

- Джон Р. Уокер. – Режим доступу: <http://padaread.com/?book=51044&pg=5>
6. Розметова О. Г. Організація готельного господарства / О. Г. Розметова, Т. Л. Мостенська, Т. В. Влодарчик. – Кам'янець-Подільський, 2014. – 432 с.
  7. Пайн Дж. Б. Экономика впечатлений [Електронний ресурс] / Джозеф Б. Пайн, Джеймс Х. Гилмор. – Режим доступу: <http://www.klex.ru/bzy>
  8. Истории успеха: Конрад Хилтон – человек-отель [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ubr.ua/business-practice/ups-and-downs-in-business/i>
  9. Круль Г. Я. Основы готельної справи / Г. Я. Круль. – К., 2011. – 368 с.

**Summary.** *The article analyzes the peculiarities of the hospitality industry and the theoretical understanding of complex programs of tourist regions. A general trend which should concentrate on the development of the hospitality industry in modern conditions.*

**Key words:** *hospitality industry, travel destinations, hotels, tourist industry, region.*

**УДК 338.487:338.33**

**Поліщук В.С.,**

*к.е.н., доцент кафедри туризму і готельно-ресторанної справи  
Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка,  
м. Кам'янець-Подільський*

## **ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*В статті автор на основі проведених досліджень розкриває значення постійного покращення якості надання послуг туристичними підприємствами; розкриває зміст процесу формування якості послуг туристичних підприємств.*

**Ключові слова:** *якість, процес, модель, послуги, інформація, етап, підприємство.*

**Актуальність.** Мета кожного підприємства є прагнення здобути на вітчизняному, європейському чи світовому ринку ключову позицію через попит на свої продукти та послуги. Реалізації цієї мети для більшості українських підприємств передбачає підвищення ефективності управління, в тому числі і сфери туризму.

Тому актуальність теми статті не викликає сумніву.

**Аналіз досліджень.** Слід відмітити, що питанню вдосконалення управління якістю в туризмі приділяють увагу ряд провідних вітчизняних і зарубіжних вчених, а саме: В.К. Бабарицька [1], М.Д. Жердєв [2], М.А. Жукова [3], Й. Кондо [4], Г.Д. Крилова [5], Н.В. Мережко [7], М.І. Шаповал [8], і ряд інших. Всі вони звертають увагу на розуміння якості туристичних послуг. Особливо багато уваги приділяються ними питанню формування якості послуг туристичних підприємств. Зокрема учена Н.Є. Кудла [6] відмічає, що постійне покращення якості означає, що туристичне підприємство спроможне досягти позитивної оцінки даних послуг. Вона підкреслює, що забезпечення постійного покращення якості означає, що туристичне підприємство спроможне досягти позитивної оцінки наданих послуг. Отже, забезпечення високої якості є наслідком здобуття сталої здатності ефективно задовольняти потреби клієнтів. Забезпечуючи повторюваність позитивних вражень, якість має вже розглядатися на етапі нагромадження інформації й проектування послуги, а також систематично враховуватися на кожному наступному етапі функціонування підприємства:

- 1 етап – нагромадження інформації;
- 2 етап – проектування послуги;
- 3 етап – надання послуги;
- 4 етап – інформування про якість.

Динамічна модель, представляє замкнуте коло процесу формування якості. Кожний наступний етап складається з декількох дій і методів, спільною метою яких є звуження прогалін якості і як результат отримання лояльності споживачів. За перебіг усього процесу відповідальність несе вище керівництво туристичного підприємства.

Розглянемо кожен етап на прикладі функціонування готельно-ресторанного господарства.

*Перший етап* пов'язаний з діяльністю готелю з метою нівелювання інформаційної прогалини. Інформаційна прогалина означає розбіжність між напрацюваннями щодо сподівань гостей, якими володіє готель, та очікуваннями гостей, а також розбіжність між знаннями (переконаннями) щодо можливості задоволення потреб гостей та реальними можливостями готелю. Керівництво готелю має знати, що для гостя найважливіше, оскільки це дає змогу зорієнтуватися, куди інвестувати обмежені засоби. Перед тим як дати відповідь на запитання, хто є наш гість, потрібно з'ясувати, хто може бути нашим клієнтом, тобто кому, за наявних ресурсів можемо запропонувати послуги високої якості.

Посилаючись на різноманітні дослідження, можна вказати на основні детермінанти якості туристичних підприємств, що однак не звільняє готельєрів та керівництво підприємств туристичного посередництва від постійного аналізу потреб сегменту, до якого скеровують свою пропозицію.

Туристичні підприємства володіють значними можливостями і

засобами, щоби отримати інформацію про клієнтів. Те, що визнають за проблематичний аспект у наданні послуг, а саме, єдність надання і споживання послуги, може стати доброю нагодою для кращого пізнання покупця. Готель чи туристична агенція має можливість швидкого й дешевого накопичення даних, поза як клієнти фізично присутні на підприємстві. Важливо у цей час добре підготуватися, тобто визначити й конкретизувати мету дослідження.

Можна виокремити багато способів отримання інформації щодо потреб покупців. Основними з них є:

- анкети (в офісі туристичної агенції, у номерах, на рецепції, у ресторані);

- репортажі (під час реєстрації та виїзду, в процесі розрахунку, після повернення; спеціальні);

- спостереження (чи потребує допомоги поведінка гостя у різних ситуаціях);

- спостереження працівників (занотовування зауважень гостей, оцінка налагодженості процесів тощо);

- бази даних (створюються на потреби програм лояльності). Накопичення інформації не може бути вибірковою діяльністю, а лише постійним процесом. Тому необхідно створити систему пошуку, передачі, збереження, оброблення, аналізу й інтерпретації даних щодо потреб клієнтів! Сучасне інформаційне забезпечення надає можливість, з огляду на незначні витрати, поширювати таку діяльність у невеликих туристичних об'єктах.

У процесі накопичення даних чимало залежить від осіб, які мають регулярний й безпосередній контакт з клієнтами та обізнані їх проблемами. У готелі таку функцію здійснюють так звані працівники першої лінії, до яких належить персонал служби приймання та розміщення, працівники обслуговування готельних гастрономічних закладів тощо. Удосконалення методів задоволення потреб гостей у значною мірою залежить від того, як лінійний персонал буде реагувати на дискретні або невербальні комунікації гостей. Сприйняття цієї інформації має супроводжуватися бажанням використання її як для самовдосконалення так і для навчання своїх підлеглих, які відповідають за проектування процесу надання послуги.

Отже, передумовою надання керівництву інформації про потреби туристів є налагоджена система вертикальної комунікації, тобто відповідна кількість способів комунікації (каналів дистрибуції), а також їх якість. Комунікація може здійснюватися формальними засобами (наприклад, звіти про проблемні ситуації, про результати маркетингових досліджень).

Серед способів стимулювання надходження інформації зверху-вниз можна виокремити зустрічі з працівниками, чергування чи години прийому (тобто час, коли всі зацікавлені можуть прийти й будуть вислухані), «скриньки довіри» (місця, де можна залишити інформацію)

тощо. Останній спосіб за умови гарантування анонімності може гарантувати значний відгук серед працівників. Система комунікації «керівник — підлеглий» має ґрунтуватися на довірі й переконанні обох сторін у доцільності таких відносин. Лінійний працівник має знати, що старший менеджер зацікавлений в його компетентності, а його знання будуть затребуваними.

Наступною умовою забезпечення керівництва інформацією щодо потреб туристів є горизонтальна, не надто розбудована організаційна структура. Вона зменшує ймовірність збоїв у вертикальній комунікації внаслідок усунення потенційних комунікаційних бар'єрів.

*Другий етап* процесу формування якості полягає у використанні знань потреб туристів у проектуванні послуги. Термін «проект» вживається для опису процесу конкретизації (матеріалізації) і переважно складається з трьох фаз:

- формування концепції на ґрунті раніше виявлених потреб;
- проектування системи, яка забезпечуватиме належне надання послуг;
- підготовка проекту повного циклу реалізації послуги завдяки застосуванню графічних засобів.

Опрацювання концепції послуги (фаза 1) вимагає окреслення структури пропозиції, яка буде запропонована туристам. Готель може знайти певні основні шляхи щодо способу проектування послуги у стандартах категоризації. Однак їх сфера обмежується лише матеріальними елементами і не визначає найважливіших вимог, що пов'язані з компетенцією і поведінкою персоналу. Туристичні фірми при створенні концепції туристичного заходу (продукту) зіштовхуються з проблемою добору вірогідних контрагентів. У статтях 32 і 33 Закону України «Про туризм» передбачено цивільно-правову відповідальність за неналежне надання послуг, у тому числі під виконавцями. Добір контрагентів здійснюється на етапі створення туристичного пакету і значною мірою визначає рівень послуг, що надаватимуться клієнтам. Помилки, допущені у цій фазі, можуть бути наслідком незадоволеності туристів упродовж сезону, оскільки розірвання умов з помилково оціненим готелем чи перевізником не завжди можливе.

Проблема проектування системи, яка забезпечуватиме належне надання послуг (фаза 2), пов'язана у готельному бізнесі зі сферою стандартизації процесів обслуговування гостя. Що є доцільнішим: детальне визначення процедур та інструкцій чи надання можливості працівникам самостійно приймати рішення щодо способу задоволення потреб гостей? На це запитання немає однозначної відповіді. За принципами філософії *TQM*, кожне вдосконалення процесу має бути описане так, аби знання про новий, кращий спосіб були доступні іншим працівникам. Позбавлення працівника інформації щодо бажаного способу поведінки може призвести до зниження відчуття його безпеки, а також спричинити невідповідне реагування на потреби гостей. Отже,

стандартизація може слугувати керівництву готелю за знаряддя контролю якості.

Надто детально розписані інструкції, тобто така ситуація, коли від працівника не вимагається винахідливості, призводить до зниження задоволеності від роботи й погіршення її якості. Вони не сприяють інноваційності, ведуть до схематичного мислення й діяльності. Чітке дотримання правил, тобто беззаперечне виконання процедур, стає способом функціонування у такій організації.

Сфера застосування стандартизації залежить від типу й величини підприємства. У невеликих готелях, де відносини «працівник — гість» ґрунтуються на особистих контактах, коли працівник добре знає гостя і може приділити йому більше уваги, унормування процедур не вимагається. Великі готелі, у яких сотні гостей контактують з відповідною кількістю працівників, для ефективного управління потребують прийняття більш формальних сценаріїв дій.

Підготовка проекту повного циклу реалізації послуги завдяки застосуванню графічних засобів (фаза 3) полягає у тому, що керівництво туристичного підприємства володіє графічними засобами, які допомагають у процесі проектування послуги. До них належать рисунок, блок-схема, комп'ютерна графіка. Ефективним є використання методу blueprinting, який базується на створенні карт процесів, що відбуваються на підприємстві від моменту прибуття клієнта і до завершення його справ на туристичній фірмі.

Проект можна поділити на чотири частини. Перша — це матеріальна складова, яка охоплює зручності й обладнання, котре використовується для надання послуги; друга — це усі дії клієнта; а третя — працівники першої лінії, які виконують видимі й невидимі для клієнта функції; четверта — допоміжні процеси, що сприяють обслуговуванню клієнтів працівниками першої лінії.

Проект послуги blueprint є більш точний ніж усне (словесне) вираження, а також менше піддається помилковій інтерпретації. Окрім цього, застосування карти процесів дає змогу:

- ідентифікувати слабкі сторони процесу й зазначити програми вдосконалення;
- продемонструвати взаємовідносини між різними відділами підприємства;
- допомогти працівникам зрозуміти свою роль і місце в комплексному наданні послуги;
- полегшити застосування так званого внутрішнього маркетингу.

Проект послуги не може бути розроблений суто для потреб керівного складу підприємства. Його ефективність і раціональність полягає в обізнаності працівників з перебігом усіх процесів, що відбуваються на підприємстві, та їх власним внеском у формування якості послуг. Отже, необхідним є навчання, в процесі якого працівники довідаються про:

- перебіг процесів у готелі (основні процеси, під процеси, засоби);

- роль свого робочого місця в реалізації послуги (ланцюг «постачальник-споживач»);
- особливо важливі моменти (критичні з огляду на задоволення потреб гостей);
- чітке коло своїх обов'язків (завдань і можливих способів їх виконання);
- сценарії дій, які опрацьовані згідно зі сподіваннями гостей (якщо можливим є створення такого сценарію).

На третьому етапі важливе і основне значення у наданні послуг має персональний характер, і, як засвідчують дослідження, їх оцінка в очах клієнтів значною мірою залежить від персоналу. Відтак С. Грунрос сформулював поняття технічної якості, яка підтверджує, що клієнт отримує в процесі споживання послуги, й доповнив його категорією функціональної якості, яка віддзеркалює спосіб надання послуги. Спосіб надання послуги визначає персонал туристичного підприємства, мінливість поведінки якого є причиною виникнення прогалини між проектом послуги та її фактичним наданням.

Період часу, коли клієнт контактує з персоналом готелю чи туристичним посередником, є нагодою сформулювати у нього враження щодо ставлення підприємства до якості. З огляду на ключову роль цих зв'язків їх називають у фаховій літературі «моментами правди». Нематеріальний, миттєвий характер цих контактів спричиняє те, що коректність їх перебігу складно проконтролювати. Це означає, що задоволеність, наприклад, готельних гостей значно залежить від того, ким є працівник, які його вміння і мотивація до надання послуги високої якості. Отже, від керівництва вимагається запровадження ефективного управління людськими ресурсами, що полягає у відповідному доборі, навчанні, технологічній підтримці, мотивуванні до якості та створенні на підприємстві про якісної культури.

Четвертий етап формування якості полягає в інформуванні про якість. Клієнт туристичного підприємства, навіть коли запропонована послуга надасть йому багато користі, може оцінити її незадовільно. Як уже зазначалося, під час оцінювання якості послуги користі, що надані туристу, порівнюються зі сподіваннями, пов'язаними з її купівлею. Якщо очікування залишилися завищеними, то складно буде переконувати такого клієнта щодо купівлі продукту. Отже, необхідно розпізнати чинники, які формують ті сподівання, а також можливості туристичного підприємства для маніпуляції.

Аби сприйнята якість перевищувала очікувану, туристичному підприємству необхідно ефективно управляти обіцянками, що пов'язані з обслуговуванням та навчати клієнта. Особливого значення у туризмі набувають чинники, які детермінують сподівання покупців і можуть ними контролюватися. Це явні обіцянки послуг (*explicit service promises*) й приховані обіцянки послуг (*implicit service promises*).

Явні обіцянки послуг — це особиста й неособиста декларація про послугу, що укладає підприємство для клієнтів. Особистий характер обіцянки послуг мають тоді, коли їх переказують менеджери з продажів або безпосереднього обслуговування, а неособистий — коли вони походять з носіїв реклами, брошур, каталогів та іншої друкованої продукції. Чільне місце у формуванні сподівань клієнтів туристичних фірм посідає договір, який задекларовано у статтях 20, 21, 23 Закону України «Про туризм». Кожна зі сторін договору може вимагати внесення змін або розірвання договору у зв'язку з істотними змінами обставин, з яких вона виходила під час укладення договору. Отже, відповідна інформація, яка була надана у письмових інформаційних джерелах (брошурах, каталогах), перетворюється на елемент угоди.

Управління сподіваннями щодо послуги накладає на туристичні підприємства обов'язок формулювання реалістичних обіцянок та передачі детальної, правдивої й повної інформації. Рекламні кампанії, які організовують працівники маркетингового відділу, мають на меті залучення нових клієнтів, і часто критерій атракційності й «нестандартності» гасел превалює над реалізмом. Окрім цього, менеджери з продажу, прагнучи до максимізації обсягу реалізації, більш або менш свідомо можуть замовчувати некорисну для клієнта інформацію. У проспектах і каталогах невидиму для туриста інформацію поміщають у спосіб малої видимості, розпорошеності, у формі розмитих піктограм чи нечитабельних скорочень. Фотографії у таких виданнях експонують найпривабливіші куточки готелю та околиці, оминаючи ті елементи, які можуть знеохотити до купівлі продукту.

Іншим методом реалістичного формування очікування є застосування сучасниці технологій до візуалізації пропозиції. Туристичні фірми часто демонструють у своїх офісах відеозаписи, де клієнт може побачити як виглядає його готель, номер чи околиця. Вони є чудовим стимулом і при цьому краще, ніж світлини, репрезентують пропозицію. Більшість львівських готелів на своїх веб-сторінках надають можливість оглянути об'єкт за допомогою віртуальної екскурсії у форматі 3D, у якій можна оглянути готель ззовні, його номерний фонд, відвідати конференцзал, ресторан, *SPA-об'єкти* тощо.

Окрім явних обіцянок послуг, підприємство також впливає на сподівання клієнта завдяки прихованим обіцянкам послуг. До них належить передусім ціна, матеріальне підтвердження послуг та імідж підприємства.

Ціновий аспект є одним із основних чинників формування сподівань клієнта. Ціна є найважливішою інформацією про продукт, яку продавець переказує споживачеві. Якщо споживачі не мають достатньо знань щодо якості, вони використовують ціну як її визначник. Завдяки попередньому досвіду й інформації від інших покупців у клієнтів виникає уява, чого можна сподіватися за відповідного рівня цін. Отже, цінова політика

туристичного підприємства має враховувати її вплив на очікування покупців. Наприклад, пропозиція нижчих цін може зменшити сподівання покупців і, як наслідок, спричинити вищу оцінку якості. Небезпека таких дій полягає у тому, що підвищення цін може спричинити зростання очікувань, натомість їх зменшення не завжди відповідає зниженню сподівань.

Іншим способом формування вражень є добір матеріальних підтверджень послуги. Зовнішній вигляд працівників, приміщень, рекламних матеріалів тощо впливає на сподівання покупців, тому усі ці елементи можуть сприяти формуванню як позитивного, так і негативного враження.

На очікування клієнтів також впливає сприйняття марки туристичного підприємства. Важливе значення має назва, історія, символ, місце розташування підприємства, його розміри тощо. Марка є своєрідною гарантією визначених функціональних користей.

Отже, туристичне підприємство володіє багатьма методами, які уможливають формування реалістичних сподівань своїх клієнтів. До них належать:

- усвідомлення і закріплення у свідомості працівників необхідності надання чіткої, правдивої й комплексної інформації щодо пропозиції;
- використання у популяризації гасел та слоганів, які обіцяють можливі користі, що надає підприємство;
- навчання клієнтів у сфері таких понять як, *BB*, *HB*, *FB* та ін., специфіки місця дестинації, звичаїв, стандартів, погоди тощо;
- застосування сучасних методів візуалізації пропозиції — інтерактивних презентацій в Інтернеті, фільмів про місце тимчасового перебування тощо;
- гарантування якості.

Переорієнтування підприємства на комплексне формування якості є працездатним процесом і вимагає дотримання таких умов:

- основною ціллю формування якості має бути досягнення задоволеності клієнтів і внаслідок цього отримання їхньої лояльності;
- формування якості має відбуватися у системний спосіб, що означає злагоджену діяльність усіх структур підприємства й підтримку зусиль щодо якості;
- усі працівники мають бути переконані у необхідності постійного удосконалення й підвищення кваліфікації.

**Висновки.** Формування якості є чимось більшим, ніж накопичення інформації, проектування послуги, надання послуги високої якості й інформування щодо якості. Поодинокі елементи, які відокремлені від сукупності, не принесуть очікуваного результату. Щоби формування якості принесло результат у формі зростання задоволеності та лояльності покупців, під час раціоналізації витрат підприємствам необхідно трактувати ці елементи як системні, спільно впроваджувати їх й постійно покращувати [6, с. 70–81].



### **Список використаних джерел**

1. Барбарицька В.К. Менеджмент туризму. Туроперейтинг: навч. посіб. / В.К. Барбарицька, О.Ю. Малиновська. – К.: Альтерпрес, 2004. – 288 с.
2. Жердев М.Д. Вплив якості транспортного обслуговування на попит споживачів транспортних послуг / М.Д. Жердев, Ю.В. Мирошнеченко // Вісн. економіки, транспорту і промисловості. – 2010. – № 29. – С. 250–253.
3. Жукова М.А. Менеджмент в туристическом бизнесе: учеб. пособие / М.А. Жукова. – 2-е изд., стер. – М.: Кнорус, 2006. – 192 с.
4. Кондо Й. Управление качеством в масштабах компании: становление и этапы развития / Й. Кондо; пер. с англ. Е.П. Маркова, И.Н. Рыбаков. – К.: «АДЕФ-Украина», 2007. – 256 с.
5. Крылова Г.Д. Зарубежный опыт управления качеством / Г.Д. Крылова. – М.: Изд-во стандартов, 1992. – 140 с.
6. Кудла Н.Є. Управління якістю в туризмі [текст]: підручник. / Н.Є. Кудла – К.: «Центр учбової літератури», 2015. – 328 с.
7. Мережко Н.В. Управління якістю: підручник / Н.В. Мережко, В.В. Осієвська, Н.С. Ясинська. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун.-т, 2010. – 216 с.
8. Шаповал М.І. Менеджмент якості: підручник / М.І. Шаповал. – 3-те вид., випр. і доповн. – К.: Знання, 2007. – 471 с.

*Summary.* In the article the author based on the conducted research, reveals the importance of continuous improvement of quality of granting of services of tourist enterprises; reveals the contents of the process of formation of service quality of tourism enterprises.

**Key words:** quality, process, model, services, information, stage, company.

**УДК 359.09**

**Смирнов І.Г.,**

*д. геогр. н., професор кафедри країнознавства та туризму  
Київського національного університету імені Т. Шевченка,  
м. Київ*

### **МАРКЕТИНГОВІ ТА ЛОГІСТИЧНІ ПІДСТАВИ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНОГО ПРОСТОРУ МІСТА**

*Викладено концептуальні засади маркетингової та логістичної організації туристичного простору на прикладі великих міст (Київ, Львів. Представлено основні складники ефективної логістичної організації туристичного простору, а саме: геологістичну (географічну та логістичну) ідентифікацію туристичних ресурсів, логістичне планування туристичних потоків, логістичне проектування інфраструктури туризму та логістичне проектування ланцюжків*