






“Strategic approach to managing the quality of the services of the tourism enterprise”

AUTHORS	Andriy Honcharov  https://orcid.org/0000-0003-0799-4856
	 http://www.researcherid.com/rid/AAH-2499-2020
	Svitlana Honcharova  https://orcid.org/0000-0002-2463-8290
	 http://www.researcherid.com/rid/AAG-8421-2020
ARTICLE INFO	Andriy Honcharov and Svitlana Honcharova (2019). Strategic approach to managing the quality of the services of the tourism enterprise. <i>Economics of Development</i> , 18(2), 19-28. doi: 10.21511/ed.18(2).2019.03
DOI	http://dx.doi.org/10.21511/ed.18(2).2019.03
RELEASED ON	Wednesday, 24 July 2019
RECEIVED ON	Thursday, 28 March 2019
ACCEPTED ON	Friday, 19 July 2019
LICENSE	 This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License
JOURNAL	"Economics of Development"
ISSN PRINT	1683-1942
ISSN ONLINE	2304-6155
PUBLISHER	LLC “Consulting Publishing Company “Business Perspectives”
FOUNDER	Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics



NUMBER OF REFERENCES

24



NUMBER OF FIGURES

1



NUMBER OF TABLES

1

© The author(s) 2025. This publication is an open access article.



BUSINESS PERSPECTIVES



Publisher

LLC "CPC "Business Perspectives"
Hryhorii Skovoroda lane, 10,
Sumy, 40022, Ukraine
www.businessperspectives.org



S. KUZNETS KHNUe



Founder

Simon Kuznets Kharkiv National
University of Economics, Nauky
avenue, 9-A, Kharkiv, 61166,
Ukraine
<http://www.hneu.edu.ua/>

Received on: 28th of
March, 2019

Accepted on: 19th of
July, 2019

© Andriy Honcharov,
Svitlana Honcharova, 2019

Andriy Honcharov, Ph.D.
(Economics), Associate Professor,
Kyiv National University of Trade
and Economics, Kharkov Trade
and Economic Institute, Ukraine

Svitlana Honcharova, Ph.D.
(Economics), Associate Professor,
Simon Kuznets Kharkiv National
University of Economics, Ukraine



This is an Open Access article,
distributed under the terms of the
[Creative Commons Attribution 4.0
International license](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits
unrestricted re-use, distribution,
and reproduction in any medium,
provided the original work is
properly cited.

Andriy Honcharov (Ukraine), Svitlana Honcharova (Ukraine)

STRATEGIC APPROACH TO MANAGING THE QUALITY OF THE SERVICES OF THE TOURISM ENTERPRISE

Abstract

Modern competition in the tourism sector is characterized by extreme aggravation, a departure from price levers and, at the same time, a shift to quality and differentiation of services provided. Ensuring the competitive advantages becomes possible only by applying a strategic approach to managing the quality of a tourism enterprise activity.

The main aspects of the strategic approach to the management of the quality of tourism enterprise services are investigated. Definition of quality of tourism services is specified. The main strategies that are most often used in the management of the quality of the tourism enterprise are identified, aimed at ensuring the compliance of tourism services with the requirements of normative documentation and aimed at ensuring the quality of the tourism product (service) in accordance with the requirements of consumers, their advantages and disadvantages are analyzed.

Areas of improvement of quality management of tourism enterprises activity are proposed, the essence of which is the clear formulation of the mission of the enterprise, as well as strategic, tactical and operational plans; constant monitoring of the market, identification of changes in consumer requirements to the quality of the tourism product and the process of service provision; improvement of methods and forms of work with personnel of the organization; creation of an effective control system at the enterprise; application of the latest technologies and modern equipment; constant targeted search and use of quality reserves.

Keywords

strategic approach, quality management, travel agency, quality management strategy, security strategy, quality of tourism product or service

JEL Classification

L10, L15, L19, Z30

А.Б. Гончаров (Україна), С.Ю. Гончарова (Україна)

СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Анотація

Сучасна конкуренція в туристичній сфері характеризується надзвичайним загостренням, відходом від цінових важелів і, одночасно з цим, переходом в сферу якості та диференціації послуг, що надаються. Забезпечення конкурентних переваг стає можливим тільки шляхом застосування стратегічного підходу до управління якістю діяльності туристичного підприємства.

Досліджено основні аспекти стратегічного підходу до управління якістю послуг туристичного підприємства. Уточнено визначення якості туристичних послуг. Виявлені основні стратегії, які найчастіше застосовують в управління якістю туристичного підприємства – спрямовані на забезпечення відповідності туристичних послуг вимогам нормативної документації та спрямовані на забезпечення відповідності якості туристичного продукту (послуги) вимогам споживачів, проаналізовано їх переваги і недоліки.

Запропоновано напрямки удосконалення управління якістю діяльності туристичних підприємств, сутність яких полягає в чіткому формулюванні місії підприємства, а також стратегічних, тактичних та оперативних планів; постійний моніторинг ринку, виявлення зміни вимог споживачів до якості туристичного продукту і процесу надання послуг; вдосконалення методів і форм роботи з персоналом організації; створення ефективної системи контролю на підприємстві; застосування новітніх технологій і сучасного обладнання; постійний цілеспрямований пошук та використання резервів якості.

Ключові слова

стратегічний підхід, управління якістю, туристичне підприємство, стратегії управління якістю, стратегії забезпечення, якість туристичного продукту або послуги

Класифікація JEL

L10, L15, L19, Z30

ВСТУП

Сучасний розвиток туристичної сфери характеризується високими темпами розвитку, які супроводжуються суттєвим посиленням галузевої конкуренції. Якщо раніше конкуренція в основному мала цінові важелі впливу, то зараз під дією ринкових чинників боротьба за клієнтів перейшла в сферу якості та диференціації туристичних послуг, що пропонуються. Розв'язання проблеми формування стратегічного підходу до управління якістю є найважливішим напрямком забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Тільки та туристична фірма, яка повністю задовольняє та навіть перевищує очікування клієнтів, має шанси на утримання частки ринку туристичних послуг і її збільшення; якщо якість туристичних послуг не відповідає вимогам споживачів, це призводить до скорочення обсягів продажів, а відповідно, і банкрутства фірми. Тому для забезпечення конкурентних переваг в діяльності на ринку туристичних послуг необхідним є застосування стратегічного підходу до управління якістю.

1. ЛІТЕРАТУРНИЙ ОГЛЯД

Загальні питання, пов'язані з використанням стратегічного підходу у діяльності підприємства, знайшли відображення та досліджувалися в роботах вітчизняних і зарубіжних авторів: Ансоффа, Віханського, Герасимчука, Герчикової, Друкера, Мінцберга, Немцова, Оборської, Пономаренка, Портера, Томпсона, Чандлера, Шершньової та ін.

Особливості застосування в управлінні якістю маркетингових інструментів просування туристичних послуг шляхом використання реклами, брендингу, зв'язків із громадськістю, спонсорства висвітлено в працях Гамана, Дуровича, Котлера, Мельниченко, Обритька, Ромата, Ткаченко та ін.

Проблеми забезпечення якості в сфері туризму досліджували в своїх наукових працях Астахов [1], Бігдан [2], Денисенко [5], Кифяк [9], Мельниченко [12], Саух [16], Сидоренко [21], Ткаченко [23], Чорненька [3], Школа [17] та ін. Питання впливу різних чинників на якість туристичного продукту розглядали в своїх наукових працях Горбач [6], Зорін, Квартальнов [24], Кудла [8], Мальська [10], Мазаракі [11], Таньков [22], Папірян [14], Писаревський [15], Харріс [7], Чудновський [4], Шиманська [19], Шульгіна [18] та ін.

Слід зауважити, що деякі науковці, які розглядали систему управління якістю туристичного підприємства [1, 5, 8, 9, 24] та її елементи [6, 11, 10], обмежувалися дослідженням окремих сторін системи управління якістю – управління персоналом [2, 16], маркетинговою діяльністю [14, 18, 23], удосконаленням системи менеджменту [13, 17].

Незважаючи на велику кількість наукових праць і значні досягнення в теорії та практиці стратегічного управління, водночас питання застосування стратегічного підходу до управління якістю туристичних послуг в сучасних умовах не достатньо досліджені, узагальнені і відображені в літературі, що підтверджує актуальність даного дослідження.

2. МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою статті є дослідження основних аспектів стратегічного підходу до управління якістю послуг туристичних підприємств та розроблення рекомендацій щодо його удосконалення.

3. МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

При проведенні дослідження використовувалися методи системно-структурного і порівняльного аналізу, аналізу і синтезу, індукції та дедукції, наукового узагальнення, а також монографічний метод.

4. РЕЗУЛЬТАТИ

Розвиток ринкових відносин в економіці нашої країни на даному етапі характеризується суттєвим перевищенням пропозиції товарів та послуг над існуючим попитом на них. Така ситуація характеризується надзвичайним загостренням конкуренції, яка приймає різні форми. Цінова конкуренція в основному регулюється ринковими законами, які вирівнюють ціни на аналогічні товари або послуги. В сфері туризму особливе значення в боротьбі за споживача набула конкуренція з якості послуг, тому що в умовах «ринку споживача» покупець обирає продукт найвищої якості в своєму ціновому діапазоні.

В умовах висококонкурентного ринку для комерційної організації глобальною метою діяльності є максимізація прибутку. У зв'язку з цим вирішення проблем якості є основним напрямком досягнення цілей підприємства. Головним критерієм визначення мети стратегії якості підприємства буде забезпечення балансу задоволеності всіх зацікавлених сторін.

Останній часом туристична галузь в Україні активно розвивається, чому сприяє позитивний вплив макросередовища: розширення політичних, економічних та культурних зв'язків між Україною і закордонними державами. Мережа суб'єктів туристичної діяльності України (юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців) у 2016 році складала 3,506 одиниць, це на 324 одиниці більше, ніж у 2015 році. У структурі мережі за типами суб'єктів туристичної діяльності найбільш численною категорією є турагенти – 80% від загальної кількості суб'єктів [20].

Як показує проведене дослідження та дані Служби статистики України [20], за останні три роки (2014-2017 рр.) нарешті спостерігається зростання туристичних потоків, але відновлення показників до рівня п'ятирічної давнини все ще є недосяжним (Таблиця 1).

Таблиця 1. Динаміка туристичних потоків в Україні 2000-2017 рр.

Рік	Кількість громадян України, які виїжджали за кордон	Кількість іноземців, які відвідали Україну	Кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами	У тому числі		
				Іноземні туристи	Туристи-громадяни України, які виїжджали за кордон	Внутрішні туристи
2000	13,422.320	643,0940	2,013.998	377,871	285,353	1,350.774
2001	14,849.033	9,174.166	2,175.090	416,186	271,281	1,487.623
2002	14,729.444	10,516.665	2,265.317	417,729	302,632	1,544.956
2003	14,794.932	12,513.883	2,856.983	590,641	344,332	1,922.010
2004	15,487.571	15,629.213	1,890.370	436,311	441,798	1,012.261
2005	16,453.704	17,630.760	1,825.649	326,389	566,942	932,318
2006	16,875.256	18,935.775	2,206.498	299,125	868,228	1,039.145
2007	17,334.653	23,122.157	2,863.820	372,455	336,049	2,155.316
2008	15,498.567	25,449.078	3,041.655	372,752	1,282.023	1,386.880
2009	15,333.949	20,798.342	2,290.097	282,287	913,640	1,094.170
2010	17,180.034	21,203.327	2,280.757	335,835	1,295.623	649,299
2011	19,773.143	21,415.296	2,199.977	234,271	1,250.068	715,638
2012	21,432.836	23,012.823	3,000.696	270,064	1,956.662	773,970
2013	23,761.287	24,671.227	3,454.316	232,311	2,519.390	702,615
2014	22,437.671	12,711.507	2,425.089	17,070	2,085.273	322,746
2015	23,141.646	12,428.286	2,019.576	15,159	1,647.390	357,027
2016	24,668.233	13,333.096	2,549.606	35,071	2,060.974	453,561
2017	26,437.413	14,229.642	2,806.426	39,605	2,289.854	476,967

Примітки: 2014-2017 рр. - без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

У 2017 р. у порівнянні з 2016 р. та 2015 р. збільшилася кількість іноземних громадян, які відвідали Україну (включаючи одноденні відвідування) та кількість туристів, обслугованих тур операторами та тур агентами, що справляє позитивний вплив на обсяги валютних надходжень. За цей же період зросла кількість внутрішніх туристів, що є сприятливою тенденцією. За таких передумов підвищення якості туристичних послуг вітчизняних підприємств до європейських стандартів прискорило б розвиток туристичної галузі та приваблює б додаткові потоки іноземних та внутрішніх туристів.

Для туристичних фірм, які успішно функціонують на ринку, якість стає природною конкурентною перевагою. При цьому стратегічне планування фокусується, перш за все, на питаннях маркетингу і фінансів. Для нових підприємств, які виходять на ринок, питання якості теж, як правило, не розглядаються як першочергові. Перевага надається нарощуванню потужностей, оперативному управлінню, зниженню витрат. Однак, у процесі завоювання ринку з'являється прагнення до формування додаткових конкурентних переваг на основі формування і реалізації стратегії якості.

На Рисунку 1 наведена схема формування стратегії управління якістю туристичного підприємства, розроблена авторами. Зі зростанням інтенсивності конкуренції та підвищення споживчих переваг якості виходить на перший план, і стратегія управління якістю реалізується через базову та загальноконкурентну стратегії. Під час обґрунтування стратегії управління якістю важливо, щоб вона відповідала стратегічним цілям, мала ресурсне забезпечення та можливості для реалізації.

Проаналізувавши існуючі наукові підходи, на думку авторів, стратегію управління якістю для підприємств туристичної галузі слід трактувати як складний багатоплановий процес, що розпочинається з моменту створення підприємства, видозмінюється у залежності від етапу життєвого циклу підприємства та його конкурентної позиції на ринку та залежить не тільки від матеріально-технічної бази, технологій обслуговування, а і від рівня професіоналізму та культури управлінських рішень.

Активний розвиток наукових досліджень управління якістю призвів до виникнення декількох стратегічних напрямків забезпечення якості послуг у туристичній галузі, які можуть бути розподілені на дві групи у залежності від спільності ознак:

1. стратегії, спрямовані на забезпечення відповідності туристичних послуг вимогам нормативної документації;
2. стратегії, спрямовані на забезпечення відповідності якості туристичного продукту (послуги) вимогам споживачів.

Кожна з цих груп стратегій має свої характерні особливості.

Стратегії, спрямовані на забезпечення відповідності туристичних послуг вимогам нормативної документації, використовуються туристичними фірмами при забезпеченні виконання конкретних видів робіт та послуг, а також при взаємодії з постачальниками ресурсів та при роботі з рекламаціями стосовно наданих послуг або продукції.

У даному випадку якість буде розглядатися як відповідність сукупності властивостей і характеристик продукції або послуги показникам, що вказані у нормативній документації, що відповідає виробничо-правову визначенню якості. Такий підхід використовується співробітниками туристських організацій при виконанні конкретних виробничих завдань, а також фахівцями і юристами при роботі з постачальниками і при розгляді різних рекламацій за наданими послугами або продукції.

В ідеальному випадку нормативною документацією повинні регламентуватися всі аспекти діяльності туристичної фірми і містити наступні групи показників:

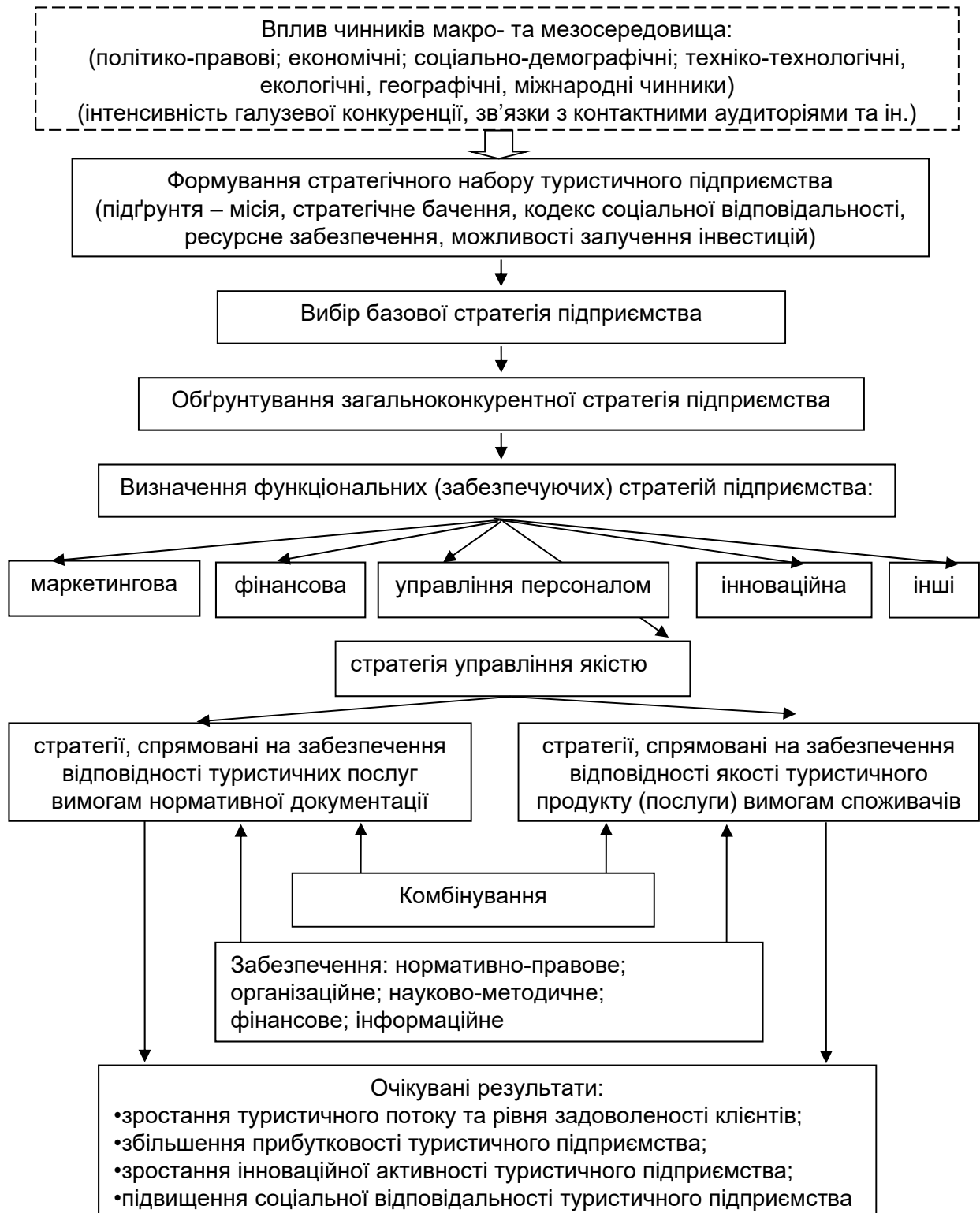


Рисунок 1. Формування стратегії управління якістю туристичного підприємства

- функціонально-споживчі показники (функціональна і споживча ефективність; склад і структура продукту, послуги; кількісні показники та інші);
- естетичні показники якості: гармонійність і раціональність складу турпродукту; досконалість виконання, в тому числі рівень технологій, застосовуваних при реалізації туристської послуги, та

- інші;
- показники комфортності: антропологічні; фізіологічні; психологічні та інші;
- показники надійності, які характеризують надійність реалізації туристичних послуг в повному обсязі, обумовленої якості і в терміни, передбачені контрактом;
- показники технологічності: трудомісткість; вартість вихідних комплектуючих; недостатність комплектуючих; собівартість туристичних послуг і ін.;
- показники уніфікації та ексклюзивності туристського продукту;
- екологічні показники туристичного продукту;
- показники безпеки туристичного продукту.

Але, в практичній діяльності туристичні фірми нерідко нехтують окремими показниками з наведеного переліку, що спричиняє падіння якості туристичних послуг, а, відповідно, і конкурентоспроможності підприємств на ринку. Крім того, нормативна документація фірми не завжди відповідає вимогам ринку, які є дуже динамічними, і може повною мірою не задовольняти інтереси споживачів, які можуть швидко змінюватися.

Стратегії забезпечення відповідності якості туристичного продукту (послуги) вимогам споживачів ґрунтуються на вивченні явних і латентних (існуючих, але не сформульованих) потреб клієнтів туристичної фірми. У найбільш поширених випадках такими вимогами є висока якість і низька ціна туристичних послуг. Але, при реалізації такої стратегії виникає певне протиріччя – зазвичай забезпечення високої якості туристичного продукту вимагає досить невеликих витрат на його вироблення (забезпечення комфортного і надійного транспорту, належного рівня готельно-ресторанного обслуговування і т.д.), при цьому ці витрати не повинні перевищувати рівень виручки від реалізації туристичної фірми, але й забезпечувати прибутковість її діяльності.

В умовах такого протиріччя більшість туристичних фірм, які дотримуються даної стратегії, орієнтують свою діяльність на задоволення потреб певного кола споживачів – клієнт з середнім рівнем доходів не може собі дозволити VIP-послуги, відповідно йому пропонують послуги середнього рівня якості.

Жорстка ринкова конкуренція вимагає постійного розвитку туристичних підприємств, які використовують стратегію відповідності якості туристичного продукту (послуги) вимогам споживачів, у декількох напрямках.

По-перше, здійснення постійного моніторингу вподобань споживачів своєї продукції та потенційних клієнтів для виявлення всіх можливих бажань стосовно туристичних послуг. Крім того, потрібно досліджувати й аналізувати діяльність конкурентів для виявлення їх переваг і недоліків в сфері якості туристичного продукту, ціноутворення, надійності та інших характеристик. Для цього необхідно застосовувати методи маркетингових досліджень.

По-друге, постійне підвищення якості туристичного продукту, що пропонується. Якість повинна знаходитися в діапазоні від середньоринкової (в такому випадку може бути забезпечено залучення кількості клієнтів, яка дає можливість перевищити крапку беззбитковості) до максимально високої, яка здатна викликати інтерес у всіх потенційних покупців туристичних послуг. Простежується пряма залежність між зростанням якості туристичного продукту і кількістю споживачів, що бажають його придбати. Аналіз і оцінювання якості проводять з використанням загальноприйнятих методик, що дає можливість порівняння цього показника у різних фірм за окремими сторонами операційної діяльності.

По-третє, зниження витрат на надання послуг, що повинно давати можливість знижувати їх ціну і одночасно забезпечувати прибутковість діяльності. Важливою умовою скорочення витрат є застосування новітніх технологій, удосконалення організації обслуговування, а також інші заходи, впровадження яких не вплине на зниження якості туристичних послуг.

Але, на практиці існують певні перешкоди, пов'язані з реалізацією стратегії забезпечення відповідності якості туристичного продукту (послуги) вимогам споживачів, найпоширенішими з яких є наступні:

- важкість виявлення скритих вимог, бажань і сподівань клієнтів, внаслідок чого вони можуть бути проігноровані, або розвиток туристичної послуги може бути направлений в інший бік, що також не буде сприяти задоволенню покупців туристичного продукту;
- потреба в значних інвестиціях у розвиток матеріальної бази забезпечення надання туристичних послуг для підвищення їх якості до найвищого рівня, що часто ігнорується або задовольняється з мінімальними інвестиціями, та приводить до мінімального зростання якості послуг за рахунок впливу матеріального фактору;
- при розробці стратегії і тактики управління витратами туристичної фірми не в повному обсязі плануються і реалізуються заходи, спрямовані на скорочення витрат в найближчому та перспективному періодах, що призводить до виникнення невикористаних резервів зниження собівартості туристичного продукту.

Виходячи з вищевикладеного матеріалу, можна зробити висновок про необхідність комбінування розглянутих стратегій у залежності від конкретної ситуації та конкурентної позиції на ринку.

З урахуванням результатів проведеного дослідження стратегій управління якістю туристичних послуг, які застосовуються в сучасних умовах, можна запропонувати наступні рекомендації, спрямовані на їх удосконалення.

1. Для створення ефективної системи управління якістю продукції туристичної фірми необхідно чітко сформулювати місію, а також стратегічні, тактичні та оперативні плани, реалізація яких повинна привести до виконання обраної місії. Забезпечення якості повинно трактуватися як постійний систематичний процес, що пронизує всю організаційну структуру підприємства. Персонал повинен бути ознайомлений з цією місією і планами та орієнтований на їх виконання. Значну увагу слід приділяти створенню філософії якості, дотримання якої повинно бути невід'ємною умовою діяльності кожного працівника; ця філософія повинна ініціюватися і розповсюджуватися вищим керівництвом з контролем її впровадження і виконання на всіх рівнях (особливо у виконавців, які безпосередньо контактують з клієнтами і обслуговують їх). Стратегічне і тактичне управління якістю має бути органічною складовою менеджменту підприємства. Вимоги до якості визначає споживач тому не може існувати такого поняття, як постійний рівень якості.
2. Для своєчасного виявлення змін запитів і бажань споживачів продукції туристичної фірми необхідно постійно проводити моніторингові дослідження ринку, виявляти зміни вимог споживачів до якості туристичного продукту і процесу надання послуг (якості обслуговування клієнтів), застосовуючи для цього методи маркетингових досліджень і стратегічного аналізу. Результати цих досліджень повинні використовуватися для оперативного виявлення відхилень між рівнем якості діяльності підприємства й ідеальним рівнем (за який можна вважати бажання клієнтів). На підставі цих відхилень розробляють стратегічні і оперативні заходи; впровадження заходів повинно здійснюватися з максимальною швидкістю. Питання якості актуальні не тільки в рамках виробничого циклу, але й у процесі маркетингу, розробок і реалізації послуг.
3. Якісну роботу підприємства забезпечує робота його персоналу. Необхідно постійно вдосконалювати методи і форми роботи з персоналом, спрямовані на створення і підвищення трудової мотивації. Найбільш ефективним напрямом інвестування коштів туристичної фірми є навчання і стимулювання її працівників. Ефективними є системи стимулювання персоналу, згідно яких нарахування премій відбувається за виконання якісних показників діяльності, а також додаткові (мотиваційні) форми винагороди праці за особистий внесок. Дуже великий вплив на розкриття трудового потенціалу підприємства має корпоративна культура, яка повинна визначати взаємини між працівниками, з керівництвом, клієнтами, давати відчуття мети і стверджувати ідеї якості діяльності кожного члена організації (при цьому якість повинна бути орієнтованою на задоволення вимог споживача, а не виробника). Використання нематеріальних стимулів дає змогу без додаткових витрат збільшити якість функціонування підприємства і його продукції.

4. Створення ефективної системи контролю на підприємстві, яка повинна забезпечувати вхідний контроль якості продукції й послуг постачальників і вихідний контроль якості послуг. Важливе місце в організації контролю має розробка системи внутрішніх вимог (стандартів) фірми до якості процесів обслуговування. Ці вимоги доцільно визначати і оцінювати з використанням понять «дефект» і «невідповідність» шляхом анкетування та опитування клієнтів. Процес обслуговування вважається дефектним, якщо, принаймні, один із критичних елементів обслуговування визнаний невиконаним або виконаним неправильно. Невідповідністю процесу обслуговування вважається відхилення в меншу сторону оцінки якості будь-якого критичного елемента обслуговування в анкеті (при правильному в цілому виконанні цього елемента) від еталонного значення а також відсутність або неправильне виконання будь-яких не критичних елементів обслуговування, передбачених стандартами. Ефективність управління якістю підприємства визначається за якістю процесів з урахуванням шкали вагомості – від нуля (якість мінімальна і не відповідає вимогам) до одиниці (якість відповідає вимогам стандартів і в даний час не потребує удосконалення). Узагальнюючу оцінку якості діяльності фірми доцільно проводити як середньозважену оцінку якості за наступними напрямками: задоволеність споживачів якістю послуг, що їм надані; ступінь виконання вимог внутрішніх стандартів якості підприємства до процесів; якість продукції та послуг постачальників. Вагові коефіцієнти для цієї оцінки формуються експертним шляхом.
5. Забезпечення високої якості туристичних послуг можливе тільки при застосуванні новітніх технологій і сучасного обладнання. Їх залучення потребує відповідної інвестиційної політики, яка передбачає вкладання значної частини отриманого чистого прибутку в розвиток матеріальної бази фірми. Якщо зароблених коштів не вистачає для здійснення масштабних інвестиційних проектів доцільно скористатися різними способами залучення фінансових ресурсів (від взяття кредиту до акціонування).
6. Для забезпечення постійного вироблення конкурентоспроможних послуг, які будуть відповідати зростаючим вимогам клієнтів, туристична фірма повинна постійно здійснювати цілеспрямований пошук та використання резервів якості, без чого неможливо забезпечити стабільний і конкурентний розвиток. Частина резервів підвищення якості послуг може бути виявлена і мобілізована шляхом усунення недоліків у виробничо-господарській діяльності підприємства, інша частина резервів обумовлена впливом науково-технічного прогресу.

Досвід та практика ведення туристичного бізнесу показує, що єдиної стратегії для успішного функціонування підприємства не існує. Перспектива подальших досліджень буде спрямована на виявлення конкретних практичних методів та інструментів реалізації стратегій управління якістю сучасних туристичних підприємств.

5. ОБГОВОРЕННЯ

В результаті проведених досліджень запропонований стратегічний підхід до управління якістю на туристичному підприємстві за допомогою забезпечуючих стратегій. Використання стратегічного підходу має на меті максимальне урахування впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища при розробленні стратегії управління якістю туристичного підприємства та сприяє ефективній її реалізації.

ВИСНОВКИ

Проведені дослідження дали змогу встановити та обґрунтувати, що:

1. стратегію управління якістю для підприємств туристичної галузі слід трактувати як складний багатоплановий процес, що розпочинається з моменту створення підприємства, та видозмінюється у залежності від етапу життєвого циклу підприємства та його конкурентної позиції на ринку;
- 2.

3. сучасні туристичні підприємства в своїй діяльності найчастіше використовують два види стратегій управління якістю;
4. стратегії, спрямовані на забезпечення відповідності туристичних послуг вимогам нормативної документації;
5. стратегії, спрямовані на забезпечення відповідності якості туристичного продукту (послуги) вимогам споживачів.

Обидві групи стратегій мають свої сильні сторони, що обумовило їх життєздатність та можливість комбінування у залежності від конкретної ситуації та конкурентної позиції на ринку.

Запропоновані напрямки удосконалення стратегічного управління якістю діяльності туристичних фірм, сутність яких полягає в чіткому формулюванні місії, а також стратегічних, тактичних та оперативних планів, реалізація яких повинна привести до виконання обраної місії; постійне вивчення ринку, виявлення зміни вимог споживачів до якості туристичного продукту і процесу надання послуг (якості обслуговування клієнтів) застосовуючи для цього методи маркетингових досліджень і аналізу; вдосконалення методів і форм роботи з персоналом організації, спрямованих на створення і підвищення трудової мотивації та необхідності дотримуватись стандартів якості діяльності організації; створення ефективної системи контролю на підприємстві, яка повинна забезпечувати вхідний контроль якості продукції й послуг постачальників і вихідний контроль якості послуг; застосування новітніх технологій і сучасного обладнання; постійний цілеспрямований пошук та використання резервів якості.

Реалізація цих напрямків повинна підвищити якість діяльності туристичних підприємств, забезпечити додаткові конкурентні переваги і посилення ринкових позицій, а також зростання прибутку.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Astakhov, A., & Khrypilya, L. (2011). Система управління якістю – інструмент удосконалення загальної системи управління організацією (підприємством) [Systema upravlinnia yakistiu – instrument udoskonalennia zahalnoi systemy upravlinnia orhanizatsiieiu (pidpriemstvom)]. *Standartyzatsiia. Sertyfikatsiia. Yakist, 4*, 60-64. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/ssia_2011_4_17
2. Bihdan, M. H., & Karlyk, Yu. Yu. (2012). Прямая залежність якості туристичних послуг від ефективного управління персоналом [Priama zalezhnist yakosti turystychnykh posluh vid efektyvnoho upravlinnia personalom]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii, 2*. Re-trieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2012_2_4
3. Chornenka, N. V. (2009). *Організація туристичної індустрії [Orhanizatsiia turystychnoi industrii]* (392 p.). Kyiv: Atika.
4. Chudnovskiy, A. D. (2009). *Інформаційні технології управління в туризмі [Informatsiini tekhnolohii upravlinnia v turyzmi]* (104 p.). Moskva: KNORUS.
5. Denysenko, M. P., & Tereshchenko, N. M. (2014). Формування системи управління якістю послуг у сфері туризму [Formuvannia systemy upravlinnia yakistiu posluh u sferi turyzmu]. *Naukovi pratsi MAUP, 1*, 134-138. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaup_2014_1_25
6. Horbach, A. (2016). Якість туристичних послуг: особливості та чинники впливу [Yakist turystychnykh posluh: osoblyvosti ta chynnyky vplyvu]. In *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: матеріали науково-практичної конференції [Aktualni problemy upravlinnia sotsialno-ekonomichnykh systemam: materialy naukovo-praktychnoi konferentsii]* (91-94 pp.).
7. Kharrys, H., & Kats, K. (2000). *Стимулирование международного туризма в XXI веке [Stimulirovaniye mezhdunarodnogo turizma v XXI veke]* (240 p.). Moskva: Finansy i statistika.
8. Kudla, N. Ie. (2015). *Управління якістю в туризмі [Upravlinnia yakistiu v turyzmi]* (328 p.). Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury.
9. Kyfiak, V. F. (2003). *Організація туристичної діяльності в Україні [Orhanizatsiia turystychnoi diialnosti v Ukraini]* (300 p.). Chernivtsi: Knyhy-XXI.
10. Malska, M. P., Khudo, V. V., & Zanko, Yu. S. (2011). *Організація туристичного обслуговування [Orhanizatsiia turystychnoho obsluhovuvannia]* (275 p.). Kyiv: Znannia.
11. Mazaraki, A. A. (Ed.) (2013). *Туристські дестинації (теорія, управління, брендинг) [Turystski destynatsii (teoriia, upravlinnia, brendynh)]* (388 p.). Kyiv: Kyivskiy natsionalnyi torhivno-ekonomichnyi universytet.
12. Melnychenko, S. V. (2012). Методика дослідження якості обслуговування на туристичних підприємствах [Metodyka doslidzhennia yakosti obsluhovuvannia na turystychnykh pidpriemstvakh]. *Visnyk KNTEU 1*, 24-33. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2012_1_4
13. Melnychenko, S. V., & Sheienkova, K. A. (2015). *Управління бізнес-процесами в туризмі [Upravlinnja biznes-procesamy v turyzmi]* (264 p.). Kyiv: KNTEU. Retrieved from <https://knute.edu.ua/file/MTc=/f2c2cb96d576a1a5f1a75fdf506abf42.pdf>
14. Papiryan, G. A. (2001). *Маркетинг в туризмі [Marketing v turizme]* (375 p.). Moskva: Finansy i statistika.
15. Pysarevskyi, I. M. (Ed.) (2008). *Організація туризму [Orghanizatsiia turyzmu]* (541 p.). Kharkiv: KhNAMH. Retrieved from <https://bitly. su/gvsm>

16. Saukh, I. V. (2010). Моделі професійної компетентності менеджера туристичної індустрії як основа конкурентоспроможності галузі [Modeli profesiinoi kompetentnosti menedzhera turystychnoi industrii yak osnova konkurentospromozhnosti haluzi]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii*, 2. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2010_2_38
17. Shkola, I. M. (2003). *Менеджмент туристичної індустрії [Menedzhment turystychnoi industrii]* (596 p.). Chernivtsi: ChTEI KNTU.
18. Shulhina, L. M. (2005). *Маркетинг підприємств туристичного бізнесу [Marketynh pidpriemstv turystychnoho biznesu]* (579 p.). Kyiv: KNTU.
19. Shymansjka, V. V. (2015). Стратегічне управління якістю туристичних послуг в межах розвитку туристичного комплексу України: теоретичні аспекти [Stratehichne upravlinnia yakistiu turystychnykh posluh v mezhakh rozvytku turystychnoho kompleksu Ukrainy: teoretychni aspekty]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii*, 1. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_1_44
20. State Statistics Service of Ukraine (n.d.). Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua>
21. Sydorenko, I. O. (2005). Напрями щодо удосконалення системи управління якістю діяльності туристичних підприємств (організацій, фірм) в сучасних умовах господарювання [Napriamy shchodo udoskonalennia systemy upravlinnia yakistiu diialnosti turystychnykh pidpriemstv (orhanizatsii, firm) v suchasnykh umovakh hospodariuvannia]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, 3(46), 78-80.
22. Tankov, K. M., & Chepurda, H. M. (2014). Концептуальні аспекти формування системи інтегрованого управління якістю туристичних послуг [Kontseptualni aspekty formuvannia systemy intehrovanoho upravlinnia yakistiu turystychnykh posluh]. *Problemy ekonomiky*, 1, 259-264. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2014_1_39
23. Tkachenko, T. I., Sokolova, K. O. (2011). Територіальний маркетинг як чинник формування туристичної привабливості регіону [Terytorialnyi marketynh yak chynnyk formuvannia turystychnoi pryvablyvosti rehionu]. *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomika*, 2, 100-107. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vmd_u_ek_2011_2_16
24. Zorin, I. V., & Kvartalnov V. A. (2000). *Энциклопедия туризма [Entsiklopediya turizma]* (356 p.). Moskva: Finansy i statistika.