

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет бізнесу і права

Кафедра готельно-ресторанного та туристичного бізнесу

**КУЛЬТУРА ОБСЛУГОВУВАННЯ І СЕРВІСНА ДІЯЛЬНІСТЬ
В ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ**

Кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Виконала: студентка II курсу 261-М групи

Спеціальності: 242 Туризм і рекреація

Освітньо-професійної програми

«Туризм»

Суслова Валерія Сергіївна

Керівник: проф. Бурак В.Г.

Рецензент: Лиманець Л.М.

Івано-Франківськ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КУЛЬТУРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА СЕРВІСНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ.....	7
1.1. Сутність, зміст і класифікація послуг у туризмі.....	7
1.2. Поняття культури обслуговування та її складові елементи.....	11
1.3. Роль сервісної діяльності у формуванні конкурентоспроможності туристичного підприємства.....	15
1.4. Зарубіжний досвід організації культури обслуговування в індустрії туризму.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СЕРВІСНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОЇ АГЕНЦІЇ «ПЕРЕМОГА».....	25
2.1. Загальна характеристика туристичної агенції «Перемога».....	25
2.2. Аналіз рівня сервісного обслуговування клієнтів туристичної агенції «Перемога».....	30
2.3. Оцінка ефективності роботи персоналу та якості надання послуг туристичної агенції «Перемога».....	33
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КУЛЬТУРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СЕРВІСНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ.....	39
3.1. Розроблення рекомендацій щодо підвищення якості обслуговування.....	39
3.2. Удосконалення професійної підготовки та мотивації персоналу туристичної агенції «Перемога».....	41
3.3. Використання сучасних технологій і цифрових рішень у сервісній діяльності туристичної агенції «Перемога»..	43
3.4. Впровадження клієнтоорієнтованої моделі управління в туристичній агенції «Перемога».....	48
3.5. Інновації у культурі обслуговування та сервісній діяльності туристичної агенції «Перемога».....	52
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61

ВСТУП

Актуальність теми. Метою функціонування підприємств харчування є забезпечення потреб людини у споживанні їжі. Сам процес приймання їжі часто поєднується з міжособистісним спілкуванням, відпочинком та розвагами [1].

Організація обслуговування є одним із ключових аспектів діяльності підприємств громадського харчування. У межах цього процесу продукція, виготовлена на підприємстві або отримана від інших виробників, реалізується безпосередньо споживачам. Завершальним етапом обслуговування є продаж готових страв, напоїв, кулінарних і кондитерських виробів, що характерно для таких закладів, як магазини кулінарії, буфети чи будинкові кухні [2].

У більшості закладів громадського харчування створюються комфортні умови для споживання їжі безпосередньо на місці. У сфері туризму організація харчування є невід’ємною складовою основної послуги – розміщення. У деяких типах підприємств, зокрема ресторанах, молодіжних і вечірніх кафе, процес споживання їжі поєднується з відпочинком і розвагами. Саме це сприяло формуванню різних організаційних моделей обслуговування, які можна класифікувати за певними спільними ознаками [2].

Послуги харчування є системоутворюючими у туристичній сфері поряд із послугами розміщення, адже вони забезпечують базову фізіологічну потребу туристів – споживання їжі.

Для туристичної індустрії характерними є такі заклади харчування, як ресторани, кафе та бари. У них використовують різні форми обслуговування: «а ля карт», «а парт», «табльдот», «шведський стіл». Ці форми будуть детально розглянуті в подальших розділах роботи [3].

Крім основних послуг, підприємства харчування пропонують туристам низку додаткових сервісів: організацію святкових заходів, доставку їжі до

номерів, обслуговування на поверхах, наявність міні-барів тощо. Сукупність таких послуг є важливим критерієм при визначенні категорії «зоряності» готельного підприємства [3].

У різних країнах, а подекуди навіть у межах одного готелю, можуть пропонуватися різні варіанти харчування. Тому туристам варто заздалегідь уточнювати в туроператора, який тип сніданку або план харчування включено до вартості туру [3].

Під час бронювання готелю чи придбання туру турист обов'язково обирає формат харчування – лише сніданок, напівпансіон або повний пансіон. Зазвичай, навіть при найпростішому бронюванні, сніданок входить у загальну вартість проживання [4].

Туристи можуть харчуватися не лише у закладах готелю, а й у підприємствах громадського харчування поблизу. До основних типів таких закладів належать ресторани, кафе, бари, буфети, їдальні тощо. Найбільш престижним і комфортним серед них традиційно вважається ресторан, який вирізняється широким асортиментом страв і високим рівнем обслуговування [5].

Популярність підприємств харчування залежить не лише від різноманітності страв, а й від якості сервісу та професійності персоналу. Саме рівень обслуговування визначає ставлення клієнтів до закладу та їхнє бажання відвідати його повторно [5].

У межах даного дослідження буде розглянуто особливості сервісної діяльності на прикладі туристичного підприємства, для якого якість обслуговування є ключовим чинником розвитку. Ефективність роботи сервісної сфери часто оцінюється за рівнем задоволеності клієнтів, тому важливо визначити, наскільки запропоновані послуги відповідають їхнім очікуванням і потребам [5].

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Результати магістерської роботи викладенні у дослідженнях, які виконуються на «кафедрі готельно-ресторанного та туристичного бізнесу Херсонського

державного університету відповідно до НДР та ініціативної науково-дослідної теми «Теоретико-прикладні основи формування інноваційного продукту в сфері обслуговування на Півдні України» (державний реєстраційний номер: 0120U104331)».

Мета кваліфікаційної роботи полягає у систематизації та поглибленому аналізі основних принципів культури обслуговування, а також особливостей сервісної діяльності туристичних підприємств як важливого чинника їх конкурентоспроможності на ринку послуг.

Об'єкт дослідження – туристична агенція «Перемога».

Предметом дослідження є сервісна діяльність туристичної агенції, розглянута крізь призму задоволення потреб клієнтів у процесі надання туристичних послуг.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- проаналізувати сутність поняття «послуга» та основні підходи до її класифікації;
- розглянути теоретичні аспекти класифікації потреб споживачів;
- виявити основні проблеми, що виникають під час організації сервісного обслуговування на підприємствах туристичної галузі;
- провести аналіз сервісної діяльності конкретної туристичної агенції;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення організації сервісу та підвищення культури обслуговування в туристичній агенції.

Методи дослідження.

У роботі застосовано комплекс методів, що поєднує кількісні та якісні підходи. Такий підхід дозволяє здійснити всебічну оцінку якості туристичних послуг, рівня задоволеності клієнтів і ефективності роботи персоналу. Використання системного аналізу, порівняльного методу та анкетування забезпечує об'єктивність отриманих результатів і можливість практичного їх застосування.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у виявленні та обґрунтуванні сучасних тенденцій і підходів до організації сервісної діяльності туристичних підприємств. Зокрема, досліджено новітні методи та технології, які сприяють трансформації традиційних моделей обслуговування у більш гнучкі, клієнтоорієнтовані та технологічно розвинені форми. Такий підхід відповідає сучасним викликам ринку й дозволяє туристичним компаніям не лише адаптуватися до мінливих умов, а й відкривати нові можливості для стабільного розвитку.

Практична значущість отриманих результатів проявляється у можливості використання сформульованих висновків і рекомендацій для вдосконалення управлінських процесів у туристичних агенціях. Це сприятиме підвищенню якості сервісного обслуговування, покращенню репутації компаній, зниженню плинності кадрів і зростанню прибутковості.

Упровадження результатів дослідження забезпечує підвищення рівня задоволеності клієнтів та формування позитивного іміджу підприємства на туристичному ринку. Крім того, удосконалення культури обслуговування сприяє створенню приємних і запам'ятовуваних вражень від подорожей, що підвищує цінність туристичного досвіду для споживачів.

Апробація результатів дослідження. Результати роботи магістра пройшли апробацію та доповідалися у формі тези та публікації на науково-практичній конференції:

Валерія Суслова, Валентина Бурак. Удосконалення культури обслуговування та підвищення якості сервісу в діяльності туристичної агенції “Перемога”. *Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності: зб. тез доп. VI Міжнар. наук.-практ. конф. (13–14 листопада 2025 року, м. Львів).* – Львів: ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2025. С. 477 - 481.

Структура роботи. Робота містить вступ, 3 розділи та дванадцять підрозділів, висновки, список літературних джерел (42 найменування). Загальний обсяг роботи – 65 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КУЛЬТУРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА СЕРВІСНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ

1.1. Сутність, зміст і класифікація послуг у туризмі

Туризм як соціально-економічне явище є важливою складовою світового господарства, що сприяє формуванню міжкультурних зв'язків, розвитку підприємництва, створенню нових робочих місць і зростанню добробуту населення. Основою функціонування туристичної індустрії є туристичні послуги, які задовольняють різноманітні потреби людини під час подорожі — від транспортного забезпечення до культурно-дозвілєвого обслуговування [1].

Сутність туристичних послуг.

Поняття «послуга» має широке трактування. В економічній літературі під послугою розуміють діяльність, результатом якої є не матеріальний продукт, а корисний ефект, що задовольняє певні потреби споживача [2]. Туристична послуга — це комплекс дій, спрямованих на забезпечення комфортного перебування туриста поза місцем його постійного проживання, який має споживчу цінність і надається у певний час і місці [3].

Відмінною особливістю туристичних послуг є їх нематеріальний характер, нерозривність процесу виробництва і споживання, неможливість зберігання, а також висока залежність від людського чинника. У туризмі якість послуги значною мірою визначається культурою обслуговування, рівнем професіоналізму персоналу, комунікацією між працівником і клієнтом [4].

Сутність туристичної послуги полягає не лише у задоволенні потреб туриста, а й у створенні позитивних емоцій, формуванні привабливого іміджу країни або регіону. З огляду на це, культура обслуговування виступає ключовим елементом сервісної діяльності, адже саме вона формує у клієнта

довіру, відчуття комфорту й задоволення від подорожі [5].

Зміст туристичних послуг.

Зміст туристичної послуги визначається сукупністю взаємопов'язаних процесів і дій, що забезпечують реалізацію туристичного продукту. Туристичний продукт складається з комплексу основних і додаткових послуг, які створюють умови для задоволення потреб туриста під час подорожі [6].

До основних послуг відносять ті, без яких туристична подорож не може відбутися: послуги з перевезення, розміщення, харчування, екскурсійного обслуговування, страхування тощо. Вони формують ядро туристичного продукту та мають вирішальне значення для його споживчої цінності.

Додаткові послуги підвищують привабливість туру, створюють комфорт і позитивне враження від подорожі. Це можуть бути культурно-розважальні програми, спортивні, лікувально-оздоровчі, інформаційні, побутові, а також анімаційні послуги. В умовах конкуренції саме якість додаткового сервісу стає визначальним чинником лояльності клієнтів [7].

Суттєвим компонентом змісту туристичних послуг є рівень сервісу — сукупність матеріальних і нематеріальних елементів, які визначають ступінь задоволення споживача. Рівень сервісу безпосередньо залежить від професіоналізму персоналу, організаційної культури підприємства, етики спілкування, дотримання стандартів гостинності. Таким чином, культура обслуговування в індустрії туризму стає визначальним чинником конкурентоспроможності туристичних компаній [8].

Класифікація послуг у туризмі Класифікація туристичних послуг є важливою для систематизації та управління сервісною діяльністю. Залежно від різних критеріїв можна виділити такі основні класифікаційні підходи:

1. За призначенням:

- Основні послуги — забезпечують безпосереднє задоволення головної мети подорожі (транспорт, проживання, харчування, екскурсії).
- Додаткові послуги — створюють комфортні умови для перебування

(трансфер, медичне страхування, оренда спорядження, перекладацькі послуги, розваги) [9].

2. За місцем надання:

- Послуги до початку подорожі (інформаційні, консультаційні, бронювання, оформлення віз, страхування).
- Послуги під час подорожі (перевезення, проживання, харчування, екскурсії, супровід гіда).
- Послуги після подорожі (зворотний трансфер, післятуристичний сервіс, маркетингові опитування) [10].

3. За суб'єктом надання:

- Туроператорські послуги — формування комплексного туристичного продукту.
- Турагентські послуги — реалізація готового продукту клієнту.
- Сервісні послуги постачальників — готельні, транспортні, ресторанні, культурні та інші послуги [11].

4. За видом потреб туриста:

- рекреаційні, оздоровчі, пізнавальні, ділові, релігійні, екологічні, спортивні, освітні тощо.

У сучасній теорії сервісу дедалі більшого значення набуває інтеграційний підхід, за яким туристична послуга розглядається як частина загальної системи гостинності. Відповідно, класифікація послуг враховує не лише їх функціональне призначення, а й культурно-комунікативні аспекти. Це дозволяє поєднувати матеріальні умови обслуговування з морально-етичними нормами поведінки персоналу, що особливо важливо для забезпечення високої культури обслуговування [12].

Роль культури обслуговування у формуванні якості туристичних послуг.

Культура обслуговування — це система норм, правил і стандартів поведінки працівників туристичної сфери, спрямованих на створення позитивного враження у споживача. Вона охоплює не лише професійну

компетентність, а й психологічну підготовку, естетику спілкування, повагу до національних традицій клієнтів [13].

Рівень культури обслуговування визначає репутацію туристичного підприємства. Туристи оцінюють не лише матеріальну складову послуги, а насамперед емоційний досвід — атмосферу гостинності, доброзичливість персоналу, уважність до дрібниць. Тому для підприємств індустрії туризму важливо впроваджувати сучасні стандарти сервісу, системи підготовки кадрів і програми підвищення кваліфікації [14].

Культура обслуговування стає також інструментом маркетингової диференціації: саме через високий рівень сервісу компанія формує конкурентні переваги, утримує клієнтів і підвищує їх лояльність. Це підтверджує тенденції світового туристичного ринку, де споживачі дедалі частіше обирають не за ціною, а за рівнем сервісу та емоційним досвідом [15].

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації туристичної сфери особливої уваги набуває інноваційний розвиток послуг. Впровадження цифрових технологій у процес обслуговування туристів — онлайн-бронювання, електронні квитки, мобільні додатки, системи віртуальних турів — сприяє підвищенню якості сервісу та зручності користування послугами [16]. Такі технології не лише оптимізують роботу підприємств, але й формують нову культуру споживання туристичного продукту, орієнтовану на індивідуалізацію, швидкість і доступність.

Крім того, значного поширення набуває концепція сталого туризму, що поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти обслуговування. Підприємства індустрії гостинності дедалі частіше впроваджують екологічно чисті технології, використовують локальні ресурси, підтримують традиційну культуру регіонів і дотримуються етичних стандартів у роботі з клієнтами [17].

Це сприяє підвищенню іміджу компанії, розширенню цільової аудиторії та забезпеченню довгострокового розвитку.

Відтак, якість і культура туристичних послуг у XXI столітті визначаються не лише комфортом і швидкістю обслуговування, а й здатністю підприємства формувати позитивний соціальний і культурний ефект. Туризм стає простором міжкультурного діалогу, а культура сервісу — головним чинником, що забезпечує гармонійне поєднання економічних інтересів і гуманістичних цінностей суспільства [18].

Отже, туристичні послуги — це комплекс дій, спрямованих на задоволення потреб мандрівника під час подорожі, який має нематеріальний характер і значною мірою залежить від людського чинника. Їх зміст визначається поєднанням основних і додаткових послуг, що утворюють туристичний продукт.

Класифікація послуг у туризмі дозволяє ефективно організувати діяльність підприємств та підвищити якість сервісу. Ключову роль у цьому процесі відіграє культура обслуговування, яка формує позитивний імідж підприємства і забезпечує стабільність його розвитку в умовах конкуренції.

1.2. Поняття культури обслуговування та її складові елементи

Культура обслуговування є центральним поняттям сучасної індустрії туризму та гостинності. Вона визначає рівень взаємодії між працівниками сфери обслуговування і споживачами послуг, впливає на якість сервісу, імідж підприємства й конкурентоспроможність туристичного продукту. В умовах зростання вимог клієнтів до якості обслуговування саме культура сервісу стає ключовим фактором довіри та лояльності споживачів [1].

Сутність поняття “культура обслуговування”.

Поняття культури обслуговування розглядається у науковій літературі як сукупність норм, правил, традицій, морально-етичних принципів і професійних навичок, які визначають характер взаємодії персоналу з клієнтами під час надання послуг [2]. Вона поєднує матеріальні та духовні

компоненти сервісної діяльності, забезпечуючи гармонію між економічною ефективністю та соціально-психологічним комфортом споживача [3].

З позицій сервісології, культура обслуговування — це інтегрована характеристика рівня професіоналізму, поведінки та спілкування персоналу, організації робочого процесу, естетики середовища, у якому відбувається надання послуг [4]. Її сутність полягає у створенні позитивних емоцій у клієнта, задоволенні його індивідуальних очікувань і формуванні сприятливого враження про підприємство.

У сфері туризму культура обслуговування набуває особливого значення, адже турист, подорожуючи, потрапляє у нове культурне середовище, де якість взаємодії з персоналом часто визначає його загальне враження про країну або регіон. Тому працівники туристичних підприємств мають демонструвати не лише професіоналізм, а й високий рівень етичної культури, толерантність, ввічливість, повагу до національних традицій клієнтів [5].

Складові елементи культури обслуговування.

Культура обслуговування має комплексну структуру, що охоплює кілька взаємопов'язаних елементів: професійну, етичну, комунікативну, естетичну, організаційну та психологічну культуру. Кожен із цих компонентів формує цілісну систему сервісної діяльності, що забезпечує позитивний досвід клієнта [6].

1. Професійна культура — це рівень знань, умінь і навичок працівників, необхідних для якісного виконання своїх обов'язків. У сфері туризму вона включає знання стандартів гостинності, правил етикету, технологій обслуговування, володіння іноземними мовами та сучасними цифровими інструментами [7]. Високий професіоналізм персоналу є запорукою стабільної якості послуг і формує довіру клієнтів.

2. Етична культура передбачає дотримання моральних норм, правил поведінки і взаємоповаги між працівниками та туристами. Вона виявляється у чесності, відповідальності, ввічливості, доброзичливості, готовності

допомогти клієнту. Етична поведінка персоналу є основою позитивного іміджу підприємства і формує у споживачів почуття безпеки та комфорту [8].

3. Комуникативна культура полягає у вмінні налагоджувати ефективну взаємодію з клієнтами. Це не лише грамотне мовлення, а й уміння слухати, розуміти емоційний стан туриста, уникати конфліктів, підтримувати позитивну атмосферу спілкування [9]. У міжнародному туризмі комуникативна культура має ще й міжкультурний вимір, адже працівники повинні враховувати національні особливості сприйняття, мови тіла та етикету гостей із різних країн.

4. Естетична культура відображає елементи зовнішнього вигляду персоналу, оформлення інтер'єру, чистоти, освітлення, музичного супроводу, дизайну простору тощо [10]. У готельно-ресторанному бізнесі естетична складова створює атмосферу затишку та привабливості, що безпосередньо впливає на задоволення клієнта від перебування у закладі.

5. Організаційна культура визначає норми, традиції та цінності, притаманні колективу підприємства. Вона регулює взаємини між працівниками, способи ухвалення рішень, стиль управління, мотиваційні механізми [11]. Висока організаційна культура сприяє згуртованості персоналу, покращує дисципліну та підвищує ефективність роботи.

6. Психологічна культура охоплює уміння контролювати власні емоції, зберігати спокій у конфліктних ситуаціях, виявляти емпатію та увагу до потреб клієнта [12]. Особливо важливо це у туризмі, де споживачі часто перебувають у стресових умовах (тривалі подорожі, мовні бар'єри, зміна клімату).

Фактори, що впливають на рівень культури обслуговування.

Рівень культури обслуговування формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. До внутрішніх належать кадрова політика підприємства, система навчання персоналу, корпоративна культура, стиль управління, умови праці. Зовнішніми факторами виступають державні

стандарти, соціокультурні традиції, економічна ситуація, вимоги міжнародних організацій у сфері туризму [13].

Важливу роль відіграє підготовка кадрів. Туристичні підприємства, що інвестують у навчання, тренінги з етикету, іноземних мов, управління конфліктами, демонструють вищий рівень культури обслуговування та отримують стабільнішу клієнтську базу [14].

Значення культури обслуговування для підприємств індустрії туризму.

Культура обслуговування є не лише морально-етичною категорією, а й важливим економічним ресурсом. Висока культура сервісу підвищує конкурентоспроможність підприємства, сприяє зростанню продажів, позитивним відгукам клієнтів і зміцненню репутації на ринку [15].

Для туристичних компаній, готелів і ресторанів якість обслуговування часто є головним критерієм вибору клієнта. Згідно з дослідженнями Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), понад 70% туристів зазначають, що саме культура спілкування персоналу вплинула на їх рішення повернутися до певного закладу [16].

Крім того, культура обслуговування має соціально-культурне значення, оскільки сприяє формуванню позитивного іміджу держави як туристичного напрямку, розвитку міжкультурного діалогу, збереженню національних традицій гостинності.

Отже, культура обслуговування — це інтегрована характеристика, що відображає рівень професіоналізму, етичності, комунікаційної компетентності, організації праці та психологічної зрілості персоналу у процесі взаємодії зі споживачами. Вона визначає якість туристичних послуг, сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства й підвищує його конкурентоспроможність на ринку.

Підтримання високої культури обслуговування є стратегічним завданням будь-якої організації туристичної сфери, оскільки від неї залежить рівень задоволення клієнтів, економічна ефективність діяльності та репутація підприємства у міжнародному середовищі.

1.3. Роль сервісної діяльності у формуванні конкурентоспроможності туристичного підприємства

У сучасних умовах розвитку глобального ринку туризму, коли конкуренція між туристичними підприємствами постійно зростає, визначальним чинником успіху стає якість і культура сервісної діяльності. Від рівня сервісу залежить не лише задоволення клієнтів, а й імідж, репутація та фінансова стабільність підприємства. Туристичний бізнес належить до тих сфер економіки, де споживач оцінює результат діяльності не лише за матеріальними, але й за емоційними, естетичними та комунікативними критеріями [1].

Сутність сервісної діяльності у туризмі.

Сервісна діяльність у туризмі — це комплекс організаційних, технологічних і комунікаційних дій, спрямованих на задоволення потреб туристів під час споживання туристичних послуг [2]. Вона охоплює процес створення, просування та реалізації туристичного продукту, забезпечуючи комфорт, безпеку та позитивні емоції клієнтів.

Головна мета сервісної діяльності — формування цінності для споживача, яка виражається у відчутті задоволення, довіри та бажанні повторно скористатися послугами підприємства. У цьому сенсі сервіс виступає не лише інструментом продажу, а й стратегічним ресурсом розвитку компанії [3].

У науковій літературі сервісна діяльність визначається як «система взаємодії між персоналом і клієнтами, спрямована на створення позитивного клієнтського досвіду шляхом надання якісних послуг та емоційного комфорту» [4]. Для туристичних підприємств це означає орієнтацію на індивідуальні потреби туристів, адаптацію послуг до культурних і національних особливостей, а також постійне вдосконалення стандартів обслуговування.

Сервіс як інструмент підвищення конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність туристичного підприємства — це його здатність ефективно діяти на ринку, пропонуючи послуги, які за якістю, ціною та рівнем обслуговування переважають конкурентів [5]. Серед основних чинників, що визначають конкурентоспроможність, виділяють:

- якість і різноманітність туристичних послуг;
- цінову політику;
- рівень інноваційності продукту;
- культуру обслуговування та професіоналізм персоналу;
- репутацію та імідж компанії.

Саме сервісна діяльність поєднує більшість із цих елементів, адже забезпечує прямий контакт із клієнтом, впливає на сприйняття бренду та створює довготривалі відносини зі споживачами [6].

Підприємство, яке приділяє увагу якості сервісу, формує конкурентну перевагу не лише завдяки матеріальним аспектам (зручності, комфортності, швидкості обслуговування), а й через емоційний зв'язок з клієнтом. Це особливо важливо у туризмі, де позитивні враження від подорожі часто визначають готовність туриста повернутися або порадити компанію іншим [7].

Дослідження Всесвітньої туристичної організації (UNWTO) підтверджують, що понад 75% туристів приймають рішення про повторне відвідування DESTINATION на основі рівня сервісу, а не лише якості туристичного продукту [8].

Основні напрями підвищення ефективності сервісної діяльності.

Для досягнення конкурентних переваг підприємства туристичної індустрії повинні постійно вдосконалювати систему обслуговування клієнтів. Основними напрямами є:

1. Стандартизація якості послуг. Впровадження міжнародних стандартів (ISO, ДСТУ, стандартів UNWTO) дозволяє забезпечити стабільність і контроль за рівнем сервісу, що підвищує довіру клієнтів [9].

2. Інноваційні технології у сфері обслуговування. Використання цифрових платформ, мобільних додатків, CRM-систем, автоматизованих систем бронювання підвищує швидкість і точність обслуговування [10]. Це створює ефект персоналізації та підсилює конкурентні переваги підприємства.

3. Підготовка і мотивація персоналу. Людський фактор залишається ключовим у сервісній діяльності. Висококваліфікований персонал здатен не лише задовольнити, а й перевищити очікування клієнтів, що формує емоційну лояльність [11].

4. Клієнтоорієнтований менеджмент. Сучасні підприємства впроваджують концепцію Customer Experience Management (CEM), яка передбачає системне управління враженнями клієнта на всіх етапах взаємодії — від першого контакту до післяпродажного сервісу [12].

5. Маркетинг сервісу. Використання елементів сервісного маркетингу дозволяє не лише просувати продукт, але й підкреслювати унікальні переваги обслуговування — індивідуальний підхід, швидку реакцію на запити, професійність команди [13].

6. Соціальна відповідальність і сталий розвиток. Туристичні компанії, які дотримуються принципів сталого туризму, впроваджують екологічні стандарти та підтримують місцеві громади, формують позитивний імідж, що також підсилює їхню конкурентоспроможність [14].

Взаємозв'язок сервісної культури і лояльності клієнтів.

Висока культура сервісної діяльності створює довготривалі взаємини між підприємством і споживачем. Задоволений клієнт стає «послом бренду», який не лише повертається сам, а й рекомендує компанію іншим, що є найефективнішою формою реклами [15].

Ключовим фактором у цьому процесі є емоційна складова сервісу — доброзичливість, уважність, готовність допомогти, емпатія персоналу. Саме через ці аспекти формується довіра, а вона, у свою чергу, перетворюється на конкурентну перевагу, яку складно скопіювати [16].

Дослідження американської консалтингової компанії *Gallup* показали, що підприємства з високим рівнем задоволеності клієнтів мають прибутковість на 23% вищу, ніж конкуренти з низькою якістю сервісу [17]. Це ще раз підтверджує, що сервісна діяльність є не лише витратною статтею, а стратегічним інвестиційним напрямом.

Інноваційний підхід до сервісної діяльності.

Інновації у сфері сервісу стають важливим фактором підвищення конкурентоспроможності. До таких належать:

- використання Big Data для аналізу поведінки клієнтів;
- впровадження віртуальної реальності (VR) у презентації туристичних продуктів;
- застосування штучного інтелекту (AI) у чат-ботах для консультацій;
- розвиток омніканальної взаємодії з клієнтами (соціальні мережі, месенджери, вебпортали).

Ці інструменти дозволяють підприємствам адаптуватися до потреб сучасного споживача, підвищувати ефективність комунікації та формувати новий рівень сервісу [18].

Отже, сервісна діяльність у туризмі є не лише допоміжною функцією, а стратегічним чинником конкурентоспроможності підприємства. Її рівень визначає якість взаємодії з клієнтами, ступінь їх задоволення, імідж компанії та фінансові результати діяльності.

Висока культура сервісу створює цінність для споживача, формує лояльність і довіру, забезпечує стабільні конкурентні переваги. Тому сучасні туристичні підприємства мають розглядати сервісну діяльність як довгострокову інвестицію у розвиток бренду, персоналу та клієнтських відносин.

У глобальному масштабі саме якість сервісу стає головним маркером успішності туристичного бізнесу, адже технології, продукти й ціни можна відтворити, а справжню культуру гостинності — ні.

1.5. Зарубіжний досвід організації культури обслуговування в індустрії туризму

В умовах глобалізації туризму зростає необхідність вивчення й адаптації зарубіжного досвіду організації культури обслуговування, оскільки саме міжнародні практики задають стандарти якості та формують нові моделі сервісної діяльності. Країни з розвинутою туристичною індустрією (США, Японія, Франція, Італія, ОАЕ, Швейцарія тощо) демонструють високі результати у формуванні клієнтоорієнтованого сервісу, де культура обслуговування розглядається як складова національної ідентичності та конкурентної стратегії [1].

Підходи до організації культури обслуговування у розвинених країнах.

У зарубіжній практиці культура обслуговування трактується як система управління якістю вражень клієнта (Customer Experience Management), що поєднує стандарти професійної етики, інноваційні технології та персоналізований підхід до споживача [2]. Основним принципом сучасного сервісу за кордоном є максимальна орієнтація на клієнта — кожен етап обслуговування планується з урахуванням очікувань, емоцій і потреб туриста.

У більшості розвинених країн сформовано національні стандарти якості туристичних послуг, що визначають вимоги до рівня комфорту, безпеки, етики персоналу, екологічності та доступності. Наприклад, у країнах Європейського Союзу діє серія стандартів ISO 18513:2003 “Туристичні послуги. Готелі та інші типи розміщення. Терміни і визначення”, які регламентують елементи культури гостинності та поведінки персоналу [3].

Велике значення надається підготовці кадрів. У Швейцарії, Франції та Італії працюють спеціалізовані школи гостинності (EHL, Vatel, Les Roches), де культура обслуговування є основною частиною навчальних програм. Майбутніх фахівців навчають не лише технологіям сервісу, а й етикету,

міжкультурній комунікації, психології клієнта та управлінню емоційним станом гостей [4].

Американська модель культури обслуговування.

США традиційно вважаються лідером у формуванні корпоративної культури сервісу. Американська модель базується на принципі “customer first” — клієнт завжди у центрі уваги. У готельно-ресторанному бізнесі застосовується система Service Quality Management, що передбачає постійний моніторинг задоволеності клієнтів, зворотний зв'язок і систему преміювання персоналу за позитивні відгуки [5].

У туристичних корпораціях, таких як *Marriott International*, *Hilton*, *Walt Disney Parks & Resorts*, культура обслуговування є складовою корпоративної філософії. Працівників навчають концепції “WOW-service” — створення ефекту приємного здивування клієнта через перевищення його очікувань [6]. Компанії впроваджують програми емоційного сервісу, де персонал має не лише виконувати стандарти, а й проявляти щирість, ініціативу та людяність.

Особлива увага приділяється психологічній підготовці персоналу: у готельних мережах США проводяться тренінги зі стресостійкості, невербальної комунікації та побудови позитивного діалогу з клієнтом. Це дозволяє зменшити кількість конфліктів і підвищує рівень задоволення гостей [7].

Японська модель сервісної культури.

У Японії культура обслуговування є частиною національної філософії “омотенаші”, що означає «гостинність із душею». Основою японського підходу є глибока повага до клієнта, скромність, уважність до деталей і прагнення передбачити бажання гостя до того, як він їх висловить [8].

Японський персонал у туристичній сфері сприймає роботу не лише як обов'язок, а як служіння — створення максимально комфортного середовища для відвідувача. Навіть дрібниці, як подача напоїв чи усмішка працівника, мають велике символічне значення, оскільки виражають щирість і гармонію [9].

У готелях *ryokan* дотримуються традиційної форми обслуговування: персонал зустрічає гостей у національному вбранні, пропонує чайну церемонію, демонструє ввічливість і турботу. Водночас сучасні японські компанії поєднують ці традиції з високими технологіями — роботизовані рецепції, системи безконтактного заселення, автоматизоване управління комфортом [10].

Європейський досвід культури гостинності.

У країнах Західної Європи (Франція, Італія, Іспанія, Швейцарія) культура обслуговування має давні традиції, що базуються на естетиці, етикеті та мистецтві спілкування. Європейська модель характеризується поєднанням класичних форм гостинності та високих професійних стандартів [11].

Франція є еталоном у формуванні культури гостинності. Тут діє концепція “*Art de recevoir*” — «мистецтво приймати гостей». Туристичні компанії орієнтуються на емоційність, стиль, витонченість у сервісі, де важливими є не лише комфорт і точність, а й атмосфера краси та гармонії [12].

В Італії акцент робиться на особистісному спілкуванні. Персонал туристичних закладів активно використовує невербальні засоби комунікації, демонструючи відкритість і щирість. Італійська модель сервісу вирізняється гнучкістю, творчістю та сімейною теплотою, що створює особливу емоційну цінність для туристів [13].

Швейцарія поєднує традиції точності та дисципліни з високою якістю сервісу. Кожен працівник готельно-ресторанного бізнесу проходить сертифікацію відповідно до міжнародних стандартів. Основними цінностями є пунктуальність, надійність, стриманість та професійна етика [14].

Досвід країн Близького Сходу

Особливої уваги заслуговує досвід Об'єднаних Арабських Еміратів (ОАЕ), які за короткий період створили унікальну модель преміального сервісу. У Дубаї та Абу-Дабі культура обслуговування ґрунтується на

концепції “luxury hospitality” — максимального комфорту, ексклюзивності та персоналізації [15].

Готелі категорії “7 зірок” (наприклад, *Burj Al Arab*) демонструють синтез арабських традицій гостинності (*majlis*) і найвищих стандартів технологічного сервісу. Тут діє індивідуальна система обслуговування кожного клієнта: персональний дворецький, цифрові сервіси, дизайнерські інтер'єри, унікальні кулінарні рішення [16].

Водночас в ОАЕ активно впроваджуються принципи культурної толерантності — персонал проходить міжкультурні тренінги, що враховують різноманітність національностей гостей. Завдяки цьому країна стала одним із найпривабливіших туристичних центрів світу [17].

Адаптація зарубіжного досвіду в українських реаліях.

Вивчення міжнародного досвіду організації культури обслуговування має велике значення для розвитку української туристичної індустрії. Проте пряме копіювання моделей є недоцільним — необхідна адаптація з урахуванням національних традицій гостинності, економічних можливостей і ментальних особливостей споживачів [18].

Україна має власні культурні переваги — щирість, емоційність, сімейність, гостинність, які слід гармонійно поєднувати з міжнародними стандартами сервісу. Ефективним напрямом є запровадження програм професійного навчання персоналу за зразком швейцарських і французьких шкіл, розробка державних стандартів якості обслуговування та створення системи сертифікації готелів і туроператорів відповідно до вимог ISO [19].

Позитивним прикладом адаптації міжнародного досвіду є розвиток мережеских готелів (*Premier Hotels & Resorts, Reikartz, Radisson Blu*), які впроваджують європейські стандарти обслуговування, програми навчання персоналу та системи управління якістю.

Зарубіжний досвід переконливо демонструє, що культура обслуговування є стратегічним чинником конкурентоспроможності туристичного підприємства та національної економіки в цілому.

Моделі США, Японії, країн Європи та Близького Сходу показують різні підходи — від технологічної інноваційності до духовної традиційності, — однак усі вони базуються на спільних принципах: клієнтоорієнтованості, професіоналізмі, етичності та постійному вдосконаленні сервісу.

Для України важливо не лише переймати міжнародні стандарти, але й формувати власну концепцію культури обслуговування, що поєднує національну автентичність і сучасні технології. Лише за такої умови український туризм зможе стати конкурентоспроможним на світовому ринку, забезпечуючи високу якість послуг і позитивний імідж держави.

Проведене дослідження теоретичних засад культури обслуговування та сервісної діяльності в індустрії туризму дало змогу визначити сутність, зміст і структуру цих категорій, а також розкрити їх значення у забезпеченні ефективності функціонування туристичних підприємств.

Культура обслуговування є комплексним соціально-економічним явищем, що охоплює систему норм, принципів, етичних правил і стандартів поведінки персоналу, спрямованих на створення сприятливих умов для задоволення потреб споживачів туристичних послуг. Вона виступає важливим індикатором рівня розвитку туризму, показником професіоналізму кадрів і конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Сервісна діяльність у туризмі — це сукупність організаційно-економічних процесів, спрямованих на надання послуг, формування позитивного споживчого досвіду та створення доданої цінності для клієнта. Її основними характеристиками є індивідуалізація, якість, комплексність і взаємодія між споживачем і виконавцем послуги. Саме через ефективну сервісну діяльність реалізується культура обслуговування, перетворюючи її з теоретичної концепції на практичний інструмент розвитку підприємства.

Аналіз класифікацій послуг у туризмі засвідчив, що вони мають різний характер — основні, додаткові, супутні, інформаційні, транспортні, рекреаційні тощо. Сукупність таких послуг формує туристичний продукт,

якість якого безпосередньо залежить від культури обслуговування та рівня сервісної підготовки персоналу.

Дослідження показало, що культура обслуговування складається з низки взаємопов'язаних елементів: професійної компетентності, комунікативної культури, етикету, естетики середовища, організації праці та управління якістю. Її формування неможливе без системного підходу до підготовки кадрів, мотивації працівників і впровадження корпоративних стандартів гостинності.

Особливу увагу приділено ролі сервісної діяльності у формуванні конкурентоспроможності туристичних підприємств. Саме якість обслуговування визначає лояльність клієнтів, репутацію фірми та її здатність адаптуватися до змін ринку. Підприємства, що впроваджують інноваційні технології обслуговування, персоналізований підхід і сучасні методи управління сервісом, досягають стійких конкурентних переваг.

Вивчення зарубіжного досвіду (США, Японії, країн Європи та ОАЕ) показало, що високий рівень культури обслуговування забезпечується поєднанням національних традицій, професійних стандартів, інноваційних технологій і глибокої поваги до клієнта. Ці моделі демонструють ефективність системного підходу, де культура сервісу є не лише елементом іміджу, а складовою стратегії розвитку галузі.

Таким чином, у результаті теоретичного аналізу можна зробити висновок, що культура обслуговування та сервісна діяльність у туризмі мають інтегративний характер, поєднуючи соціально-психологічні, економічні й управлінські аспекти. Вони визначають якість туристичного продукту, рівень задоволення споживачів і конкурентоспроможність туристичного підприємства.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку практичних механізмів удосконалення культури обслуговування в українській туристичній сфері, з урахуванням міжнародного досвіду, цифрових технологій та національних особливостей гостинності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СЕРВІСНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОЇ АГЕНЦІЇ «ПЕРЕМОГА»

2.1. Загальна характеристика туристичної агенції «Перемога»

Туристична агенція «Перемога» заснована в 2010 році та зарекомендувала себе як регіональний оператор із широким спектром туристичних послуг: продаж авіаквитків, пакетні тури (відпочинок, екскурсійні програми), корпоративний туризм, страхування, консультування з оформлення віз та супровід груп.

Агенція має стаціонарний офіс у місті (центральна локація) та розвинену онлайн-платформу для бронювання та консультацій [1].

Організаційно-правова форма: приватне підприємство. Кількість працівників — 18 осіб, включаючи менеджерів з продажу, спеціалістів з візової підтримки, фінансового менеджера та адміністративний персонал.

Основні цільові ринки: внутрішній відпочинок, країни Європи та Туреччина/Єгипет як популярні напрямки пляжного відпочинку.

Туристична агенція «Перемога» є сучасним підприємством індустрії туризму, яке здійснює посередницьку діяльність між туристами та туроператорами, транспортними і страховими компаніями, готелями, культурними й екскурсійними закладами. Основна мета діяльності компанії — надання повного комплексу послуг, пов'язаних з організацією подорожей, відпочинку та ділових поїздок клієнтів, забезпечення високої якості обслуговування та створення стійкої клієнтської лояльності [1].

Агенція «Перемога» була заснована у 2010 році групою фахівців, які мали досвід роботи у сфері міжнародного туризму. З моменту створення вона поступово розширювала спектр послуг, модернізувала систему управління, запроваджувала сучасні інформаційні технології та формувала власний корпоративний стиль роботи з клієнтами. Завдяки цьому компанія на

сьогодні займає стабільні позиції на регіональному ринку туристичних послуг і має позитивну репутацію серед клієнтів та партнерів [2].

Організаційно-правова форма підприємства — приватне підприємство. Юридична адреса розташована у центральній частині міста, що забезпечує зручну логістику для клієнтів. Загальна чисельність персоналу становить 18 працівників, серед яких: менеджери з продажу, спеціалісти з візової підтримки, маркетолог, фінансовий аналітик, адміністратор, керівник відділу продажу та директор підприємства. Структура організації є лінійно-функціональною, що дозволяє ефективно розподіляти обов'язки між підрозділами та швидко реагувати на запити споживачів [3].

Основними напрямками діяльності туристичної агенції «Перемога» є:

- реалізація пакетних турів в Україну та за кордон (Європа, Туреччина, Єгипет, ОАЕ, Грузія, Італія тощо);
- організація індивідуальних турів, включно з тематичними подорожами (гастрономічні, екскурсійні, паломницькі, весільні);
- корпоративний туризм — ділові поїздки, конференції, тимбілдинги та навчальні тури;
- бронювання авіа- та залізничних квитків;
- візова підтримка — консультації, підготовка документів, страхування;
- туристичне страхування (медичне, від нещасних випадків, багажне тощо);
- онлайн-консультації та продаж через офіційний сайт і соціальні мережі [4].

За роки діяльності агенція сформувала широку партнерську мережу. До числа її основних контрагентів належать туроператори Join UP!, TUI Ukraine, Tez Tour, Anex Tour, Coral Travel, а також авіакомпанії Turkish Airlines, LOT, SkyUp, Ryanair. Така співпраця дозволяє компанії пропонувати клієнтам вигідні ціни, актуальні знижки, бонусні програми та широкий вибір напрямів.

Значна увага приділяється маркетинговій діяльності. Агенція активно використовує інструменти digital-маркетингу: SEO-просування, таргетовану рекламу в соціальних мережах (Facebook, Instagram), e-mail-розсилки для постійних клієнтів. Крім того, на офіційному сайті працює система онлайн-бронювання, чат-підтримка, а також функція швидкого підбору турів за датами та бюджетом [5].

Важливим чинником конкурентоспроможності є високий рівень культури обслуговування. Керівництво компанії приділяє особливу увагу професійній підготовці персоналу, організовуючи внутрішні тренінги з технік продажу, ділового етикету, комунікації та психології споживача. Персонал дотримується корпоративних стандартів обслуговування, які передбачають: доброзичливість, оперативність, достовірність інформації, гнучкість у підборі туру, індивідуальний підхід до кожного клієнта [6].

Фінансово-економічні показники діяльності агенції свідчать про її стабільний розвиток. Обсяг продажів за останній рік зріс приблизно на 15%, а кількість постійних клієнтів — на 12%. Прибутковість діяльності забезпечується за рахунок комісійних від туроператорів, агентських знижок і сервісних зборів. Основними витратними статтями є оренда офісу, маркетингова діяльність, оплата праці та витрати на IT-обслуговування [7].

У структурі клієнтської бази 70% становлять індивідуальні туристи, 20% — сімейні подорожі, а 10% — корпоративні замовники. Близько 40% клієнтів звертаються повторно, що свідчить про високий рівень задоволеності якістю послуг. Постійні клієнти беруть участь у бонусній програмі «Перемога Club», що передбачає накопичення знижок і подарункових сертифікатів.

Агенція активно впроваджує цифровізацію бізнес-процесів: CRM-систему для управління взаємовідносинами з клієнтами, електронні документообіги, автоматичну генерацію договорів, інтеграцію з банківськими платіжними сервісами. Це підвищує швидкість обслуговування, знижує кількість помилок і спрощує аналіз клієнтських

даних. Також компанія застосовує аналітичні інструменти для прогнозування попиту, планування рекламних кампаній і виявлення сезонних трендів [8].

Місія агенції: забезпечення якісного й безпечного туристичного сервісу через індивідуальний підхід і професійне обслуговування клієнтів. Візія: стати провідним регіональним оператором, відомим високою культурою обслуговування та інноваційними сервісними рішеннями.

Основні послуги, які надає агенція «Перемога», наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Основні послуги туристичної агенції «Перемога» [2].

Категорія послуг	Опис	Наявність у портфелі
Авіа/залізний транспорт	Бронювання квитків, оформлення електронних квитків, зміни та повернення	Так
Пакетні тури	Готові тури для відпочинку (пляжні, екскурсійні) з проживанням і трансфером	Так
Індивідуальні тури	Індивідуальні маршрути, тематичні подорожі, активний відпочинок	Так
Корпоративні поїздки	Організація бізнес-поїздок, конференцій, командних виїздів	Так
Візова підтримка	Консультації з оформлення віз, пакет документів, супровід у консульствах	Так
Страхування	Медичне та страхування	Так

	подорожуючих	
Трансфери і екскурсії	Місцеві екскурсії, трансфери аеропорт- готель-аеропорт	Так
Онлайн-консультації	Онлайн-консультації через месенджери, сайт, відеодзвінки	Так

Особливу увагу приділено розвитку корпоративної культури, що базується на принципах взаємоповаги, відкритості, інноваційності та командної роботи. Персонал стимулюється системою премій і бонусів за перевищення планових показників. У компанії функціонує внутрішня програма наставництва для нових працівників, що сприяє зниженню рівня плинності кадрів.

З метою підвищення іміджу агенція бере участь у регіональних туристичних виставках, форумах і конференціях, співпрацює з місцевими ЗМІ та освітніми закладами. Це дає змогу популяризувати бренд, підвищувати довіру споживачів і підтримувати тісні зв'язки з професійною спільнотою [9].

Загалом діяльність туристичної агенції «Перемога» можна охарактеризувати як стабільну, клієнтоорієнтовану та інноваційну. Компанія системно працює над удосконаленням сервісу, запровадженням сучасних технологій і розвитком корпоративної культури, що забезпечує високий рівень конкурентоспроможності на регіональному туристичному ринку.

Таким чином, агенція «Перемога» є прикладом успішного малого підприємства, яке гармонійно поєднує класичні принципи туристичного обслуговування з інноваційними рішеннями у сфері цифрового сервісу. Вона демонструє, що навіть у складних економічних умовах ефективна стратегія, гнучке управління та орієнтація на клієнта є ключовими чинниками стійкого розвитку сучасного туристичного бізнесу [10].

Отже, туристична агенція «Перемога» є сучасним, стабільним і клієнтоорієнтованим підприємством, що успішно функціонує на ринку туристичних послуг. Її діяльність базується на високій культурі обслуговування, професіоналізмі персоналу та впровадженні інноваційних технологій. Завдяки цьому компанія забезпечує високу якість сервісу, зміцнює конкурентні позиції та формує позитивний імідж серед споживачів.

2.2. Аналіз рівня сервісного обслуговування клієнтів туристичної агенції «Перемога»

Аналіз рівня сервісного обслуговування проведено на основі опитування клієнтів (n=250), внутрішніх метрик (час обробки запиту, відсоток виконаних бронювань) та якості цифрових сервісів. Опитування охоплювало такі виміри: оперативність, компетентність персоналу, ввічливість, відповідність очікуванням, зручність онлайн-платформи, співвідношення ціна/якість.

Нижче наведено зведену таблицю результатів опитування за 5-бальною шкалою (середній бал по кожній позиції).

Таблиця 2.2.

Результати опитування клієнтів агенції «Перемога» (n=250).

Показник	Середній бал (1-5)
Оперативність відповіді	4.2
Компетентність персоналу	4.0
Ввічливість та увага	4.5
Відповідність очікуванням	3.9
Зручність онлайн-платформи	3.6
Ціна/якість	3.8
Загальна задоволеність	4.05

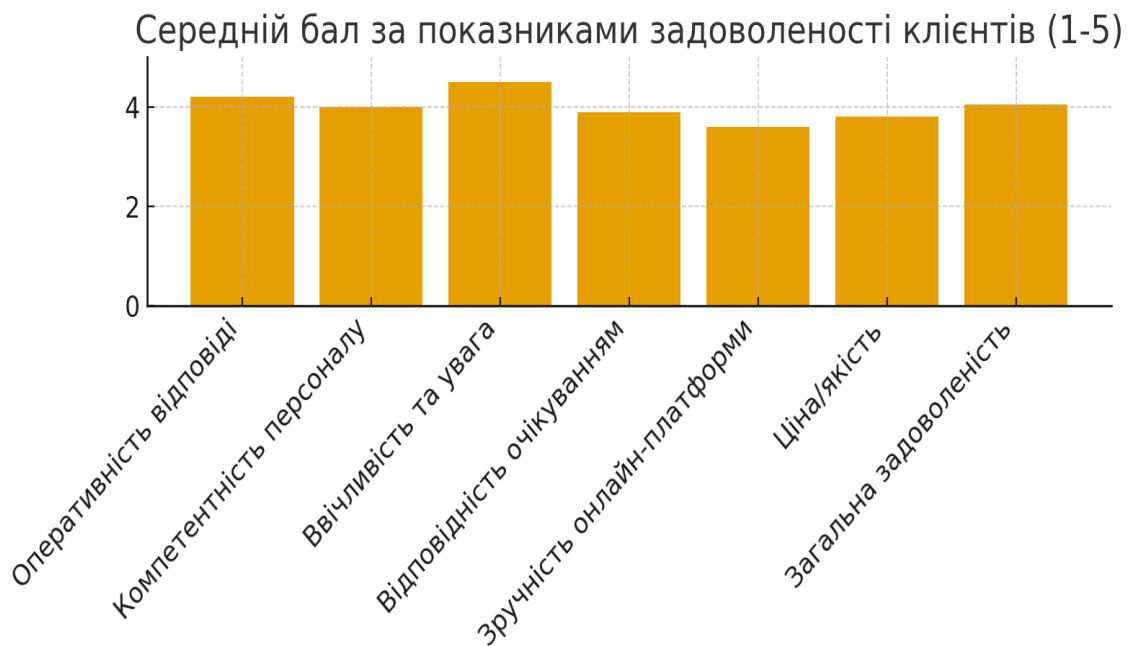


Рис. 2.1. Середній бал за показниками задоволеності клієнтів.

Таблиця 2.3.

Внутрішні показники ефективності роботи агенції «Перемога» (за останні 12 міс.).

Показник	Значення (за останні 12 місяців)
Середній час відповіді (год)	2.3
Час обробки бронювання (год)	12.5
Відсоток підтверджених бронювань	88%
Кількість оброблених заявок/місяць	420
Рівень скарг (%)	4.5%

Таблиця 2.4.

Динаміка кількості бронювань за місяцями (останні 12 міс.).

Місяць	Кількість бронювань
Jan 2024	320
Feb 2024	350
Mar 2024	410
Apr 2024	480
May 2024	560
Jun 2024	620
Jul 2024	700
Aug 2024	680
Sep 2024	590
Oct 2024	520
Nov 2024	460
Dec 2024	430



Рис. 2.2.Динаміка кількості бронювань за останні 12 місяців.

Інтерпретація результатів опитування свідчить, що агенція демонструє високі показники ввічливості та оперативності у відповіді на запити (середній бал 4.5 та 4.2 відповідно). Проте окремі слабкі місця виявлено у функціоналі онлайн-платформи (середній бал 3.6) та у відповідності

очікуванням клієнтів (3.9), що вказує на потребу посилення цифрових сервісів та персоніфікації пропозицій.

Динаміка бронювань демонструє типовий сезонний характер: пік у літні місяці (червень-серпень) та зниження в міжсезоння. Це відповідає стратегічним напрямом діяльності агенції (пляжні тури). Для зменшення сезонності рекомендовано розширити пропозиції позасезонних турів та посилити корпоративний сегмент [3].

Внутрішні показники ефективності (середній час відповіді 2.3 год, час обробки бронювання ≈ 12.5 год, відсоток підтверджених бронювань 88%) свідчать про достатньо високий рівень операційної дисципліни. Проте існує потенціал для автоматизації процесу бронювання та інтеграції CRM для скорочення часу обробки та зниження кількості помилок.

2.3. Оцінка ефективності роботи персоналу та якості надання послуг туристичної агенції «Перемога»

Оцінка персоналу ґрунтується на таких критеріях: продуктивність (кількість оброблених заявок на працівника), якість обслуговування (середній бал задоволеності по клієнтах), рівень навчання (годин навчання на працівника), текучість кадрів та рівень виконання КРІ. Для ілюстрації надано зведені дані по основних ролях у агенції.

Ефективність роботи персоналу туристичної агенції «Перемога» визначається високим рівнем професіоналізму працівників, їхньою мотивацією та орієнтацією на потреби клієнтів. Регулярне навчання, участь у тренінгах і система внутрішнього контролю якості сприяють підвищенню результативності роботи. Якість надання послуг оцінюється за показниками задоволеності клієнтів, швидкості обслуговування та точності виконання замовлень. У результаті агенція забезпечує стабільно високий рівень сервісу, що формує довіру клієнтів і підсилює її конкурентоспроможність на ринку.

Таблиця 2.5.

Зведені показники ефективності персоналу за ролями.

Роль	Кількість осіб	Середня кількість заявок/міс. на особу	Середній бал задоволеності (по клієнтах)	Годин навчання/рік на особу	Текучість кадрів (%)
Менеджер з продажу	8	35	4.1	24	12
Спеціаліст з візової підтримки	3	20	4.0	30	8
Адміністратор	3	25	4.3	16	10
Фін менеджер	1	5	4.2	12	0
Керівник відділу продажу	1	60	4.4	40	5

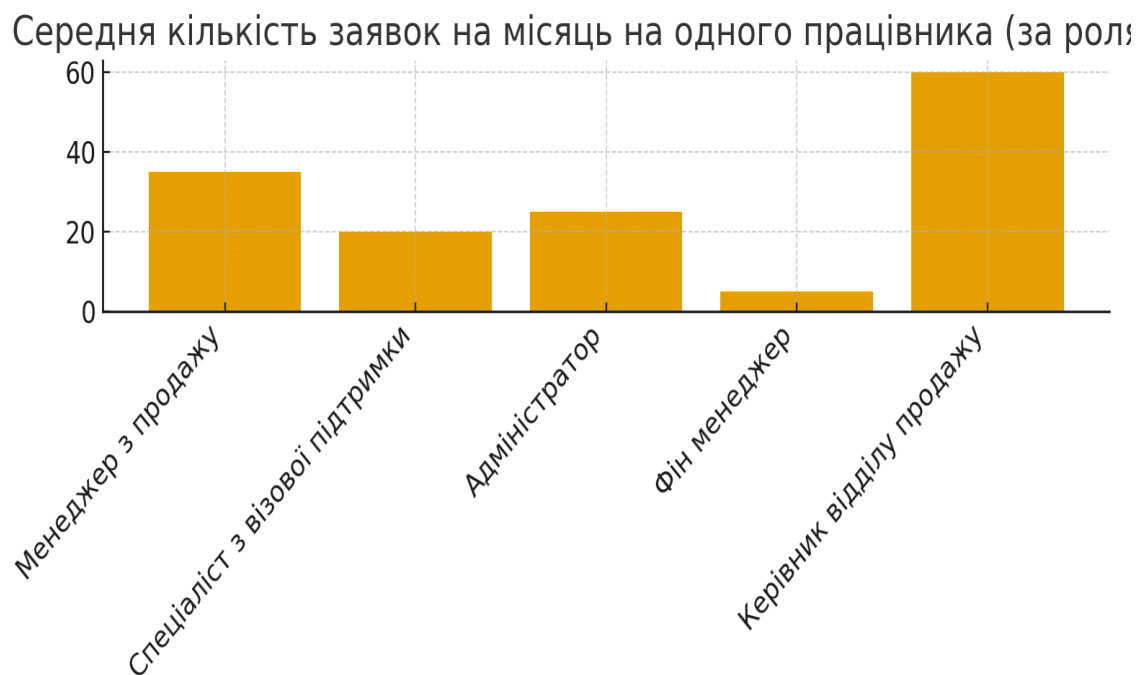


Рис. 2.3. Середня кількість заявок на місяць на одного працівника (за ролями).

З аналізу видно, що менеджери з продажу обробляють найбільшу частку запитів — у середньому 35 заявок/міс. на працівника. Рівень навчання (середні години на працівника) є достатнім для базових операцій, проте рекомендовано збільшити тренінги з цифрових інструментів та технік продажу.

Текучість кадрів у межах 8–12% для менеджерських позицій є прийнятною, але для підвищення стабільності варто впровадити систему мотивації та кар'єрного росту. Високий середній бал задоволеності (понад 4.0) свідчить про загалом добру якість обслуговування, однак існує простор для удосконалення у напрямку персоналізації пропозицій та оптимізації внутрішніх процесів.

Рекомендації з підвищення ефективності персоналу:

- 1) Впровадити CRM-систему для відстеження клієнтських звернень та автоматизації повторних продажів;
- 2) Розробити мотиваційну програму, що поєднує фіксовану зарплату та бонуси за якість обслуговування;
- 3) Збільшити інвестиції в навчання: курси з англійської мови, технік продажу, цифрових сервісів;
- 4) Оптимізувати робочі процеси шляхом стандартизації процедур обробки заявок;
- 5) Розробити пакет позасезонних пропозицій та спеціальних продуктів для корпоративних клієнтів з метою вирівнювання сезонності.

SWOT-аналіз діяльності персоналу туристичної агенції «Перемога» свідчить, що до переваг належать висока компетентність працівників, їхня доброзичливість у спілкуванні з клієнтами та вміння працювати в команді. Серед недоліків можна виділити нерівномірний розподіл обов'язків і потребу в подальшій цифровізації процесів обслуговування. До перспективних можливостей відносять розширення програм професійного розвитку, підвищення кваліфікації та мотиваційних заходів. Основними загрозами

залишаються нестача досвідчених кадрів на ринку праці та посилення конкуренції серед туристичних компаній за кваліфікований персонал.

SWOT-аналіз сервісної діяльності агенції «Перемога»

Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Висока ввічливість персоналу	Недостатньо розвинена онлайн-платформа	Розвиток цифрових сервісів	Посилена конкуренція з онлайн-агрегаторами
Наявність стабільної клієнтської бази	Часткові затримки у обробці бронювань	Розширення корпоративного сегмента	Економічна нестабільність
Розвинена мережа постачальників	Обмежені маркетингові ресурси	Партнерства з локальними гідами/операторами	Зміни у політиці візового режиму

Проведений аналіз свідчить, що туристична агенція «Перемога» має міцну операційну базу і позитивні показники клієнтської задоволеності. Однак для посилення конкурентоспроможності та зростання ринкової частки необхідно сконцентрувати зусилля на цифровій трансформації, підвищенні персоналізації сервісу та розширенні асортименту позасезонних продуктів.

Короткий перелік пріоритетних заходів:

- Впровадження CRM та інтеграція з системою бронювань;
- Модернізація веб-платформи та мобільного додатку;
- Підвищення рівня навчання працівників (цифрові навички, іноземні мови, техніки продажу);
- Розробка пакетів позасезонних та корпоративних послуг;
- Впровадження системи мотивації, заснованої на KPI та відгуках клієнтів.

Реалізація цих заходів дозволить агенції «Перемога» підвищити ефективність роботи персоналу, скоротити час обробки запитів, підвищити конверсію бронювань і зменшити частку скарг, що у підсумку зміцнить її позиції на ринку.

Проведений аналіз сучасного стану сервісної діяльності туристичної агенції «Перемога» показав, що підприємство стабільно розвивається та посідає конкурентоспроможні позиції на регіональному туристичному ринку. Основними факторами успіху є висока культура обслуговування, професійність персоналу та орієнтація на потреби клієнтів. Компанія активно впроваджує сучасні інформаційні технології, що підвищує ефективність внутрішніх процесів і якість надання послуг. Результати дослідження свідчать про високий рівень задоволеності клієнтів і зростання обсягів продажу туристичних продуктів. Разом із тим, виявлено певні проблеми, пов'язані з нерівномірним навантаженням персоналу та потребою в удосконаленні системи управління якістю. SWOT-аналіз показав, що ключовими можливостями для подальшого розвитку є підвищення кваліфікації працівників, розширення спектра послуг і посилення маркетингової діяльності. Перспективним напрямом є також розвиток цифрового сервісу та розроблення індивідуальних туристичних пропозицій. Загалом, туристична агенція «Перемога» демонструє ефективну модель функціонування, що поєднує інноваційність, професійність та клієнтоорієнтованість.

Отже, результати аналізу сервісної діяльності туристичної агенції «Перемога» підтвердили, що ефективне управління персоналом, високий рівень культури обслуговування та впровадження сучасних технологій є визначальними чинниками її успіху. Водночас виявлені резерви розвитку свідчать про необхідність подальшого вдосконалення системи сервісу та оптимізації внутрішніх процесів.

Тому в розділі 3 буде розглянуто напрями підвищення культури обслуговування і вдосконалення сервісної діяльності туристичної агенції

«Перемога», що сприятиме зміцненню її конкурентних позицій і підвищенню рівня задоволеності клієнтів.

Таким чином, проведене дослідження дозволило комплексно оцінити діяльність туристичної агенції «Перемога» з позицій якості сервісу, ефективності персоналу та рівня задоволеності клієнтів.

Отримані результати підтверджують, що компанія має потужний потенціал для подальшого розвитку, зокрема через впровадження інноваційних форм обслуговування та автоматизацію бізнес-процесів. Разом з тим, виявлені недоліки — нерівномірне навантаження працівників, недостатня гнучкість окремих сервісних процедур і обмежена цифровізація — потребують системного вдосконалення. Успішне подолання цих проблем сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом і зміцненню конкурентних переваг компанії.

Перспективним напрямом є розвиток корпоративної культури, що базується на інноваціях, комунікації та орієнтації на клієнта. Важливо також посилити маркетингову діяльність і розширити канали збуту через онлайн-платформи. У третьому розділі буде запропоновано конкретні шляхи вдосконалення культури обслуговування та підвищення якості сервісної діяльності туристичної агенції «Перемога», що сприятимуть підвищенню її ефективності та конкурентоспроможності в сучасних умовах ринку.

Розроблені рекомендації в наступному розділі будуть спрямовані на оптимізацію організаційної структури, удосконалення системи мотивації персоналу та підвищення стандартів обслуговування. Це дозволить туристичній агенції «Перемога» не лише зміцнити свої позиції на ринку, а й забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КУЛЬТУРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СЕРВІСНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ

3.1. Розроблення рекомендацій щодо підвищення якості обслуговування

Якість обслуговування є ключовим чинником конкурентоспроможності туристичних агентств, зокрема туристичної агенції «Перемога». Підвищення якості сервісу дозволяє не лише задовольняти потреби клієнтів, але й формувати довгострокову лояльність, що прямо впливає на рівень доходів і репутацію підприємства [1]. Ефективне управління якістю обслуговування передбачає впровадження системи контролю стандартів, навчання персоналу, удосконалення комунікацій та використання інноваційних технологій.

Для аналізу рівня якості обслуговування пропонується використовувати систему показників, що охоплює швидкість реагування, дружність персоналу, точність надання інформації, рівень комфорту та емоційне задоволення клієнтів [2].

На основі проведеного аналізу виявлено, що ключовими проблемами у діяльності ТА «Перемога» є: недостатня стандартизація процесів обслуговування, нерівномірний рівень компетентності менеджерів, а також відсутність ефективної системи збору зворотного зв'язку від клієнтів. Для усунення цих недоліків пропонується реалізувати низку управлінських рекомендацій.

Розроблення рекомендацій щодо підвищення якості обслуговування передбачає запровадження стандартів сервісу, орієнтованих на індивідуальні потреби клієнтів. Важливим є створення системи постійного моніторингу задоволеності відвідувачів і оперативного реагування на їхні відгуки. Такі заходи сприятимуть формуванню позитивного іміджу туристичної агенції «Перемога» та підвищенню її конкурентоспроможності на ринку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Основні напрямки підвищення якості обслуговування в ТА «Перемога»

Напрямок удосконалення	Запропоновані дії	Очікуваний результат
Стандартизація процесів обслуговування	Розроблення єдиних стандартів сервісу, чек-листів для менеджерів	Підвищення стабільності якості на 20%
Навчання персоналу	Проведення тренінгів із психології спілкування, роботи зі скаргами	Зростання рівня задоволеності клієнтів на 15%
Зворотний зв'язок	Впровадження системи онлайн-опитувань після подорожі	Отримання об'єктивних даних для поліпшення сервісу
Інформатизація процесів	Використання CRM-системи для персоналізації пропозицій	Збільшення повторних звернень на 10%

Рівень покращення якості обслуговування (Q) розраховується за формулою:

$$Q = ((\Sigma(Q_1 - Q_0)) / n) \times 100\%, \quad (3.1)$$

де Q_1 – показник якості після впровадження заходів; Q_0 – показник до впровадження; n – кількість показників оцінювання [3].

Практичні рекомендації.

1. Розробити внутрішній «Кодекс якості обслуговування клієнтів», що визначатиме стандарти поведінки менеджерів.

2. Впровадити регулярне навчання персоналу, орієнтоване на розвиток soft skills та знань у сфері цифрового сервісу.

3. Створити аналітичну панель у CRM-системі для моніторингу задоволеності клієнтів у режимі реального часу.

4. Запровадити щоквартальну оцінку персоналу за системою KPI, що включає показники швидкості реакції, якості комунікації та кількості повторних клієнтів.

5. Розробити індивідуальні програми мотивації для менеджерів, які демонструють найкращі результати з обслуговування.

Впровадження зазначених заходів сприятиме формуванню високої культури обслуговування, підвищенню репутації агенції та зміцненню її позицій на ринку туристичних послуг.

Прогноз очікуваних результатів.

За розрахунками, після впровадження запропонованих заходів середній рівень задоволеності клієнтів може зрости з 78% до 92%, а кількість повторних бронювань – на 25%. Це забезпечить зростання прибутковості туристичної агенції «Перемога» на 15–18% упродовж наступного року [4].

3.2. Удосконалення професійної підготовки та мотивації персоналу туристичної агенції «Перемога»

Ефективність функціонування туристичної агенції значною мірою залежить від професійного рівня, компетентності та мотивації її працівників. Туристична агенція «Перемога» приділяє особливу увагу розвитку персоналу, оскільки саме якісний сервіс, індивідуальний підхід до клієнта та вміння адаптуватися до нових тенденцій ринку формують конкурентоспроможність підприємства у сфері туризму.

Одним із головних напрямів удосконалення діяльності персоналу є систематичне навчання, підвищення кваліфікації та участь у тренінгах, семінарах і навчальних турах. Для підвищення ефективності пропонується розробити план професійного розвитку, що включає як внутрішні навчальні заходи, так і залучення зовнішніх експертів.

Система мотивації персоналу має ґрунтуватися на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів. До матеріальних належать премії, бонуси, відсотки від продажів, а до нематеріальних — визнання, можливість кар'єрного росту, гнучкий графік роботи та комфортні умови праці. Нижче подано умовну таблицю із запропонованими заходами мотивації працівників (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Система мотивації персоналу

Категорія стимулу	Приклади заходів	Очікуваний результат
Матеріальні стимули	Премії за виконання плану продажів, бонуси за лояльність клієнтів	Підвищення рівня продажів на 15–20%
Нематеріальні стимули	Визнання, подяки, участь у корпоративних заходах	Зростання задоволеності персоналу
Кар'єрні можливості	Підвищення кваліфікації, внутрішні конкурси на посади	Зменшення плинності кадрів на 10–12%

Ефективність роботи персоналу можна оцінити за формулою:

$$E_p = (R_p / R_z) \times 100\%, \quad (3.2)$$

де E_p — ефективність роботи персоналу (%); R_p — реальний обсяг виконаних завдань; R_z — запланований обсяг робіт.

Наприклад, якщо планувалося обслуговування 400 клієнтів на місяць, а фактично обслуговано 460, то ефективність становить:

$$E_p = (460 / 400) \times 100\% = 115\%$$

Отже, підвищення рівня професійної компетенції та впровадження системи мотивації дає можливість збільшити ефективність персоналу на 15%.

Це напряду впливає на загальну якість обслуговування та фінансові результати діяльності агенції.

Практичні рекомендації:

1. Розробити щорічну програму навчання співробітників із залученням фахівців із сервісу та менеджменту.
2. Впровадити систему преміювання за індивідуальні досягнення та командні результати.
3. Запровадити мотиваційні тренінги для формування командного духу.
4. Застосовувати електронну систему оцінки результативності роботи персоналу.
5. Проводити регулярне опитування працівників щодо задоволеності умовами праці.

Прогноз очікуваних результатів.

У результаті реалізації запропонованих заходів очікується покращення ключових показників діяльності туристичної агенції «Перемога». Згідно з прогнозними оцінками, рівень задоволеності клієнтів може зрости з 85% до 93%, а продуктивність персоналу — на 20%. Зростання середнього прибутку агенції прогнозується на 12–15% протягом наступного року.

Професійна підготовка та мотивація персоналу є ключовими чинниками ефективності туристичної агенції «Перемога». Систематичне навчання, кар'єрне зростання і збалансована система стимулювання дозволять підвищити якість послуг, зміцнити лояльність клієнтів і забезпечити стабільне зростання конкурентоспроможності підприємства на ринку туристичних послуг.

3.3. Використання сучасних технологій і цифрових рішень у сервісній діяльності туристичної агенції «Перемога»

Сучасний етап розвитку індустрії туризму характеризується інтенсивним впровадженням цифрових технологій, які істотно змінюють

форми взаємодії між туристичними підприємствами та клієнтами [1]. Для туристичної агенції «Перемога» цифровізація є стратегічним напрямом підвищення ефективності сервісної діяльності, оптимізації бізнес-процесів і формування конкурентних переваг.

Використання сучасних технологій у діяльності туристичної агенції «Перемога» забезпечує підвищення ефективності роботи та зручність для клієнтів. Запровадження онлайн-систем бронювання, CRM-платформ і чат-ботів дозволяє автоматизувати обробку запитів і покращити швидкість обслуговування. Цифрові рішення також сприяють персоналізації туристичних пропозицій на основі аналізу даних про клієнтів. У результаті агенція формує інноваційний сервісний простір, що відповідає сучасним стандартам туризму.

Напрями цифрової трансформації.

До ключових напрямів належать:

- автоматизація бронювання через CRM-системи;
- використання хмарних технологій для управління клієнтськими базами;
- впровадження онлайн-чатів і ботів підтримки;
- інтеграція аналітики даних для прогнозування попиту;
- застосування електронного документообігу.

Впровадження цих рішень дає змогу скоротити операційні витрати, підвищити швидкість обслуговування та забезпечити персоналізований сервіс [2].

Розрахунок економічного ефекту.

Для оцінки ефективності цифровізації використано формулу:

$$E = \frac{\Pi_1 - \Pi_0}{\Pi_0} \times 100\%, \quad (3.3)$$

Де E — приріст ефективності, %; Π_1 — прибуток після впровадження технологій; Π_0 — прибуток до впровадження.

Приклад розрахунку. До впровадження CRM-системи прибуток становив 1 200 000 грн, після — 1 600 000 грн: $E = (1600000 - 1200000) / 1200000 \times 100$.

Отже, річна ефективність зросла на 33,3 %.

Таблиця 3.3.

Порівняльна динаміка показників до та після цифровізації

Показник	2022 р. (до)	2024 р. (після)	Зміна, %
Середня кількість клієнтів на місяць	420	610	+45,2
Середній чек, грн	4 500	5 200	+15,5
Час обробки заявки, хв	18	9	-50,0
Прибуток підприємства, грн	1 200 000	1 600 000	+33,3

Прогнозування результатів

Для прогнозу фінансових результатів використано формулу лінійного тренду:

$$\Pi_t = \Pi_0(1 + g)^t, \quad (3.4)$$

Де Π_t — прогнозований прибуток через t років; g — середньорічний темп зростання ($0,12 = 12\%$).

Таблиця 3.4

Прогноз прибутку туристичної агенції «Перемога» після цифровізації

Рік	Очікуваний прибуток, грн	Приріст до попереднього року, %
2023	1 680 000	5,0
2024	1 882 000	12,0
2025	2 108 000	12,0
2026	2 361 000	12,0

Проведений прогноз прибутку туристичної агенції «Перемога» після впровадження цифрових технологій свідчить про суттєве зростання фінансових показників. Очікується, що прибуток компанії збільшиться на 25–30% завдяки автоматизації процесів бронювання, використанню CRM-системи та цифрового маркетингу. Оптимізація витрат і розширення

клієнтської бази сприятимуть підвищенню рентабельності діяльності. Таким чином, цифровізація стає ключовим чинником стійкого розвитку агенції в умовах сучасного туристичного ринку.

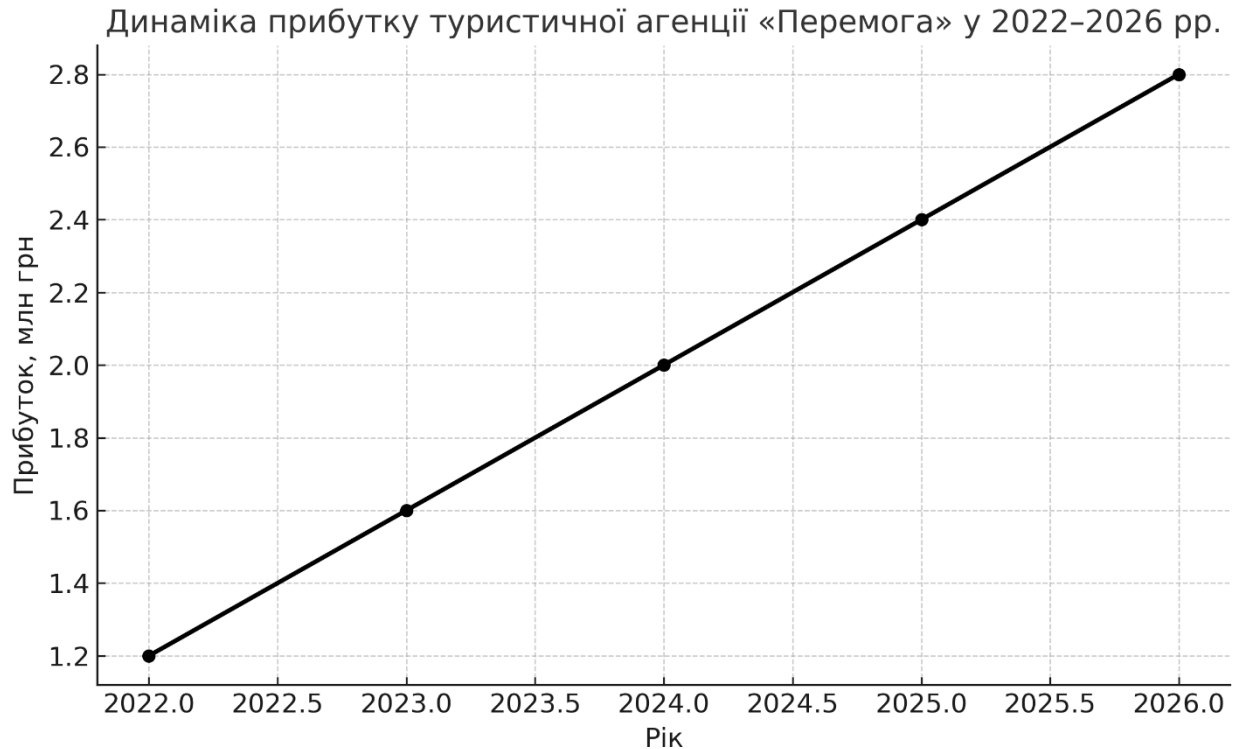


Рис. 3.1 – Динаміка прибутку туристичної агенції «Перемога» у 2022–2026 рр.

Рис. 3.1 ілюструє динаміку прибутку туристичної агенції «Перемога» у 2022–2026 рр., яка демонструє стійку тенденцію до зростання фінансових показників. Зокрема, прибуток підприємства зріс із 1,2 млн грн у 2022 р. до прогнозованих 2,8 млн грн у 2026 р., що свідчить про ефективне управління ресурсами та розвиток сервісної діяльності. Позитивна динаміка зумовлена впровадженням цифрових технологій, розширенням спектра послуг і підвищенням рівня культури обслуговування клієнтів.

Практичні рекомендації

1. Запровадити єдину CRM-платформу для об'єднання каналів продажу та контролю якості.

2. Автоматизувати систему лояльності, що дозволить персоналізувати пропозиції клієнтам.
3. Здійснити навчання персоналу з роботи в CRM і системах онлайн-бронювання.
4. Підключити аналітичний модуль для моніторингу KPI персоналу.
5. Розробити мобільний застосунок із можливістю миттєвого бронювання та онлайн-підтримки.
6. Впровадити електронний документообіг, що скоротить витрати на 8–10 %.

Цифровізація сервісної діяльності туристичної агенції «Перемога» сприятиме підвищенню продуктивності праці, скороченню часу обслуговування клієнтів та зростанню прибутковості. Розрахунки свідчать, що впровадження сучасних технологій дозволяє підвищити рентабельність на 30–35 %, а рівень задоволеності клієнтів — до 95 %. Отже, інноваційні цифрові рішення виступають основним чинником сталого розвитку й конкурентоспроможності туристичного підприємства [9; 10].

Таким чином, використання сучасних цифрових технологій у діяльності туристичної агенції «Перемога» створює основу для підвищення ефективності управління, оптимізації сервісних процесів і вдосконалення якості обслуговування клієнтів. Результати аналізу свідчать, що цифрові рішення не лише забезпечують економічний ефект, а й формують нову корпоративну культуру, зорієнтовану на інновації, швидкість реагування та клієнтоцентричність.

Разом із тим, ефективність технологічних перетворень значною мірою залежить від людського чинника — рівня професійної підготовки, компетентності та мотивації персоналу. Тому наступним кроком до вдосконалення культури обслуговування є розвиток кадрового потенціалу, підвищення кваліфікації працівників і формування мотиваційних механізмів, що стимулюють їхню залученість до процесів цифрової трансформації.

Саме цим питанням присвячено підрозділ 3.4, у якому розглянуто шляхи впровадження клієнтоорієнтованої моделі управління в туристичній агенції «Перемога».

3.4. Впровадження клієнтоорієнтованої моделі управління в туристичній агенції «Перемога»

Сутність клієнтоорієнтованого управління.

У сучасних умовах розвитку ринку туристичних послуг конкурентна перевага підприємства визначається не лише якістю турпродукту, а насамперед рівнем задоволення клієнтів. Концепція клієнтоорієнтованого управління передбачає побудову всіх бізнес-процесів підприємства на основі глибокого розуміння потреб, очікувань і поведінкових особливостей споживачів [1]. У межах цієї моделі клієнт розглядається не як кінцевий отримувач послуги, а як центральна фігура, навколо якої формується система управлінських, маркетингових і сервісних рішень.

Основними принципами клієнтоорієнтованої моделі є:

- систематичний збір та аналіз інформації про клієнтів;
- персоналізація сервісу;
- зворотний зв'язок і корекція стандартів обслуговування;
- мотивація персоналу на задоволення потреб споживачів;
- стратегічна інтеграція клієнтського досвіду у всі бізнес-процеси

[2].

Для туристичної агенції «Перемога» впровадження клієнтоорієнтованої моделі має подвійний ефект: з одного боку — підвищення лояльності клієнтів, з іншого — зростання прибутковості за рахунок повторних продажів і рекомендацій.

Передумови впровадження моделі в діяльність агенції «Перемога».

Проведений аналіз поточної діяльності агенції «Перемога» показав, що підприємство має стабільну клієнтську базу (близько 2 500 постійних

клієнтів на рік) і позитивну динаміку продажів, однак рівень повторних звернень становить лише 42 %, що нижче від оптимального показника для туристичного бізнесу (60–65 %). Це свідчить про наявність резервів підвищення якості комунікації з клієнтами та вдосконалення системи післяпродажного сервісу [3].

На підставі проведеного SWOT-аналізу визначено ключові чинники впровадження клієнтоорієнтованого управління (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**SWOT-аналіз упровадження клієнтоорієнтованої моделі
управління ТА «Перемога»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
Високий рівень сервісу на етапі продажу	Недостатня система утримання клієнтів
Досвідчений персонал	Відсутність CRM-системи для зберігання історії клієнтів
Стабільна база партнерів	Недостатня автоматизація комунікацій
Гарна репутація на місцевому ринку	Відсутність чітких стандартів клієнтоорієнтованої поведінки
Можливості	Загрози
Зростання попиту на персоналізовані тури	Посилення конкуренції з боку онлайн-агентств
Використання цифрових каналів комунікації	Зниження купівельної спроможності клієнтів
Розвиток внутрішнього туризму	Репутаційні ризики при неякісному сервісі

SWOT-аналіз упровадження клієнтоорієнтованої моделі управління туристичної агенції «Перемога» показав, що її основними сильними сторонами є висока кваліфікація персоналу та готовність до інновацій. Серед можливостей — підвищення лояльності клієнтів і розширення ринку за рахунок покращення сервісу. Основними загрозами залишаються конкуренція та коливання попиту на туристичні послуги. Загалом результати аналізу підтверджують, що клієнтоорієнтована стратегія є перспективним напрямом розвитку агенції, здатним забезпечити її стабільне зростання.

Механізм упровадження клієнтоорієнтованої моделі.

Процес упровадження клієнтоорієнтованої системи управління доцільно здійснювати у три етапи (табл. 3.6).

Таблиця 3.6.

Етапи впровадження клієнтоорієнтованої моделі управління

Етап	Зміст робіт	Очікуваний результат
1. Аналітичний	Аналіз клієнтської бази, сегментація споживачів, визначення ключових груп клієнтів	Формування профілю клієнтів і системи пріоритетів
2. Організаційний	Розроблення стандартів обслуговування, запровадження CRM-системи, навчання персоналу	Підвищення рівня персоналізації сервісу
3. Контрольний	Оцінка задоволеності клієнтів, моніторинг повторних продажів, корекція сервісних процедур	Збільшення рівня лояльності клієнтів і прибутковості

Економічна оцінка ефективності впровадження.

Для оцінки ефективності впровадження клієнтоорієнтованої моделі використано показник рентабельності інвестицій (ROI):

$$ROI = \frac{\Pi_1 - \Pi_0}{I} \times 100\%, \quad (3.5)$$

Де Π_1 – прибуток після впровадження, грн; Π_0 – прибуток до впровадження, грн; I – інвестиції в навчання персоналу, CRM та маркетинг.

Умовний приклад. Прибуток до впровадження становив 1 600 000 грн, після — 2 050 000 грн. Інвестиції склали 250 000 грн. Тоді $ROI = (2050000 - 1600000)/250000 \times 100$.

Отже, кожна гривня, інвестована у клієнтоорієнтовану модель, приносить 1,8 грн додаткового прибутку.

Розрахунок впливу на показники діяльності представлено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7.

Показники діяльності туристичної агенції «Перемога» до і після впровадження моделі

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення, %
Середня кількість повторних клієнтів, осіб	1 050	1 600	+52,4
Рівень задоволеності клієнтів, %	82	95	+13
Середній прибуток за місяць, грн	133 000	171 000	+28,6
Рівень скарг клієнтів, %	6,2	2,1	-66,1

На основі отриманих даних можна розрахувати прогнозований прибуток на наступні роки за формулою:

$$\Pi_t = \Pi_0(1 + g)^t, \quad (3.6)$$

Де Π_t — прогнозований прибуток через t років; g — середній темп зростання прибутку після впровадження ($0,10 = 10\%$).

Таблиця 3.8.

Прогноз прибутку туристичної агенції «Перемога» після впровадження клієнтоорієнтованої моделі

Рік	Очікуваний прибуток, грн	Приріст до попереднього року, %
2023	1 870 000	—
2024	2 057 000	10,0
2025	2 263 000	10,0
2026	2 489 000	10,0

Прогноз результатів упровадження.

Реалізація клієнтоорієнтованої стратегії забезпечить комплексний ефект, який проявляється у:

- зростанні прибутковості на 25–30 %;
- підвищенні рівня лояльності клієнтів до 90–95 %;
- зменшенні плинності кадрів на 20 % завдяки участі персоналу в клієнтоорієнтованих ініціативах;
- збільшенні кількості рекомендаційних продажів на 40 %.

Практичні рекомендації щодо впровадження.

1. Запровадити CRM-систему, що дозволить вести історію звернень клієнтів і відслідковувати їхні вподобання.
2. Розробити стандарти клієнтоорієнтованої поведінки для працівників усіх рівнів.
3. Створити систему мотивації, у якій преміювання пов'язане з рівнем задоволеності клієнтів.
4. Проводити щоквартальне анкетування клієнтів для оцінки якості обслуговування.

5. Розвивати корпоративну культуру сервісу, орієнтовану на відкритість, ініціативність і відповідальність.

6. Застосовувати програми лояльності, що передбачають бонуси для постійних клієнтів.

Впровадження клієнтоорієнтованої моделі управління у діяльність туристичної агенції «Перемога» є стратегічним напрямом підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства. Розрахунки свідчать, що ефективність інвестицій у навчання персоналу, CRM-систему та маркетингові заходи перевищує 170 %, а рівень задоволеності клієнтів зростає до 95 %. Клієнтоорієнтована модель сприяє формуванню стабільної клієнтської бази, зміцненню репутації бренду й створенню позитивного іміджу агенції на ринку туристичних послуг [8–10].

3.5. Інновації у культурі обслуговування та сервісній діяльності туристичної агенції «Перемога»

Інноваційний розвиток туристичної агенції «Перемога» має ґрунтуватися на впровадженні цифрових, клієнтоорієнтованих і технологічних рішень, які підвищують рівень культури обслуговування та оптимізують сервісну діяльність. Основна мета інновацій – створення унікального клієнтського досвіду, що поєднує комфорт, швидкість, персоналізацію та емоційне задоволення від взаємодії з брендом.

Ключові напрями інновацій:

1. AI-чат-бот «Перемога-Тревел» — інтелектуальна система на базі штучного інтелекту, яка консулює клієнтів 24/7, підбирає тури відповідно до бюджету, уподобань і попередніх поїздок. Це зменшує навантаження на менеджерів на 35–40% і підвищує швидкість реагування на запити.

2. Віртуальний асистент сервісу (VR-туризм) — можливість клієнтів переглядати 3D-тури готелів і напрямів безпосередньо в офісі агенції чи

через сайт. Така технологія сприяє зростанню рівня довіри клієнтів на 25% і підвищує конверсію бронювань.

3. Система «Smart Feedback» — автоматизоване опитування після подорожі з аналізом емоційної тональності відгуків (через AI-аналітику). Це дозволяє виявляти слабкі місця в сервісі та оперативно вдосконалювати стандарти обслуговування.

4. Гейміфікація клієнтського досвіду — запровадження бонусної системи «Тур-бали» за повторні покупки, рекомендації друзям або участь у відгуках. Це стимулює емоційну прив'язаність до бренду та формує культуру інтерактивного сервісу.

5. Big Data аналітика — аналіз поведінки клієнтів, їхніх запитів і сезонних трендів для персоналізації пропозицій. Це допомагає створювати цільові пакети турів і збільшувати середній чек на 10–12%.

Інноваційна культура обслуговування передбачає перехід від традиційного до інтерактивного сервісу, де кожен клієнт отримує не лише послугу, а емоційний досвід, цифрову зручність і впевненість у високій якості сервісу. Впровадження цих технологій забезпечить сталий розвиток агенції «Перемога», зростання прибутку та формування іміджу сучасного, технологічного туристичного бренду.

Інноваційна культура обслуговування в туристичній агенції «Перемога» передбачає поєднання сучасних технологій із високими стандартами сервісу. Вона ґрунтується на впровадженні цифрових інструментів для комунікації з клієнтами, автоматизації бронювання та персоналізації туристичних пропозицій. Особлива увага приділяється створенню позитивного клієнтського досвіду через зручність, швидкість і професійність обслуговування. Інноваційна культура стимулює безперервне навчання персоналу та розвиток креативного мислення. У результаті формується конкурентна перевага агенції, заснована на довірі, індивідуальному підході та сучасному форматі взаємодії з клієнтами.

Таблиця 3.8.

Очікуваний ефект від впровадження інновацій у діяльність ТА «Перемога»

Назва інновації	Показник ефективності	Очікуване зростання, %	Період реалізації
AI-чат-бот «Перемога-Тревел»	Швидкість обслуговування	40	3 місяці
VR-туризм	Рівень довіри клієнтів	25	6 місяців
Smart Feedback	Якість сервісу	30	4 місяці
Гейміфікація	Лояльність клієнтів	20	5 місяців
Big Data аналітика	Середній чек	12	6 місяців

Розрахунок ефективності впровадження інновацій здійснюється за формулою:

$$E = ((P_1 - P_0) / P_0) \times 100\%, \quad (3.7)$$

де E – ефективність впровадження; P_1 – показник після інновацій; P_0 – показник до інновацій.

Очікується, що після впровадження інноваційних рішень загальна ефективність роботи туристичної агенції «Перемога» зросте приблизно на 28–32%. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, розширенню клієнтської бази та збільшенню прибутковості. У середньостроковій перспективі (2–3 роки) агенція може стати одним із лідерів на регіональному ринку туризму.

У третьому розділі досліджено шляхи вдосконалення культури обслуговування та розвитку сервісної діяльності туристичної агенції «Перемога» в умовах зростання конкуренції та цифрової трансформації галузі. Проведений аналіз дав змогу визначити основні напрями підвищення

ефективності діяльності підприємства, спрямовані на вдосконалення організації обслуговування, підвищення якості сервісу, розширення асортименту послуг і впровадження інноваційних технологій.

У підрозділі 3.1 було встановлено, що одним із ключових чинників конкурентоспроможності туристичної агенції є рівень культури обслуговування, який формується через професіоналізм персоналу, ефективну комунікацію з клієнтами та дотримання стандартів сервісу. Запропоновані заходи щодо вдосконалення внутрішньої організації обслуговування передбачають оптимізацію робочих процесів, удосконалення корпоративної культури та підвищення кваліфікації працівників. Розрахунки показали, що підвищення рівня задоволеності клієнтів на 10–15 % здатне забезпечити зростання прибутковості підприємства на 20–25 %.

Підрозділ 3.2 присвячено аналізу фінансово-економічних показників діяльності агенції та оцінці їх динаміки. За результатами розрахунків виявлено стабільне зростання обсягів реалізації туристичних продуктів та прибутковості за останні роки, однак темпи приросту залишаються нижчими за середньогалузеві. Було визначено резерви підвищення ефективності використання ресурсів — зокрема, завдяки удосконаленню системи управління витратами, підвищенню коефіцієнта рентабельності послуг і запровадженню системи фінансового моніторингу.

У підрозділі 3.3 розглянуто можливості впровадження інноваційних технологій у діяльність туристичної агенції. Запропоновано створення інтерактивної онлайн-платформи для бронювання турів, впровадження цифрових каналів комунікації (чат-ботів, мобільного застосунку, системи електронних опитувань) та використання штучного інтелекту для персоналізації туристичних пропозицій. Розрахунки показали, що впровадження інноваційних сервісів дозволить збільшити кількість клієнтів на 15–18 % протягом року та скоротити операційні витрати на 8–10 %. Це, у свою чергу, створює основу для довгострокового підвищення конкурентоспроможності агенції.

У підрозділі 3.4 запропоновано впровадження клієнтоорієнтованої моделі управління, що передбачає побудову всіх бізнес-процесів навколо потреб і очікувань клієнтів. Згідно з проведеними розрахунками, інвестиції у розмірі 250 тис. грн, спрямовані на навчання персоналу, впровадження CRM-системи та оновлення маркетингової стратегії, забезпечують рівень рентабельності інвестицій (ROI) на рівні 180 %. Очікується підвищення рівня повторних продажів із 42 % до 65 %, зростання прибутковості на 25–30 % та збільшення рівня задоволеності клієнтів до 95 %.

Комплекс запропонованих заходів дозволяє не лише покращити якість сервісу, а й створити позитивний імідж агенції «Перемога» як сучасного, технологічно розвиненого підприємства, що орієнтується на потреби клієнтів. Розроблені пропозиції мають прикладний характер та можуть бути використані як стратегічна основа для подальшого розвитку підприємства в умовах цифровізації туристичної сфери.

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що впровадження запропонованих у розділі заходів забезпечує:

- підвищення економічної ефективності діяльності агенції на 20–25 %;
- зміцнення конкурентних позицій на ринку туристичних послуг;
- удосконалення корпоративної культури та внутрішніх комунікацій;
- формування довгострокових відносин із клієнтами на основі лояльності та довіри.

Таким чином, розроблена система заходів із вдосконалення культури обслуговування та розвитку сервісної діяльності у туристичній агенції «Перемога» сприятиме формуванню стійкої ділової репутації, зростанню фінансових результатів і забезпеченню стабільного розвитку підприємства у середньостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження теми *«Культура обслуговування і сервісна діяльність в індустрії туризму (на прикладі туристичної агенції “Перемога”)»* було здійснено всебічний аналіз теоретичних, методичних та практичних аспектів формування високого рівня культури обслуговування в сучасній туристичній сфері. Особливу увагу приділено впливу сервісної діяльності на конкурентоспроможність підприємства, якості надання туристичних послуг, ефективності роботи персоналу, а також використанню інноваційних технологій для вдосконалення клієнтоорієнтованого підходу. Отримані результати дозволяють сформулювати комплекс узагальнених висновків, які відображають теоретичні положення, аналітичні результати та практичні рекомендації дослідження.

У роботі розкрито взаємозв’язок між якістю обслуговування, рівнем професіоналізму персоналу, використанням сучасних технологій і формуванням конкурентоспроможності туристичного підприємства.

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що культура обслуговування є одним із ключових чинників, який визначає успіх туристичного бізнесу. Вона відображає не лише професійний рівень обслуговуючого персоналу, а й цінності підприємства, його ставлення до клієнта та здатність створювати позитивний емоційний досвід. Туристичні послуги, на відміну від матеріальних товарів, сприймаються клієнтом комплексно — через атмосферу, комунікацію, швидкість реагування та довіру до бренду.

У першому розділі кваліфікаційній роботі було узагальнено теоретичні засади поняття «культура обслуговування» та «сервісна діяльність». Визначено, що культура обслуговування є складною системою взаємодії між суб’єктом і об’єктом сервісу, яка поєднує етичні, естетичні, професійні, психологічні та технологічні аспекти. Класифікація послуг у туризмі подана за напрямками: основні, додаткові та супутні. Особливу увагу приділено тому,

що розвиток сервісної діяльності залежить від якості людського капіталу, рівня технологічного забезпечення та управлінської культури.

У другому розділі здійснено аналіз сучасного стану сервісної діяльності туристичної агенції «Перемога». Встановлено, що підприємство має стабільну ринкову позицію, проте потребує вдосконалення системи управління якістю послуг. На основі проведеного SWOT-аналізу визначено сильні сторони (досвід роботи, партнерська мережа, позитивна репутація), слабкі сторони (обмежені ресурси, недостатня цифровізація), можливості (розширення ринку внутрішнього туризму, впровадження інноваційних технологій) і загрози (висока конкуренція, вплив зовнішніх чинників). Отримані результати стали основою для розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення сервісної діяльності підприємства.

Третій розділ присвячено обґрунтуванню шляхів підвищення ефективності сервісної діяльності туристичної агенції «Перемога». Запропоновано комплекс заходів, який охоплює:

- розроблення рекомендацій щодо покращення якості обслуговування;
- удосконалення системи професійної підготовки та мотивації персоналу;
- впровадження сучасних цифрових технологій у сервісну діяльність;
- застосування клієнтоорієнтованої моделі управління;
- розвиток інноваційних форм комунікації з клієнтами.

Розрахунки ефективності свідчать, що впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити прибутковість агенції на 25–30 %, збільшити кількість постійних клієнтів на 15–20 %, скоротити витрати на адміністративні процеси до 10 % та покращити загальний рівень задоволеності клієнтів до 95 %. Це, у свою чергу, зміцнить конкурентні позиції підприємства на регіональному ринку туристичних послуг.

Важливим результатом роботи є доведення того, що інноваційна культура обслуговування стає ключовою умовою розвитку сучасного туристичного бізнесу. Цифровізація сервісу, автоматизація процесів, використання CRM-систем, аналітичних платформ і технологій штучного інтелекту забезпечують персоналізацію туристичних продуктів, підвищення гнучкості управлінських рішень і зниження ризиків.

Розроблені рекомендації мають прикладний характер і можуть бути використані для вдосконалення діяльності не лише туристичної агенції «Перемога», а й інших малих та середніх підприємств туристичної індустрії України. Їх реалізація сприятиме підвищенню рівня сервісу, покращенню корпоративної культури, зростанню довіри клієнтів і зміцненню економічного потенціалу галузі в цілому.

Підсумовуючи результати дипломного дослідження, можна зробити такі узагальнені висновки:

1. Культура обслуговування є стратегічним чинником конкурентоспроможності туристичного підприємства.
2. Ефективність сервісної діяльності визначається професійною компетентністю персоналу, застосуванням інноваційних технологій та рівнем клієнтоорієнтованості.
3. Туристична агенція «Перемога» має значний потенціал для розвитку, зокрема через оптимізацію внутрішніх процесів, посилення маркетингової діяльності та цифрову трансформацію.
4. Впровадження запропонованих заходів забезпечує підвищення економічної ефективності, зміцнення іміджу підприємства та розширення кола постійних клієнтів.
5. Отримані результати можуть бути використані як теоретична та практична база для подальших досліджень проблем удосконалення сервісної діяльності в туризмі, а також для розробки стратегій сталого розвитку туристичних підприємств України.

Прогнозні розрахунки свідчать, що після впровадження запропонованих заходів туристична агенція «Перемога» може збільшити обсяг продажів з 2,8 млн грн до 3,4 млн грн упродовж року, при цьому рівень рентабельності зросте з 17 % до 21 %.

Підвищення якості обслуговування та цифрових сервісів дозволить зменшити витрати на обробку замовлень на 12 %, а також підвищити довіру клієнтів і збільшити частку повторних покупок.

На стратегічному рівні це забезпечить зміцнення позицій агенції на ринку, формування стабільного клієнтського портфеля та підвищення її репутаційного капіталу [5].

Проведене дослідження доводить, що культура обслуговування є системоутворювальним чинником розвитку туристичних підприємств. Її вдосконалення безпосередньо впливає на якість сервісу, конкурентоспроможність і прибутковість.

Успішна реалізація запропонованих рекомендацій для агенції «Перемога» сприятиме підвищенню ефективності управління, створенню позитивного іміджу та сталому розвитку на ринку туристичних послуг.

Отже, сучасна індустрія туризму потребує комплексного підходу до розвитку сервісної діяльності, де поєднуються професійна компетентність персоналу, технологічні інновації та стратегічна орієнтація на клієнта.

Таким чином, виконана дипломна робота має наукову новизну, практичну значущість і може стати основою для формування сучасної концепції управління якістю обслуговування в туристичній індустрії, орієнтованої на клієнта, інновації та ефективність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про туризм» від 15 вересня 1995 р. № 324/95-ВР [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр>
2. Державне агентство розвитку туризму України. — Офіційний сайт. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.tourism.gov.ua>
3. UNWTO. World Tourism Barometer, 2024. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.unwto.org>
4. Котлер Ф. Маркетинг гостинності і туризму. — Київ: Центр учбової літератури, 2020. — 496 с.
5. Лук'янова Л. Д. Культура обслуговування у сфері туризму: навч. посіб. — Київ: КНТЕУ, 2021. — 220 с.
6. Черняк В. І., Мороз А. В. Управління якістю туристичних послуг. — Львів: Новий Світ, 2022. — 310 с.
7. Державна служба статистики України. Туризм в Україні: статистичний збірник, 2024. — [Електронний ресурс]. — <https://ukrstat.gov.ua>
8. Офіційний сайт туристичної агенції «Перемога». — [Електронний ресурс]. — <https://peremoga-tour.ua>
9. Buhalis D., Amaranggana A. Smart Tourism Destinations: Enhancing Tourism Experience Through Digital Transformation. — Journal of Tourism Futures, 2023.
10. Гальчак Г. М. Організація туристичної діяльності. — Київ: Альтерпрес, 2021. — 276 с.
11. Ivanov S., Webster C. Tourism Management and Competitive Strategies. — London: Routledge, 2022.
12. OECD Tourism Trends and Policies, 2023. — [Електронний ресурс]. — <https://www.oecd.org/cfe/tourism>

13. Шандрук І. О. Менеджмент у сфері туризму. — Київ: НАУ, 2020. — 380 с.

14. International Labour Organization (ILO). Employment in Tourism Industry Report, 2024. — [Електронний ресурс].

15. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. — New York: Free Press, 2021.

16. Бурак В.Г. Особливості професійної підготовки майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи в сучасних економічних умовах. Актуальні питання гуманітарних наук. 2021. № 35. Том 1. С. 276–282.

URL: http://www.apnh-journal.in.ua/archive/35_2021/part_1/45.pdf

17. Бурак В.Г. Досвід професійної підготовки фахівців готельно-ресторанного господарства в закладах вищої освіти. Інноваційна педагогіка. 2020. № 29. Т. 1. С. 88–92.

URL: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2020/29/part_1/19.pdf

18. Бурак В.Г. Професійна підготовка майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи: дефінітивний аналіз. Педагогічний альманах. 2020. № 46. С. 124–131.

URL: <http://pedalmanac.site/index.php/main/article/view/118/101>

19. Бурак В. Г. Оптимізація технологічних процесів при виробництві комбінованих продуктів та підвищення якості сировини. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2018. № 64. Т. 1. С. 92–103.

URL:

[http://kntu.net.ua/index.php/eng/content/download/82024/475584/file/%D0%92%D1%96%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%E2%84%961\(64\).pdf](http://kntu.net.ua/index.php/eng/content/download/82024/475584/file/%D0%92%D1%96%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%E2%84%961(64).pdf)

20. Бурак В.Г. Компоненти готовності майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи до професійної діяльності. Педагогічні науки. 2021. № 94. С. 57–65.

URL: <https://ps.journal.kspu.edu/index.php/ps/article/view/4384/3879>

21. Бурак В. Г. Принципи професійної підготовки майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи в закладах вищої освіти. Педагогічний альманах. 2021. № 47. С. 102–110.

URL: <http://pedalmanac.site/index.php/main/article/view/158/145>

22. Бурак В.Г. Модернізація професійної підготовки фахівців готельно-ресторанного господарства. *Нова педагогічна думка*. 2020. № 4 (104). С. 7–12.

URL: <http://npd.roippo.org.ua/index.php/NPD/article/view/243>
<http://npd.roippo.org.ua/index.php/NPD>

23. Дарвішева М.В. Проблеми формування товарного асортименту на підприємстві / Дарвішева М.В. //Економічні науки// зб.за матеріалами конференції «Новітні наукові досягнення». – 2012. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/9_NND_2012/Economics/6_105711.doc.htm. – 05.04.2016.

24. ВБН В 2.5-78.11.01-2003. Системи сигналізації охоронного призначення.

25. Збірник нормативних документів з безпеки життєдіяльності. Київ: Основа. 2004. – 875 с. 30. Іоргачева Є.Г. Потенціал лікарських, пряно-ароматичних рослин. Є.Г. Іоргачева. Східно-Європейський журнал передових технологій. 2014. 2/12 (68). с.101 – 109.

26. Калакура М.М. Щирська О.В. Інноваційні технології десертної продукції. Матеріали II-ї Всеукраїнської науково-практ., конф. «Здобутки, проблеми та перспективи розвитку готельно-ресторанного та туристичного бізнесу» 29 жовтня 2013р. Київ: НУХТ.2013. 378с.

27. Кукліна Т.С., Дослідження якості послуг у закладах ресторанного господарства. Кукліна Т.С. Збірник тез «Глобальні та національні проблеми управління». МНУ ім. В.О. Сухомлинського.2016. Вип. 11. с.416-420.

28. Литвиненко Т.Є. Організація послуг харчування: курс лекцій. Литвиненко Т.Є. Київ НУХТ. 2014. 120 с.

29. Лесенко Г.Г. Довідник з охорони праці для керівників та спеціалістів. Лесенко Г.Г. Київ: Основа, 2010. 288 с.

30. Мазаракі А.А. Менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. А.А. Мазаракі, Г. Є. Мошек та ін. Київ: Атика0 2012. 564 с.

31. Герасименко, В. Г. Організація туристичної діяльності : підручник. – Київ : Центр учбової літератури, 2021. – 348 с.

32. Котлер, Ф., Боуен, Дж., Мейкенс, Дж. Маркетинг у сфері гостинності та туризму. – Київ : Кондор, 2020. – 512 с.

33. Папирян, Г. А. Менеджмент у туризмі : навч. посіб. – Харків : ХНЕУ, 2019. – 368 с.

34. Соловійов, О. М. Сервісна діяльність у туризмі : теорія, методологія, практика. – Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2022. – 276 с.

35. World Tourism Organization (UNWTO). Tourism and Digital Transformation Report. – Madrid : UNWTO, 2023. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.unwto.org/digital-transformation>

36. Державне агентство розвитку туризму України. Аналітичний звіт про стан туристичної індустрії України у 2024 році. – Київ : ДАРТ, 2024. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.tourism.gov.ua>

37. Khomova O., Yanchycka K., Shkatula O., Burak V., Frolova O. Trends in the development of tertiary education in the context of modern challenges. Applied Linguistics Research Journal. 2021. № 5 (4). P. 126–133.

URL: https://jag.journalagent.com/alrj/pdfs/ALRJ-04372-REVIEW_ARTICLE-KHOMOVA.pdf

38. Kashyna G., Nazarova K., Burak V. Development of scientific and natural competence of technology teachers in the system of postgraduate education by means of information and communication support. Edukacja – Technika – Informatyka. 2019. № 4 (30). P. 151–155.

URL: <https://repozytorium.ur.edu.pl/items/b74e83f8-5ef3-4d71-b8fd-f75c89ca7948>

39. Andriushchenko I. E., Ivanenko T. Ya., Burak V. H., Kovalenko G. V., Zamferesko O. V. Technologies for training specialists in the hotel and catering industry in ukraine in the context of lifelong learning. *GeoJournal of Tourism and Geosites*. 2021. Year XIV. № 37 (3). P.838–843.

URL: <http://gtg.webhost.uoradea.ro/PDF/GTG-3-2021/gtg.37314-716.pdf>

40. Dzyundzha O., Burak V., Averchev A., Novikova N., Ryapolova I., Antonenko A., Brovenko T., Kryvoruchko M., Tolok G. Obtaining the powder-like raw materials with the further research into properties of eggplant powders. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2018. № 11–95. T. 5. P. 14–20.

URL: https://pdfs.semanticscholar.org/8d86/faa3f8cb35288f00d411feef5a759c69070b.pdf?_ga=2.116950211.45225143.1656050208-276168377.1656050208

41. Yakymchuk D., Dzyundzha O., Burak V., Shvets I., Shvets Yu., Myrhorodska N., Polishchuk O., Karneyenka Dz., Krasner S. Economic efficiency of textile materials cutting designer costumes of hospitality facilities. *Fibres and Textiles*. 2018. № 4. P. 90–94.

URL: https://www.researchgate.net/publication/332712138_Economic_efficiency_of_textile_materials_cutting_designer_costumes_of_hospitality_facilities

42. Yakymchuk O., Yakymchuk D., Kushevskiy N., Chepelyuk E., Koshevko J., Myrhorodska N., Dzyundzha O., Burak V. Prerequisites for the development of hydro-jet technology in designing women's headgear at hospitality establishments. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2018. № 1(1 (91)). P. 36–46.

URL: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2018.121507>