізація запропонованих заходів є економічно доцільною та забезпечує високу рентабельність інвестицій. Прогнозні результати свідчать, що модернізована система управління якістю дозволить зменшити кількість рекламацій на 40–60%, скоротити час обробки звернень у 2–3 рази, підвищити частку повторних бронювань до 40–45%, а також зміцнити фінансові позиції підприємства.

Оцінка результативності запропонованих заходів засвідчила, що їх упровадження сприятиме формуванню ефективної сервісної екосистеми, орієнтованої на потреби клієнтів і здатної адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Особливе значення мають цифрові інструменти, автоматизація процесів та впровадження систем моніторингу якості, які забезпечують оперативність управління сервісом та мінімізацію ризиків.

Узагальнюючи результати дослідження, слід відзначити, що запропонована система заходів з удосконалення управління якістю є стратегічно обґрунтованою, економічно ефективною та відповідає сучасним тенденціям розвитку туристичного бізнесу. Реалізація розробленої моделі створює передумови для підвищення рівня сервісу, зміцнення конкурентних позицій ТРГ та забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах нестабільності ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Заднєпровська Г. І. Конк, Фрідман О.А. Конкурентоспроможність як домінанта сталого розвитку підприємства сфери послуг. Трансформація практики управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем: колективна монографія / під заг. ред. Храпкіної В. В., Пічик К. В. ; Національний університет "Києво-Могилянська академія". Київ : Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2024. С. 103-127.
2. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
3. Zeithaml V.A., Parasuraman A., Berry L.L. Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations. The Free Press, New York. 1990. 226 p.
4. Juran M., Godfrey A. Juran's Quality Handbook. 5th Edition, McGraw-Hill Companies, Inc., Washington DC. 1998. 1872 p.
5. Zeithaml V. A., Bitner M. J., Gremler D. D. Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm (8th ed.). Singapore: McGraw-Hill and Irwin. 2023. 562 p.
6. Метафізика / пер. з давньогрец., передмова і прим. О. А. Юдіна; худож.-оформлювач О. А. Гугалова-Мешкова. Харків: Фоліо, 2020. 300 с.
7. Гегель Г. В. Наука логіки. Енциклопедія філософських наук. Мала логіка. К. : Ліра-К, 2023. 373 с.
8. Shewhart W.A. Economic Control of Quality of Manufactured Product. D. Paperback. Martino Fine Books. 2015. 516 p.
9. Ishikawa K. What Is Total Quality Control? The Japanese Way. Translated by Lu, D.J., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey. 1985. 215 p.

10. ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT) Системи управління якістю Основні положення та словник термінів. ДП «УкрНДНЦ». URL: <https://surl.li/mujvzk> (дата звернення: 20.01.2025)
11. Quality glossary. ASQ. URL: <https://surl.li/yqnksc> (дата звернення: 20.01.2025)
12. Новий тлумачний словник української мови : у 3 т.: 200000 слів / уклад. В. В. Яременко, О. М. Сліпущо. К. : Аконіт, 2006 . 926 с.
13. Report of the Meeting : Economic Commission for Europe, Coordinating Unit for Operational Activities, Working Party on Technical Harmonization and Standardization Policies, Working Party on Industry and Enterprise Development, Expert Meeting on Best Practice in the Creation of Quality Assurance Systems for Enhancing Competitiveness of Small and Medium-sized Enterprises, Geneva, 25-26 October 2001. URL: <https://surl.lu/dnqvlq> (дата звернення: 20.01.2025)
14. ISO 9001:2015. Quality Management Systems – Requirements. International Organization for Standardization. Geneva, 2015. URL: <https://www.iso.org/standard/62085.html> (дата звернення: 20.01.2025)
15. Gronroos C. Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic. John Wiley & Sons Ltd. 2015. 496 p.
16. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailin*. 1988. Vol. 64. pp. 12-40.
17. Варяниченко О.В., Карасьова Г.В. Стандарти ISO 9000: якість як принцип та основа довіри між виробником та споживачем. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2009. № 1. С. 115-122. URL: <https://surl.li/blgmkm> (дата звернення: 22.01.2025)
18. Tarranco D. QMS (Quality Management System): Definition, Types, Documentation, Processes, and Software. Simplerqms. 2025. URL: <https://simplerqms.com/qms> (дата звернення: 22.01.2025)

19. Mcdonough S. The Importance of Service Quality: Why a Quality Management System in Service Industries Matters. Smithers. URL: <https://surl.lu/ifpkpj> (дата звернення: 22.01.2025)
20. Blodgett J. Customer response to intangible and tangible service factors. Psychology and Marketing. 1999. URL: <https://surl.li/objlpn> (дата звернення: 22.01.2025)
21. Minja-Isabelle Eriksson Enqvist. Quality Management in the Service Industry. Uppsala University Department of Business Studies Master's Thesis, Master Course MKIT, 2015. URL: <https://surl.lu/zcoqgt> (дата звернення: 23.01.2025)
22. Trachenko L., Verkhoglyadova N., Shevchenko N., Kononova I., Sokolovska I. Assessment of quality management systems of service companies. *Intellectual Economics*. 2020, No. 14(1), p. 45-66.
23. Mathias M. A. S., Santos E. F. Human factors in the service sector: state of research. R. Ação Ergon. 2022. Vol. 16(1). Pp.1–21. URL: <https://surl.li/vhxkgk> (дата звернення: 24.01.2025)
24. Управління якістю продукції та послуг/ Білецький Е. В., Янушкевич Д. А., Шайхлісламов З. Р., Харків. торгов.-економ. інститут КНТЕУ. Х. : XTEI, 2015. 222 с.
25. Murmura F., Musso F., Bravi L., Pierli G. The role of quality management systems in fostering the international competitiveness of companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 2024. Vol. 41 No. 7. pp. 1979-1999. URL: <https://doi.org/10.1108/IJQRM-02-2023-0040> (дата звернення: 25.01.2025)
26. Kareska, PhD Katerina, Quality management as a function of operational management of organizations to gain competitive advantage. 2022. URL: <https://ssrn.com/abstract=4216905> (дата звернення: 25.01.2025)
27. Ladhari R. Service Quality, Emotional Satisfaction, and Behavioural Intentions: A Study in the Hotel Industry. Managing Service Quality: An

International Journal. 2009. Vol. 19. pp. 308-331. URL: <https://surl.li/wfopbq> (дата звернення: 27.01.2025)

28. Parasuraman A. P., Zeithaml V. A., Berry L. L. A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*. 1985. Vol. 49. pp. 41-50. URL: <https://doi.org/10.1177/002224298504900403> (дата звернення: 28.01.2025)

29. Hopkin P. Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management. London: Kogan Page Publishers. 2018. 480 p. URL: <https://surli.cc/rvijiw> (дата звернення: 28.01.2025)

30. Роголь Г. Ризик-орієнтований підхід у системі менеджменту якості: три кроки для дієвого запровадження. *Управління якістю*. 2020. №5. С. 36-43.

31. Deming W. E. Out of the Crisis. Reprint Edition. The MIT Press. 2000. 524 p.

32. Sroufe R., Melnyk S. A. Developing Sustainable Supply Chains: Management Insights, Issues, and Tools: Volume I Foundations. *Business Expert Press*. 2017. pp. 7-8.

33. Evans J. R., Lindsay W. M. Managing for Quality and Performance Excellence (10th ed.). Cengage Learning. 2016. 784 p.

34. Assessment of the impact of the war on micro-, small- and medium-sized enterprises in Ukraine. . Kyiv: United Nations Development Programme in Ukraine, 2024, 85 pages.

35. Tsymbala A. Resilience of Ukraine's Small and Medium Businesses Amid the War: Challenges, Policy, and the Future. *Analytics Economics*. Voxukraine. 2025. URL: <https://surl.li/bdgmcf> (дата звернення: 02.02.2025)

36. Fitzsimmons J. A., Fitzsimmons M. J. Service management: Operations, strategy. (9th ed.). Information Technology, McGraw-Hill, Irwin, 2018. 544 p.

37. Goetsch D.L., Davis S.B. Quality Management for Organizational Excellence. Pearson, Upper Saddle River. 2014. 488 p.

38. Wirtz J., Lovelock C. Services Marketing: People, Technology, Strategy (8th ed.). World Scientific Publishing Co. Inc. 2016. URL: <https://doi.org/10.1142/y0001> (дата звернення: 05.02.2025)
39. Безродна С. М. Управління якістю : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Чернівці: ПБКФ «Технодрук», 2017. 174 с.
40. Зубкова А.Б. Методичний підхід до впровадження та оцінки ефективності системи управління якістю на машинобудівному підприємстві. Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. Випуск 252: В 6 т. Т. III. Дніпропетровськ: ДНУ. 2009. С.749-759.
41. Шуляр Р. В. Інструменти оцінювання ефективності, гнучкості та адаптивності управління якістю підприємств. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика. 2016. № 846. С. 185-190. URL: <https://surl.li/znxjte> (дата звернення: 07.02.2025)
42. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management (15th ed.). Pearson Education. 2016. 870 p.
43. Oakland J. S., Oakland R. J., Turner M. A. Total Quality Management and Operational Excellence. Text with Cases. 5th Edition. London: Routledge. 2020. 556 p.
44. Климчук М. М. Концептуально-методологічні засади управління бізнес-процесами на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 12. С. 85-91.
45. H. James Harrington, E. K. C. Esseling, H. van Nimwegen Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement 1st Edition. McGraw Hill Professional, 1997. 314 p.
46. Johnston R., Clark G. Service Operations Management: Improving Service Delivery. (4th ed.). Prentice Hall. 2012. 462 p.
47. Ковальчук С.В. Клієнтоорієнтованість – сучасне спрямування маркетингової концепції. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку*

маркетингового управління: тези IV наукової конференції молодих учених та студентів (4 листопада 2016р). Київ, 2016. С. 10-11.

48. Лабурцева О. Інструменти оцінювання задоволеності споживачів. Вісник КНТЕУ. Київ. 2018. №5. С. 71-81. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2018/05/7.pdf> (дата звернення: 13.02.2025)

49. Шматковська Т., Коробчук Т., Борисюк О. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в системі обліково-аналітичного забезпечення щодо моделювання бізнес-процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. №53. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-53-68 (дата звернення: 15.02.2025)

50. Laudon K. C., Laudon J. P. Management Information Systems: Managing the Digital Firm (16th ed.). Pearson. 2020. 672 p.

51. Крикун О. О. Процеси діджиталізації в системі управління якістю. *Digital Transformations of Modernity: Proceedings of the Multidisciplinary International Scientific-Practical Conference* (January 24, 2022. Coimbra, Portugal). Chernigiv: REICST, 2022. С. 53-55.

52. Imai M. Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. McGraw-Hill Education, New York. 1986. 256 p.

53. Гірна О.Б. Концепція Кайдзен : теоретичні та прикладні аспекти *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. URL: <https://surl.li/rizwvo> (дата звернення: 25.02.2025)

54. TPG: веб-сайт. URL: <https://agent.tpg.ua/ua> (дата звернення: 14.04.2025)

55. Martusewicz J., Wierzbic A., Łukaszewicz M. Strategic Transformation and Sustainability: Unveiling the EFQM Model 2025. *Sustainability*. 2024. Vol. 16(20). pp. 9106. URL: <https://doi.org/10.3390/su16209106> (дата звернення: 12.05.2025)

56. Метод Діаграма Парето. URL: <https://www.inventech.ru/pub/methods/metod-0017/> (дата звернення: 22.05.2025)

Додаток А

Анкета «SERVQUAL»

для визначення якості послуг туристичної фірми

Частина 1 (очікування)

Просимо виказати Вашу думку щодо тих критеріїв, яким повинні відповідати туристичні послуги. Для оцінки використовуйте шкалу, представлену нижче. Якщо Ви повністю згодні з представленим твердженням, то обведіть цифру 5 напроти нього. Якщо Ви повністю не згодні з цим твердженням, то обведіть цифру 1. Решта значень (2, 3, 4) відображає ступінь Вашого наближення до тієї або іншої крайньої точки зору.

Таблиця А.1

Повністю згоден(–на)	5	4	3	2	1	Повністю не згоден(–на)
Очікування	Бал					
Оч. 1. У туристичних фірм повинні бути сучасні оргтехніка і устаткування	5	4	3	2	1	
Оч. 2. Інтер'єри приміщень у туристичних фірм повинні бути у відмінному стані	5	4	3	2	1	
Оч. 3. Персонал туристичних фірм повинен бути приємній зовнішності і охайний	5	4	3	2	1	
Оч. 4. Зовнішній вигляд інформаційних матеріалів (буклетів, проспектів) у туристичних фірм повинен бути привабливий	5	4	3	2	1	
Оч. 5. В туристичних фірмах повинні виконуватися обіцянки надати послугу до призначеного часу	5	4	3	2	1	
Оч. 6. Якщо у клієнтів трапляються проблеми, то туристичні фірми повинні щиро намагатися їх вирішити	5	4	3	2	1	
Оч. 7. У туристичних фірм повинна бути надійна репутація	5	4	3	2	1	
Оч. 8. Послуги туристичних фірм повинні надаватися клієнтам акуратно і в строк	5	4	3	2	1	
Оч. 9. Туристичні фірми повинні уникати помилок і невідповідностей в своїх операціях	5	4	3	2	1	
Оч.10. Персонал туристичних фірм повинен бути дисциплінованим	5	4	3	2	1	

Продовження табл. А.1

Оч.11. Персонал туристичних фірм повинен надавати послуги швидко і оперативно	5	4	3	2	1
Оч.12. Персонал туристичних фірм повинен завжди допомагати клієнтам з рішенням їх проблем	5	4	3	2	1
Оч.13. Персонал туристичних фірм повинен швидко реагувати на прохання клієнтів	5	4	3	2	1
Оч.14. Між клієнтами і персоналом туристичних фірм повинна існувати атмосфера довіри і взаєморозуміння	5	4	3	2	1
Оч.15. У відносинах з туристичними фірмами клієнти повинні відчувати себе безпечно	5	4	3	2	1
Оч.16. Персонал туристичних фірм повинен бути ввічливим у відносинах з клієнтами	5	4	3	2	1
Оч.17. Керівництво туристичних фірм повинне подавати усіляку підтримку персоналу для ефективного обслуговування клієнтів	5	4	3	2	1
Оч.18. До клієнтів в туристичних фірмах повинен виявлятися індивідуальний підхід	5	4	3	2	1
Оч.19. Персонал туристичних фірм повинен проявляти особисту участь в рішенні проблем клієнтів	5	4	3	2	1
Оч.20. Персонал туристичних фірм повинен знати потреби своїх клієнтів	5	4	3	2	1
Оч.21. Персонал туристичних фірм повинен орієнтуватися на проблеми клієнтів	5	4	3	2	1
Оч.22. Години роботи туристичних фірм повинні бути зручними для всіх клієнтів	5	4	3	2	1

Частина 2 (сприйняття)

Просимо виказати Вашу думку щодо відповідності послуг туристичної фірми перерахованим нижче критеріям. Для оцінки знову використовуйте шкалу, представлену нижче. Якщо Ви повністю згодні з представленим твердженням, то обведіть цифру 5 напроти нього. Якщо Ви повністю не згодні з цим твердженням, то обведіть цифру 1. Решта значень (2, 3, 4) відображає ступінь Вашого наближення до тієї або іншої крайньої точки зору.

Таблиця А.2

Сприйняття	Бал				
Сп. 1. У туристичній фірмі сучасні оргтехніка і устаткування	5	4	3	2	1
Сп. 2. Інтер'єри приміщень у турфірми у відмінному стані	5	4	3	2	1
Сп. 3. Персонал турфірми приємної зовнішності і охайний	5	4	3	2	1
Сп. 4. Зовнішній вигляд інформаційних матеріалів (буклетів, проспектів) у турфірми привабливий	5	4	3	2	1
Сп. 5. В турфірми виконуються обіцянки надати послугу до призначеного часу	5	4	3	2	1
Сп. 6. Якщо у клієнтів трапляються проблеми, то турфірма щиро намагається їх вирішити	5	4	3	2	1
Сп. 7. У турфірми надійна репутація	5	4	3	2	1
Сп. 8. Послуги турфірми надаються клієнтам акуратно і в строк	5	4	3	2	1
Сп. 9. Турфірма уникає помилок і невідповідностей в своїх операціях	5	4	3	2	1
Сп.10. Персонал турфірми дисциплінований	5	4	3	2	1
Сп.11. Персонал турфірми надає послуги швидко і оперативно	5	4	3	2	1
Сп.12. Персонал турфірми завжди допомагає клієнтам з рішенням їх проблем	5	4	3	2	1
Сп.13. Персонал турфірми швидко реагує на прохання клієнтів	5	4	3	2	1
Сп.14. Між клієнтами і персоналом турфірми існує атмосфера довіри і взаєморозуміння	5	4	3	2	1
Сп.15. У відносинах з турфірмою клієнти відчують себе безпечно	5	4	3	2	1
Сп.16. Персонал турфірми ввічливий у відносинах з клієнтами	5	4	3	2	1
Сп.17. Керівництво турфірми надає усіляку підтримку персоналу для ефективного обслуговування клієнтів	5	4	3	2	1

Продовження табл. А.2

Сп.18. До клієнтів в турфірмі використовується індивідуальний підхід	5	4	3	2	1
Сп.19. Персонал турфірми проявляє особисту участь в рішенні проблем клієнтів	5	4	3	2	1
Сп.20. Персонал турфірми знає потреби своїх клієнтів	5	4	3	2	1
Сп.21. Персонал турфірми орієнтований на проблеми клієнтів	5	4	3	2	1
Сп.22. Години роботи турфірми зручні для всіх клієнтів	5	4	3	2	1